

Tomi Nokelainen (toim.)

Neljä strategisen johtamisen teoreettista perspektiiviä

Teoriakäsikirja kurssille *Strategia-ajattelun teoria ja käytäntö*



Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta.
Opetusmoniste 3
Tampere University of Technology. Faculty of Business and Technology Management.
Lecture Notes 3

Tomi Nokelainen (toim.)

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

Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta
Tampere 2011

ISBN 978-952-15-2565-0 (painettu)
ISBN 978-952-15-2566-7 (PDF)
ISSN 1797-7886

ESIPUHE

Tämä käsikirja on koostettu Tampereen teknillisen yliopiston opintojakson *TETA-5620 Strategia-ajattelun teoria ja käytäntö* teoriaosuuden strategisen johtamisen tutkimuksen eri teoreettisia perspektiivejä käsittelevistä harjoitustöistä. Harjoitustöiden perspektiivit ja töiden laatijat ovat seuraavat¹:

1. Kognitiivinen näkemys (*cognitive view*): Laura Humppi, Tommi Jokinen ja Lauri Pitkänen
2. Kilpailudynaaminen näkemys (*competitive dynamics*): Jaakko Paloniemi, Jussi Pekkala ja Panu Ruokokoski
3. Resurssipohjainen näkemys (*resource-based view*): Essi Huttu, Sanna Uusikauppila ja Elina Vähäheikkilä
4. Evolutionaarinen näkemys (*evolutionary view*): Antti Kiviniemi, Vesa-Matti Marjamäki, Anna-Kaisa Pitkämäki ja Joonas Sokka

Kaikki perspektiivit siis tarkastelevat sitä, miksi jotkut yritykset (tai yleisemmin ottaen organisaatiot) menestyvät paremmin kuin jotkut toiset, mutta tekevät niin erilaisista katsantokannoista.

Kognitiivisessa näkemyksessä päähuomio kiinnittyy päätöksentekijöihin – eritoten yksilöihin mutta myös niiden muodostamiin kollektiiveihin – ja heidän päätöksentekoonsa vaikuttaviin seikkoihin. Tässä näkemyksessä menestymisen – tai sen puutteen – taustalla on siis olennaisesti onnistuminen olennaisen informaation havaitsemisessa, tulkinnessa ja sen perusteella toimimisessa.

Kilpailudynaaminen näkemys puolestaan tarkastelee keskeisesti yritysten välistä kilpailua ja käsitteellistää sen interaktioksi, jossa yritykset vaihtavat keskenään – tai tekevät toisiaan kohtaan – toimenpiteitä kilpailuetua tavoitellessaan tai sitä puolustaessaan. Näin ollen tässä näkemyksessä toimenpiteet ja niiden aggregaattina muodostuva käyttäytyminen suhteessa kilpailijoiden vastaavaan nähdään menestykselle olennaiseksi, vaikka toimenpiteiden aikaansaaminen edellyttäkkin tiettyjä kognitiivisia ja muita resursseja.

Resurssipohjaisessa näkemyksessä taas katse kohdistuu yrityksen käytössä oleviin resursseihin sekä tutkijayhteisön piirissä lisääntyvässä määrin kyvykkyyksiin, jotka ovat ”metaresursseja”, joilla hallinnoidaan muita resursseja. Joka tapauksessa resurssipohjainen näkemys tulkitsee yritysten käytössä olevien resurssien ja niiden ominaisuuden olevan kiinteässä yhteydessä niiden menestymiseen.

¹ Lista noudattaa ryhmien numerointia opintojaksolla eikä heijastele mitään kannanottoa perspektiivien sisältöön tai niiden keskinäisiin suhteisiin. Harjoitustyöt ovat tässä käsikirjassa myös samassa järjestyksessä. Niin ikään harjoitustöiden laatijoiden nimet on lueteltu aakkosjärjestyksessä sukunimen mukaan.

Evolutionäärinen näkemys eroaa kolmesta edellä mainitusta 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 tarkastelussa on yksittäisten organisaatioiden ulkopuolisilla, toimintaympäristöä muuttavilla tapahtumilla ja kehityskuluilla. Näkemys ammentaa runsaasti biologiasta.

Tässä käsikirjassa pääluina 1-4 olevat harjoitustyöt ovat lähtökohtaisesti siinä kirjoitus- ja muussa ilmiössä missä työryhmät ovat ne alun perin palauttaneet seuraavien poikkeuksien: tekstin kirjainlaji 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 englanninkieliset ja muut vieraskieliset termit on kursivoitu. Lisäksi tekstiin on tehty muutama korjaus ilmeisten väärinymmärrysten välttämiseksi².

Tämän käsikirjan ensisijainen tarkoitus on palvella opintojakson opiskelijoita opintojakson jälkimmäisellä puoliskolla, jossa työryhmien valitsemien kohdeyritysten 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.

Miellyttäviä lukuhetkiä!

Tomi Nokelainen

² 1. luvussa termi "*handsight bias*" on korjattu termiksi "*hindsight bias*", 2. luvussa mainittuun Microsoftille langetettujen sakkojen määrään on lisätty "miljardia" ja 4. luvusta on poistettu tekstiin jäänyt selvästi työn laatijoiden sisäiseen keskusteluun tarkoitettu kommentaariosuus.

SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE.....	1
SISÄLLYSLUETTELO	3
1 KOGNITIIVINEN NÄKEMYS (<i>Cognitive View</i>).....	5
1.1 Johdanto.....	5
1.2 Amerikan pankkikriisi	5
1.3 Kognitiivisia näkökulmia.....	6
1.3.1 Kognitiiviset vääristymät.....	6
1.3.2 Käyttäytymismallit	9
1.3.3 Mielenkiinnon kohdistaminen	11
1.4 Päätelmät	13
1.5 Lähteet	14
2 KILPAILUDYNAMIIKKA (<i>Competitive Dynamics</i>).....	16
2.1 Johdanto.....	16
2.2 Markkinat	16
2.2.1 Innovaatio – reaktio – vastareaktio	19
2.3 Kenen kanssa kilpaillaan.....	20
2.4 Yritysten takana ihminen	22
2.5 Määrääkö kilpailu markkinat?.....	23
2.5.1 Monopolit	24
2.5.2 Ulkoisvaikutukset	24
2.5.3 Lakisäätteiset ja poliittiset tekijät	24
2.5.4 Uskonnon ja kulttuurin vaikutus.....	25
2.5.5 Yllättävät tapahtumat	26
2.6 Yhteenveto	27
2.7 Lähteet	27
3 RESURSSIPOHJAINEN NÄKEMYS (<i>Resource-Based View</i>)	28
3.1 Johdanto.....	28
3.2 Teoria resurssipohjaisen näkemyksen taustalla	29
3.2.1 Keskeisimmät näkemykset.....	29

3.2.2	Kilpailuedun kriteerit	29
3.3	Oletukset ja rajoitteet	32
3.4	Resurssipohjaisen näkökulman tutkimuksen uudet suunnat	35
3.5	Yhteenveto	36
3.6	Lähteet	37
4	EVOLUTIONÄÄRINEN NÄKEMYS (<i>Evolutionary View</i>)	39
4.1	Johdanto	39
4.2	Tutkimusmenetelmät	41
4.3	Organisatorinen evoluutio ja strategia	42
4.3.1	Biologinen ja organisatorinen evoluutio	42
4.3.2	Syklinen evoluutioteorian malli	46
4.4	Discussion	52
4.4.1	Strategia määrittelee evoluution suunnan	52
4.4.2	Teorian käyttösovellukset	53
4.5	Tiivistelmä	53
4.6	Lähteet	54

1 KOGNITIIVINEN NÄKEMYS (*Cognitive View*)

Humppi, Laura
Jokinen, Tommi
Pitkänen, Lauri

1.1 Johdanto

Organisaation menestymistä voidaan tarkastella kognitiivisesta näkökulmasta, jolloin mielenkiinnon kohteena ovat erityisesti kognition, strategisen analyysin ja strategisen päätöksenteon väliset yhteydet (Narayanan *et al.* 2011, s. 306). Organisaation ja erityisesti ylimmän johdon informaationprosessointikyvyllä on suora vaikutus tehtäviin päätöksiin. Kognitiotiede on monitieteinen tieteenala joka tutkii tietoilmiöitä kuten havaitsemista, oppimista, muistia, ajattelua, kieltä ja käsitteitä, sekä näiden syntymekanismeja. Näitä kaikkia voidaan tarkastella tiedon esittämisen ja informaationprosessoinnin näkökulmasta. (Helsingin yliopisto, kognitiotiede) Strategisen johtamisen kannalta huomion kohteena ovat erityisesti ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. Kognitiivisesta näkökulmasta voidaan tarkastella esimerkiksi toimialojen ja kilpailutilanteiden rakentumista, strategian muodostamisen kognitiivisia perusteita ja seurauksia sekä organisaation identiteettiä.

Kognitiivista näkökulmaa on helpointa lähestyä käytännön esimerkkien avulla. Tarkastelemme erilaisia kognitiiviseen näkökulmaan liittyviä ilmiöitä vuonna 2008 alkaneen pankkikriisin avulla. Selitämme pankkikriisin syitä kognitiivisesta näkökulmasta.

Seuraavassa luvussa kerrotaan esimerkkinä käytettävästä Amerikan pankkikriisistä. Luvussa 1.3 käsitellään erilaisia kognitiivisia näkökulmia strategisen päätöksenteon kannalta. Tämän jälkeen tarkastelemme kognitiivisia vääristymiä luvussa 1.3.1, jonka jälkeisessä luvussa 1.3.2 tarkastellaan ryhmäteoriaa ja imitoimista. Luvussa 1.3.3 käsitellään mielenkiinnon kohdistamisen merkitystä strategisessa päätöksenteossa. Lopuksi luvussa 1.4 tehdään päätelmiä kognitiivisen näkökulman vaikutuksesta strategisessa johtamisessa.

1.2 Amerikan pankkikriisi

Pankkikriisi sai alkunsa Amerikasta vuonna 2008 ja jatkuu edelleen. Amerikkalaiset pankit antoivat asuntolainoja asiakkaille, joilla ei ollut säästöjä tai vakuuksia. Vakuudeksi hyväksyttiin ostettu asunto. Maksuajat olivat usein muokattuja, ja oli yleistä, että korkoja ei lyhennetty ensimmäisinä vuosina. Vakuutuslaitokset kuten AIG myivät vakuutuksia lainoille. Vakuudessa, yritys joka osti lainan maksaa vuosittaisen summan AIG:lle, siltä varalta, että

laina jää maksamatta. Tällöin AIG:n tulot suurenivat, mutta vakuudet kasvoivat. Lainojen suuri kysyntä nosti vakuudet hyvin suuriksi, jotka kaatoivat AIG:n lopulta. Asuntolainoja ehdittiin myydä vuosien ajan ennen kuin varattomat ihmiset huomasivat, etteivät he pysty lyhentämään lainojaan. Tällöin AIG:lle ja muille pankkilaitoksille syntyi huomattavia tappioita näistä lainojen vakuutuksista (CDS). Nämä tappiot kaatoivat Amerikkalaisia pankkeja, AIG:n sekä aiheuttivat osakekurssien romahduksen. Pankkien konkurssien mukaan, pankkien toisilleen antamat lainat aiheuttivat tappiokierteen, joka levisi muualle maailmaan Amerikasta. Pankkikriisin jälkiseurauksina korkojen riskilisät yrityksille ja valtioille ovat vieläkin historiallisen korkeina, joka on aiheuttanut lukuisia pienempiä kriisejä ja melkein valtioiden konkurssiejakin. Pääsyyinä pidetään yksittäisiä pankkeja jotka antoivat lainoja ihmisille, jotka eivät täyttäneet luottovaatimuksia. Riskeistä tiedettiin pankkien sisällä, mutta niin kauan kuin pankit tuottivat voittoa ei kukaan lopettanut luottojen myymistä. Syyinä voi olla, ettei kukaan halunnut nostaa esille valtavia riskejä, koska tiesivät sen johtavan pankin konkurssiin. Kaikki pankkiirit jatkoivat toimintaansa kun muutkin jatkoivat. (Crouhy *et al.* 2007, ss. 3-5)

1.3 Kognitiivisia näkökulmia

1.3.1 Kognitiiviset vääristymät

Kognitiivisilla vääristymillä tai vinoumilla tarkoitetaan ihmisen inhimillistä tapaa tehdä virhearviointeja tiedollisten syiden takia. Kognitiivisista vääristymistä johtuvat johtajien ja suunnittelijoiden vääristyneet arviot vaikuttavat strategiseen päätöksentekoon. Epäluottamus, konfliktit ja tehoton johtaminen voivat olla seurauksia, jos päätöksentekijät eivät tunne kognitiivisten vääristymien vaikutuksia. (Barnes 1984, s. 129) Erilaiset strategiseen päätöksentekoon liittyvät kognitiiviset vääristymät perustuvat usein arviointivirheisiin tai liialliseen luottamukseen. Tehtävän päätöksen tärkeydestä riippumatta ihmisen kognitiiviset rajoitteet pakottavat hänet yksinkertaistamaan informaation prosessointia.

Heuristiset säännöt selittävät osaltaan kognitiivisia vääristymiä. Heuristiset säännöt ovat ihmisen käyttämiä arvioinnin sääntöjä epävarmuutta sisältävissä tilanteissa. Heurististen sääntöjen tarkoitus on helpottaa ja yksinkertaistaa ajattelua. (Barnes 1984, s. 129) Monissa tilanteissa niistä on hyötyä mutta usein ne johtavat ajattelullisiin vääristymiin, joista voi olla vaikea päästä eroon.

1.3.1.1 Kognitiivisia vääristymiä Amerikan pankkikriisissä

Amerikan pankkikriisistä on helppo löytää suuri määrä erilaisia kognitiivisia vääristymiä. Amerikan pankkikriisi tuli monelle yllätyksenä, koska sen laajuutta ei kukaan osannut kuvitella. Vasta tosiasioiden paljastuttua tarvittavat tiedot tilanteen ymmärtämiseksi olivat ihmisten saatavilla. Saatavuusharhalla (*availability bias*) voidaan selittää, miksi pankkikriisien todennäköisyys ihmisten mielissä on kasvanut. Saatavuusharhalla tarkoitetaan, että ihmiset arvioivat tapahtuman todennäköiseksi tai yleiseksi, jos se on helppo kuvitella ja muistaa. ”Poissa silmistä, poissa mielestä” –sanonta kuvaa hyvin tätä kognitiivista vääristymää. Viimeksi mainitulle tiedolle annetaan suurempi painoarvo kuin aiemmin mainitulle. (Barnes 1984, s. 130)

Tiettyyn tapahtumaan liittyvän tiedon lisääntyminen kasvattaa kyseisen tapahtuman havaittua väistämättömyyttä. Tämä on niin sanottu jälkiviisaus vääristymä. Uskomme, että lopputuloksen väistämättömyys oli jo etukäteen nähtävissä ennen kuin tiesimme mitä tapahtui. (Barnes 1984, s. 130) Näin kävi myös Amerikan pankkikriisissä ja jälkeensä ihmeteltiin, kuinka on mahdollista, että tilanteen annettiin päästä niin pahaksi. Pankkiirit varmasti tiedostivat mahdolliset seuraukset jo ennen kriisin puhkeamista. Mahdollisiin tuleviin pankkikriiseihin on nyt alettu varautua, mutta on vaikeaa arvioida, onko oikeisiin asioihin osattu kiinnittää huomiota tulevien kriisien välttämiseksi.

Otoksen eli joidenkin päätöksentekoon valittujen kohteiden määrän merkityksen väärinymmärtäminen saattaa myös johtaa vääristymiin, kun liian pienen otoksen perusteella tehdään johtopäätöksiä tai yleistyksiä. Varsinkin epätodennäköisten tulevaisuuden tapahtumien ennustaminen on haastavaa, koska ennusteet on perustettava rajoitettuun otokseen menneisyyden tiedosta. (Barnes 1984, s. 131) Tämä kognitiivinen vääristymä voi olla osasyynä, ettei epätodennäköisenä pidettyä laajaa pankkikriisiä onnistuttu ennakoimaan. Päätöksentekoon on voinut vaikuttaa myös *Opportunity-cost –effect*, joka tarkoittaa, että epärealistiset tai saavuttamattomissa olevat vaihtoehdot arvioidaan systemaattisesti saavutettavissa olevia vaihtoehtoja huonommiksi. (Richter 2010, s. 10) Otoksen väärinymmärtämiseen liittyy myös ”*Base-rate fallacy*”, joka tarkoittaa taipumusta jättää saatavilla oleva tilastollinen tieto huomioimatta päätöksenteossa, koska muuhun konkreettiseen tietoon luotetaan enemmän, koska se on helpommin käsitettävissä ja muistettavissa. Esimerkiksi objektiivisia testituloksia huomioidaan vähemmän kuin subjektiivisia. (Richter 2010, s. 10)

Kuvitellut korrelaatiot tai kausaalisuhteet tarkoittavat tilannetta, jossa kahden muuttujan välille kuvitellaan yhteys. Osakekurssien tulisi seurata reaalitaloutta. Voidaan myös olettaa, että osakekurssiin ollaan diskontattu tulevia kassavirtoja. S & P 500-indeksi kaksinkertaistui neljässä vuodessa. Tämä tarkoittaa, että USA:n isoimpien yritysten arvot tuplaantuivat neljässä vuodessa (2000,2008 Stock Market Crashes). Reaalitaloudesta ei löydy mitään todisteita, joiden avulla Microsoft, General Electric, Coca-Cola ja muut

maailman isoimmat yritykset voisivat kaksinkertaistaa arvonsa. Tällöin sijoittajat etsivät korrelaatioita millä selittää osakekurssien huomattavaa nousua. Samalla yksityiset ihmiset kuvittelivat, että hekin voisivat rikastua, koska joku toinen oli kyennyt siihen. Yksityiset ihmiset hakivat huomattavia lainoja, ostivat isoja asuntoja ja kuvittelivat myyvänsä ne kahden vuoden kuluttua voitolla. Ihmiset kuvittelivat, että kun naapuri rikastuu niin minäkin rikastun. Samalla oikea korrelaatio korkojen nousun ja asuntolainojen lyhennysten välillä jäi arvioimatta. Tämä johti siihen, että kun korot nousivat ihmisillä ei ollutkaan rahaa lyhentää lainoja. (Barnes 1984, s. 131)

Edustavuus -vääristymä tarkoittaa ajatusta, että tulos edustaa prosessia. Samankaltainen vääristymä on ns. lopputulosharha (*outcome bias*), joka tarkoittaa taipumusta arvioida päätöksiä niiden lopputuloksen perusteella eikä päätösten laadun perusteella silloin, kun ne tehtiin. Esimerkiksi yrittäjän riskialtista päätöstä voidaan kehua positiivisen lopputuloksen perusteella, vaikka riski epäonnistumiseen oli huomattava. (Richter 2010, s. 11) Pankkikriisin aiheuttaneita pankkiireita ja vakuutuslaitoksia keuhuttiin niin kauan kuin tuloja näytti tulevan, vaikka päätöksiin sisältyi valtavia riskejä.

Sunk-cost effect eli ”uponneet kustannukset” –ilmiöllä tarkoitetaan tilannetta, jossa päätöksistä pidetään sitä tiukemmin kiinni, mitä enemmän siihen on rahallisesti panostettu (Richter 2010, s. 10). Tämä kognitiivinen vääristymä on helppo liittää Amerikan pankkikriisiin, jossa kukaan ei halunnut ottaa riskejä esille niin kauan kuin pankit tuottivat voittoa. Luottojen myymistä ei haluttu lopettaa, koska kaikki jatkoivat toimintaansa kun muutkin jatkoivat. Tällainen lyhytnäköinen käyttäytyminenkin on kognitiivinen vääristymä. Se tarkoittaa yksinkertaisesti, ettei päätösten seurauksia tulevaisuuden kannalta oteta riittävästi huomioon. (Richter 2010, s. 11)

Kontrolliharha tarkoittaa, että yksilö yliarvioi systemaattisesti omat mahdollisuutensa. Tulevaisuuden epävarmuutta usein aliarvioidaan koska ihmiset uskovat voivansa kontrolloida tapahtumia enemmän kuin on oikeasti mahdollista. (Richter 2010, s. 10) Ennen pankkikriisiä tulevaisuuden epävarmuutta aliarvioitiin käsittämättömällä tavalla. Ihmiset ovat tyypillisesti erittäin luottavaisia heuristiikkojen perusteella tekemiinsä arvioihin. Selityksenä tälle liialliselle luottamukselle on se, että ihmiset eivät kyseenalaista olettamuksia, joiden perusteella he tekevät arvioita. Usein jääkin huomaamatta, kuinka vähän päätöksentekotilanteessa todella tiedetään. (Barnes 1984, s. 133) *Framing effect* tarkoittaa tilanteen kuvaamista päätöksenteon kannalta liian kapeasta näkökulmasta. (Richter 2010, s. 11) Lisäksi ankkuroitumisella (*anchoring*) tarkoitetaan taipumusta luottaa liikaa eli ”ankkuroitua” johonkin tietoon päätöksenteossa. Jo tiedossa olevat asiat yliarvioidaan verrattuna uuteen informaatioon, jota arvioidaan jo ennalta tiedetyn valossa. (Richter 2010, s. 10)

1.3.1.2 Kognitiivisten vääristymien huomioiminen

Ongelma kognitiivisten vääristymien välttämisen kannalta on se, että uskomukset muuttuvat hitaasti ja ovat huomattavan pysyviä. Muodostetut käsitykset toimivat pohjana myöhemmin tehtäville päätöksille ja muodostetulle käsitykselle haetaan tukea, kun taas vastakkaiset todisteet jätetään huomiotta tulkitsemalla ne epäluotettaviksi tai virheellisiksi. Strategisten päätöksentekijöiden pitäisi olla tietoisia kognitiivisten vääristymien vaikutuksista. Vaatimus omien kognitiivisten rajoitteiden tunnistamisesta on haastava. Eräs ratkaisu päätösten kehittämiseksi on strategisen päätöksenteon yhteydessä suoritettava herkkyysanalyysi, koska sen suorittamalla epävarmuus huomioidaan ja kognitiivisten vääristymien aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia voidaan välttää. Optimaalisia heuristiikkoja tulisi saada käyttöön, mikä edellyttää oppimista käyttämättä jääneen tiedon vaikutuksista tehtyyn päätökseen. (Barnes 1984, s. 135)

1.3.2 Käyttäytymismallit

Jaamme käyttäytymisen kognitiivisen tarkastelun kahteen osaan. Ensimmäiseksi käsittelemme ryhmäteoriaa, missä käymme läpi ryhmän muotoutumista ja sen vaikutuksia toimintaan. Toisena osa-alueena käsittelemme imitoimista, eli matkimista. Molemmat aiheet ovat tärkeitä, sillä niiden avulla voidaan selittää monia tapahtumia, mitkä eivät aina tunnu rationaalisilta.

1.3.2.1 Ryhmäteoria

Ryhmän tarkastelun merkitys osoittautuu silloin, kun voidaan todeta, että ryhmät voivat olla enemmän kuin osiensa summa. Peteraf ja Shanley (1997) näkevät, että ryhmän olemassa oloon vaaditaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, jotta ryhmäläiset ja ulkopuoliset voivat tunnistaa ryhmään kuuluvuuden. Kokemusten ja yhteisen tekemisen perusteella ryhmät alkavat tiedostaa miten toiset ryhmäläiset ajattelevat ja miten tekevät päätöksiä.

Usein ryhmän homogeenisuus kasvaa, mitä pidempään se toimii yhdessä, mikä osoittaa, että tietoa on siirtynyt ryhmän sisällä ja se vaikuttaa toimintaan. Ajan kuluessa, kun koko ryhmä alkaa jakaa samoja kriteerejä, niin päätöksen tekemisestä tulee yhdenmukaisempaa ja täten myös nopeampaa. Mitä vahvemmin ryhmä jakaa samat arvot, sitä voimakkaampi identiteetti ryhmälle voi muodostua. (Peteraf & Shanley 1997.)

Hyötyjä vahvasta ryhmäidentiteetistä ovat ainakin ryhmien tiiviimpi yhteistyö, tiedon parempi kulku ryhmän sisällä ja sosiaalisen aseman parantuminen. Vahvan

ryhmäidentiteetin asettamia haasteita ovat esimerkiksi muutoksen vastustus/joustamattomuus, lyhytnäköisyys toimialan tulkinnassa ja osaoptimointi. (Peteraf & Shanley 1997.) Voidaan ajatella, että alkuun hyvinkin heterogeeninen ryhmä alkaa ajan kuluessa homogenisoitua, mikä selittäisi, miksi monia ryhmän hyviä ominaisuuksia (laadukkaammat päätökset, laaja ymmärrys asiasta) saatetaan menettää vahvan ryhmäidentiteetin rakentuessa.

Ryhmäkäyttäytymisen mallia voidaan hyödyntää myös yritysten välisissä tilanteissa. Yritykset työskentelevät yhdessä ja hyötyvät siitä tai sitten eivät, minkä perusteella yritykset tekevät päätöksen miten jatkossa toimitaan. Yritysten jakaessa paljon samoja kokemuksia toimiessaan samalla toimialalla ja tehdessään yhteistyötä, niin ryhmädynamiikkaa voi varmasti syntyä.

1.3.2.2 Imitoiminen

Yritysten toistensa imitointiin on kaksi keskeisintä syytä. Kilpailullinen, eli ei haluta jäädä muista kilpailijoita jälkeen (nykyiset valtasuhteet säilyvät) tai tiedollinen, missä uskotaan, että toisella on huomattavasti parempaa tietoa käytössä (joskus virheellisestikin) ja tämän takia seurataan toisen toimintaa. Matkimisen keskeisimpiä syitä on epävarmuus ja resurssien niukkuus. Itse tutkimalla ja testaamalla tiedon löytäminen on paljon työläämpää ja täten matkiminen tyydyttää tarpeen saada ensikäden tietoa, sillä uskotaan, että matkittavalla taholla on perusteltu syy toimia tietyllä tavalla. (Lieberman 2006).

Usein samankaltaisista lähtökohdista taloudellisesti ja resurssien nojalla olevat yritykset matkivat toisiaan (Peteraf & Shanley 1997). Lieberman taas toteaa, että tietty samanlaisuus olisi jo edellytys matkimiselle. Samanlaisessa tilanteessa oleville yrityksille vaihtoehtona olisi joko matkia tai erottua. Erottumisessa on kuitenkin olemassa enemmän riskiä, sillä matkimisella suhteelliset voimatasapainot muuttuvat vähemmän. Varsinkin aloilla, missä kilpaillaan *dominant designin* saavuttamisesta, on turvallisempaa toimia kilpailijoiden kanssa saman asian parissa, sillä tällöin voi ennaltaehkäistä sitä, että tippuisi kokonaan alalta. (Lieberman 2006.)

Olettaen, että yritysten välillä tapahtuu matkimista, tilanne ei kannusta yrityksiä erottumaan radikaalisti, kun ensimmäisen pitää ottaa aina riski ja muut seuraavat kuitenkin perässä, varmistaen kilpailutilanteen vakauden (Lieberman 2006). Tämä voi vähentää isojen kehitysaskelten saavuttamista, mutta toisaalta kaikkein radikaaleimmat virheetkin jäävät mahdollisesti tekemättä. Toimialoille voi muodostua myös tilanne, mikä edellyttää matkimista, mikäli haluaa pysyä kilpailukykyisenä. Yhdysvaltojen pankkikriisiä edeltävänä aikana pankeilla saattoi olla edellytys nostaa riskitasoaan, jotta pystyivät tarjoamaan yhtä korkeata pääomantuottoa. Markkinoilla toimiminen pelkästään perinteisillä sijoituskeinoilla

ei ollut yhtä houkuttelevaa sillä hetkellä. Matkimalla hyvä käytännöt voivat kuitenkin levitä nopeammin, mikä edesauttaa koko toimialaa (Peteraf & Shanley 1997).

Lieberman (2006) toteaa, että kun tarpeeksi moni on lähtenyt imitoimaan jotain asiaa, sitä aletaan pitää itsestään selvyytenä, eikä sitä enää kyseenalaisteta. Koko maailmantaloustilanteissa hyvin monilla oli varmasti käsitys, että nousukausi jatkuu, eikä mitään kuplaa ole tulossa. Näin ollen valtaosa ei kiinnittänyt huomiota taustalla oleviin ongelmiin eikä osannut kritisoida vallalla olevaa tilannetta.

Vaikka imitoimisesta on pankkikriisin varjossa esitelty lähinnä negatiivisia asioita, on siihen liitettävissä myös hyviä puolia. Lieberman (2006) on esittänyt, että esimerkiksi *dominant design* yleistyy nopeammin yritysten imitoidessa. *Dominant designin* muodostuminen vähentää epävarmuutta ja toimiala pystyy siten keskittymään paremmin oleelliseen. Kilpailutilanteessa imitoiminen voi olla myös asiakkaalle helpompi miellyttävä tilanne. Jos kilpailijoiden tarjoamat ovat suhteellisen lähellä toisiaan, on vertailua helpompi tehdä, eikä ole edes tarvetta verrata kaikkia vaihtoehtoja toisiinsa, mikäli niiden ominaisuudet ja hinta ovat varsin lähellä toisiaan.

Matkimisen asettamia haasteita on esimerkiksi innovaattorien virheet, jotka voivat kertaantua. Hyvin epävarmoissa oloissa voi muodostua kuplia, kuten esimerkkinä pankkikriisissä. Kuplat johtuvat usein siitä, että osalla toimijoista on tarve tehdä päätöksiä ennen kuin tietoa on tarpeeksi saatavilla. Monet kuplat olisi välttää, jos tarvittava tieto olisi odotettu ennen kuin alettiin toimia. Voimavaroja voi myös tulla käytetyksi turhaan, jos on lähdetty matkimaan jotain, mikä osoittautuukin turhaksi. Joissain tapauksissa imitoiminen aiheuttaa sen, että yritykset vähentävät merkittävästi T&T panostuksiaan, mikä ei toimialan kehityksen kannalta ole toivottavaa. (White 1971.)

On myös hyvä huomata, että aina toimiminen samalla tavalla kilpailijoiden kassa ei ole imitoimista. Todellisuudessa päätös voi olla täysin rationaalinen johtuen ympäristön aiheuttamasta muutoksesta, minkä kaikki toimijat ovat havainneet ja täten reagoineet samaan aikaan. (Lieberman 2006.)

1.3.3 Mielenkiinnon kohdistaminen

Ocasio (1998, ss. 189-190) tuo työssään esille kolme perusperiaatetta joilla voidaan selittää yritysten mielenkiinnon kohdistumista. Kolme periaatetta ovat: *focus of attention*, *situated attention* sekä *structural distribution of attention*.

Näillä periaatteilla voidaan selittää sitä miksi päätöksentekijät tekevät erilaisia päätöksiä eri tilanteissa. *Focus of attention*, tarkoittaa Ocasion mukaan, että päätöksentekijä valitsee

mihin asiaan hän kohdistaa mielenkiintonsa. Päätöksentekijä voi prosessoida asioita joko automaattisesti tai hallitusti Shiffrin ja Schneider mukaan. (Ocasio s. 190)

Automaattinen prosessointi tarkoittaa, että päätökset tehdään rutiinilla. Esimerkkinä Ocasio käyttää kokenutta autoilijaa joka vaihtaa automaattisesti vaihteita. Hallittu prosessointi on rajallista. Henkilö keskittyy asiaan ja ratkaisee sen, mutta tämä ei tapahdu automaattisesti. Esimerkkinä käytetään Ocasio mukaan yleisesti kokematon autoilijaa, joka joutuu keskittymään vaihteiden vaihtoon. Tällöin voi olla, että autoilija ei pysty keskittymään muuhun liikenteeseen täydellisesti. (Ocasio 1998, s. 190)

Situated attention tarkoittaa, että päätöksentekijän päätöksiin vaikuttaa ympäristö ja tilanne jossa päätöksentekijä on. Eri tilanteissa henkilö keskittyy eri asioihin ja tekee eri päätöksiä. Perusidea paikallisessa päätöksenteossa on, että se toimii sosiaalisen kognition tasolla. Tämän yhtäläisyyden ansiosta voidaan löytää syy siihen miten ihminen toimii ja mitä päätöksiä tekee missäkin tilanteessa ja siihen kuinka organisaatio ja sen ympäristö vaikuttavat tilanteisiin joista päättäjät löytävät itsensä.

Siihen mitä päätöksiä ympäristön vaikutuksesta päättäjät tekee, riippuu siitä, minkälainen on yrityksen ilmapiiri, kulttuuri, tavallinen tapa ratkaista ongelmia, yrityksen sosiaaliset suhteet sekä mitä yritys pitää tärkeänä. Näin voidaan olettaa, että koko yrityksen toiminta rakentaa yrityskulttuuria joka vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin. Tämä ilmapiiri vaikuttaa tilanteisiin joita päättäjät kohtaavat. Samalla ilmapiiri vaikuttaa siihen minkälaiset suhteet yrityksellä on tiettyihin asioihin. Näin päättäjät keskittyy niihin, jotka hän kokee tärkeimmiksi.

Pankkikriisin aikana päättäjien mielenkiinto oli kohdistettu pois riskeistä. Krautin ja Stevensin mukaan Cassano, joka oli AIG:n luottojohdannais ryhmän johtaja vuoteen 2008 asti, oli kertonut analyytikoille, että ei näe minkäänlaista skenaariota jossa yritys häviäisi edes dollaria hänen tekemisissä kaupoissa. (Kraut & Stevens 2010)

Myöhemmin paljastui, että AIG ajautui konkurssiin juuri Cassanon päätösten takia. Yrityksen strategiaa voidaan vain arvailla, mutta konkurssi siihen ei kuulunut. Mahdollisia syitä miksi riskeihin ei puututtu on lukuisia. Päättäjät keskittyivät tekemään rahaa, jonka Cassano hyvin osasi. Tällöin päättäjien mielenkiinto oli kohdistettu kuinka saada lisää rahaa. Monen johtajan palkka oli sidottu vain sen vuoden tulokseen. Tällöin mielenkiinto kohdistettiin sen vuoden tulokseen. Tällöin ylimmät esimiehet loivat yrityskulttuurin jossa ongelmia ei tutkita, mikäli ongelmat eivät haittaa tämän vuoden tulosta. Tällaisessa ilmapiirissä työntekijät keskittyvät ratkomaan päivittäisiä ongelmia, eikä pitkän tähtäimen ongelmia. Tällainen ilmapiiri ja yrityskulttuuri aiheuttavat sen, että ongelmia, kuten yrityksen mahdollinen konkurssi, jätetään huomioimatta. Tämä tarina on suoraan Ocasion mallin mukainen. Mielenkiinto kohdistetaan väärin asioihin, koska päättäjät ovat tilanteessa jossa heidän päätöksiä ohjataan väärin asioihin, koska yrityksen työilmapiiri ja bonuskäytäntö perustuvat väärin asioihin. (Ocasio 1997, ss. 187-206)

Toinen mielenkiinnonkohdistamiseen vaikuttava asia on, kuinka henkilö ajattelee tietystä asiasta. Kokeeko henkilö jonkin asian tavallista vaarallisemmaksi tai ongelmallisemmaksi kuin muut. Henkilö joka on elänyt sotien aikana tietää, että sota on mahdollista, mutta voidaan olettaa, että nuoremmat henkilöt eivät osaa kuvitella sotaa. Ainakaan nuoremmat ihmiset, eivät tiedä mitä sota on kun vanhemmat tietävät. Ennakkoluulot, kokemus ja kognitiiviset vääristymät usein ohjaavat päättäjää. Simonin vuonna 1957 tekemän tutkimuksen mukaan (Barnes 1984, s. 129) ihmiset pyrkivät erilaisilla heuristisilla menetelmillä selventämään epävarmuutta. Mikäli eteen tulee uusi ongelma, sitä pyritään selittämään itselle ymmärrettävästi jollain tavalla. Tällöin henkilö, uskoo tietävänsä ja hallitsevansa ongelman. Tverskyn ja Kahnemanin mukaan (Barnes 1984, s. 130) yksi tällainen menetelmä on ”*availability*”. Ihmiset arvioivat riskejä, siltä pohjalta, kuinka usein ne tapahtuvat. Tähän vaikuttaa Tverskyn ja Kahnemanin mukaan suuresti ihmisen kokemus. ”*Availability*”:yn vaikuttaa Barnesin mukaan (1984, s. 130) muutkin kuin numeraaliset tosiasiat kuten frekvenssi ja todennäköisyys. Montgomery ja Weinberg väittävät (Barnes 1984, s. 130), että päättäjät antavat usein viimeiselle tiedolle liian suuren painoarvon päätöksenteossa.

Talouden yhtäjaksoinen nouseminen vuoden 2001 terrori-iskun jälkeen, oli luonut ajatuksen, että näin jatkuu loputtomiin. Fischhoff on luonut vuonna 1976 käsitteen *hindsight bias*. Käsitteellä tarkoitetaan, että henkilö etsii syitä tapahtumille niistä asioista jotka se kokee itselle tärkeäksi. Tällöin henkilö voi kuvitella, että jokin asia on syynä talousnousulle. Pankkikriisin aikana Cassanon takaamat lainat kasvoivat jatkuvasti, mutta koska talous kasvoi ja Cassanon tekemä tulos kasvoi. Tällöin henkilöt tahtovat ajatella *hindsight biasin* takia, että vakauksien nousu ei ole paha asia. Tällöin, jos työntekijä tulee varoittamaan vakauksista, voi johto etsiä syitä työntekijän stressistä tai tyytymättömyydestä työhönsä ja näillä selittää, miksi työntekijä keksii tällaisia varoituksia. Oikeita syitä ei haluta nähdä, koska johto ei halua myöntää olevansa väärässä.

1.4 Päätelmät

Kognitiivisesta näkökulmasta voidaan selittää useita strategisia päätöksiä. Kaikkein helpoin on tutkia muiden päätöksiä ja varsinkin jälkikäteen. Työssä käytiin läpi vuoden 2008 pankkikriisiä, ja miten se syntyi kognitiivisesta johtamisen näkökulmasta katsottuna.

Yli kaksi vuotta kriisin alkamisen jälkeen on helppoa löytää syy pankkikriisille. Päättäjät kohdistivat mielenkiintonsa väriin asioihin ja siirsivät tosiasiat pois mielestä. Päättäjät löysivät uusia selityksiä, miten talous voi jatkaa kasvamista, vaikka tosiasiat olivat eri mieltä. Ocasio (1998) toi työssään esille, että ympäristö ja kulttuuri vaikuttavat ongelmiin joita yrityksessä nostetaan esille. Tällä tavoin päättäjät kohtaa vain tietynlaisia ongelmia ja ratkaisee niitä sillä tavalla kuten häneltä on odotettu. Pankkien kulttuurit keskittyivät rahan

tekoon johdannaisilla ja riskillisillä sijoituksilla. Tällöin johtajat keskittyivät vain maksimoimaan jokaisen vuoden tuloksen, eikä keskitytty pitkän aika välin strategiaan. Tämä johti huolimattomaan velanantoon, eikä huomattu kuinka mielenkiinto oli kohdistettu vääriin asioihin. Barnes toi esille työssään (1984) kognitiivisia vääristymiä, joita ihmisillä on johtuen henkilön kokemuksesta ja henkilön tiedosta. Tällöin jokainen ihminen käyttäytyy erilailla eri tilanteessa, vaikka tilanne olisi samanlainen.

Suurimmat pankit eivät huomanneet, että he seurasivat muita pankkeja sen sijaan, että olisivat miettineet itse mitä tehdä. Tämä osoittautui käyttäytymismallien mukaiseksi imitoimiseksi, joka voidaan jakaa joko tiedon tai kilpailukyvyn vuoksi matkimiseen. Pankkikriisissä imitoimiseen vaikutti todennäköisesti molemmat, sillä monet pankit lähtivät mukaan ollakseen kilpailukykyisiä toisiinsa nähden ja osaltaan on varmasti ollut myös käsitystä, että kilpailijalla olisi ollut huomattavasti parempaa tietoa vallinneesta tilanteesta.

Informaation prosessointi väistämättä yksinkertaistuu ihmisen kognitiivisten rajoitteiden takia. Kognitiivisista vääristymistä johtuvat virhearviot vaikuttavat strategiseen päätöksentekoon. Strategisia suunnitelmia tekevien tulisi tiedostaa kognitiivisten vääristymien sekä omien kognitiivisten rajoitteidensa vaikutukset päätöksenteköön. Herkkyysanalyysin suorittamisella päätöksenteon yhteydessä epävarmuustekijät huomioidaan.

Tärkeimmät tulokset olivat, että ihmisten päätökset eivät ole riippumattomia. Päätöksiä ohjaavat ihmisen informaationprosessoinnin rajoitteet, kokemus, ennakkoluulot, yrityksen ympäristö sekä yrityksen kulttuuri. Johtajien päätöksiä tulisi tarkastella myös ulkopuolisesta näkökulmasta. Ihmisen päätöksillä on aina jokin tarkoitus, eivätkä ne ole täydellisiä.

1.5 Lähteet

Barnes James H. 1984. Cognitive Biases and Their Impact on Strategic Planning. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 129-137.

Crouhy M., Jarrow R., Turnbull S., 2007. The Subprime Credit Crisis of 07. Saatavilla https://www.fdicconnect.gov/bank/analytical/cfr/bank_research_conference/annual_8th/Turnbull_Jarrow.pdf . Viitattu: 15.3.2011.

Helsingin yliopiston käyttäytymistieteellinen tiedekunta, psykologian laitos, kognitiotiede. Saatavilla: <http://www.helsinki.fi/kognitiotiede/> . Viitattu 16.3.2011

Kraut D., Stevens, C.W., 2010. Cassano defends AIG swaps, Lewis Says 'We were wrong'. *Business Week*. [WWW]. Saatavilla: <http://www.businessweek.com/news/2010-06-30/cassano-defends-aig-swaps-lewis-says-we-were-wrong-.html>. Viitattu 28.3.2010.

Lieberman, M. B., 2006. Why Do Firms Imitate Each Other? *Academy of Management Review*. Vol. 31 No. 2, ss. 366-385.

Nurmi Timo, Rekiaro Ilkka, Rekiaro Päivi, Sorjanen Timo. 2004. *Gummeruksen Suuri Sivistyssanakirja*. Kuudes painos. Jyväskylä, Gummerus, 629 s.

Narayanan, V.K., Zane, L.J., Kemmerer, B., 2011. The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review: *Journal of Management* Vol. 37 No. 1 305-351. Saatavilla: <http://jom.sagepub.com/content/37/1/305.full.pdf+html>. Viitattu: 1.4.2011.

Ocasio, W. 1997. Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, Summer Special Issue, ss. 187-206.

Peteraf, M., Shanley, M., 1997. Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, Summer Special Issue, ss. 165-186.

Richter P. G. 2010. Luentosarja "Grundlagen der Wirtschaftspsychologie". TU Dresden, Fakultät Naturwissenschaften und Mathematik, Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie. 147 s.

Salaman Graeme, Storey John, Billsberry Jon. 2005. *Strategic human resource management: theory and practice*. Toinen painos. London, SAGE Publications Ltd., 350 s.

White, L., 1971. *The automobile industry since 1945*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

2 KILPAILUDYNAMIIKKA (*Competitive Dynamics*)

Paloniemi, Jaakko

Pekkala, Jussi

Ruokokoski, Panu

2.1 Johdanto

Tässä raportissa perehdytään strategia-ajatteluun kilpailukäyttäytymisen näkökulmasta. Näkökulma tarkastelee yrityksen menestymistä kilpailullisesta näkökulmasta. Raportissa ei ole tarkoitus antaa toimenpidesuositusta tai strategiamallia, vaan tarkastella yrityksen toimintaympäristöä ja yrityksen menestymisen mahdollistavia tekijöitä kilpailullisesta näkökulmasta.

Raportissa tarkastellaan markkinoiden olemusta ja niiden asettamia vaatimuksia kilpailulle. Markkinoiden kautta määritellään myös kilpailullisten toimenpiteiden dynamiikka ja niiden kautta mahdollisuudet menestymiselle. Raportissa pohditaan myös paitsi markkinoiden olemusta, myös markkinoiden tunnistamista, eli kysymystä, missä kilpaillaan. Markkinoiden ohella tarkastellaan myös inhimillisyyden vaikutusta kilpailuun ja strategiaan, sekä sen luomia sudenkuoppia ja toisaalta myös mahdollisuuksia yrityksen menestymiselle.

Raportin tarkoituksena on myös pohtia, mitä kilpailullinen strategia-ajattelu jättää huomioimatta. Pohdinnan kautta raportti pyrkii myös vastaamaan kysymykseen, määrittääkö markkinat yksinään kilpailun ja dynamiikan, jolla markkinoilla kilpaillaan ja toimitaan.

2.2 Markkinat

Tarkasteltaessa markkinoita kilpailullisesta näkökulmasta, poiketen useimmista teorioista, oletetaan markkinat epätäydellisiksi. Pohjan yrityksen mahdollisuudelle menestyä kilpailullisesta näkökulmasta luo markkinoiden jatkuva liike ja epätasapaino, joka juontaa markkinoiden epätäydellisyydestä. (Jacobson R. 1992)

Tehokkaat markkinat olettavat kaiken informaation olevan julkista ja kaikkien markkinoilla toimivien toimijoiden käytössä. Tehokkailla markkinoilla ei siis näin ollen ole arbitraasin mahdollisuutta, vaan hinnoittelu tapahtuu kysynnän ja tarjonnan mukaisesti sekä kulloinkin markkinoilla olevan informaation kautta. Markkinat hakeutuvat tasapainoon. Kilpailullisesta näkökulmasta tarkasteltuna, markkinoilla ei ole voiton mahdollisuutta, eikä kilpailua

markkinoiden ollessa tasapainossa. Markkinoiden ollessa tasapainossa kaikilla toimijoilla on yhtä tehokas tuotanto ja näin ollen samat kustannukset. Toisaalta myös yritysten tarjooma on identtinen markkinoiden ollessa tasapainossa. Kenelläkään toimijalla ei siis ole kilpailullista etua muihin nähden. Jos markkinat ovat tehokkaat ja tasapainossa, hinnoittelun tulee olla identtinen kunkin toimijan kohdalla, ettei arbitraasin mahdollisuutta esiinny.

Epätäydellisillä markkinoilla kaikki informaatio ei ole julkista ja kaikkien markkinoilla toimivien toimijoiden käytössä. Osalla toimijoista saattaa olla sisäpiirin informaatiota tai muuta informaatiota, joka ei ole levinnyt muiden markkinoilla toimivien toimijoiden keskuuteen ja sitä pyritään myös varjelemaan. Epätäydellinen informaatio luo mahdollisuuden arbitraasille ja näin ollen voitontekomahdollisuuden yritykselle. Kilpailullisesta näkökulmasta informaation hallinta ja kerääminen on erittäin tärkeä työkalu yrityksen menestymiselle. Epätäydellistä informaatiota on esimerkiksi teknologinen osaaminen verrattuna muihin kilpailijoihin. Jonkin uuden teknologian hallinta, joka esimerkiksi pienentää kustannuksia tuotannossa, avaa mahdollisuuden hinnoitella tuote eri tavalla kuin kilpailijat, jolloin syntyy mahdollisuus tehdä voittoa.

Kilpailua syntyy markkinoiden poiketessa tasapainoasemastaan. Kilpailullisesta näkökulmasta tarkisteltuna markkinat eivät koskaan voi saavuttaa tasapainoasemaa. Tasapainoasemasta markkinoita horjuttavat innovaatiot.

Innovaatioita esiintyy niin prosessi- kuin tuotepuolellakin. Innovaatiot ovat yhdessä informaation kanssa mahdollistava seikka yrityksen menestymiselle. Menestyminen on kuitenkin vain lyhytaikaista, sillä innovaatioiden kautta syntyy myös kilpailua.

Yrityksen kehittäessä innovaation prosessipuolella, se kykenee tehostamaan tuotantoaan muihin toimijoihin nähden. Tehostettu tuotanto tarkoittaa suurempaa tuotettua volyymia pienentynein kustannuksin. Näin ollen yritys saa kilpailullista etua kilpailijoihinsa nähden ja kykenee tekemään voittoa. Tuoteinnovaatioiden kautta yritys kykenee tarjoamaan markkinoille jotakin uutta, joka mahdollisesti vastaa markkinoiden vaatimuksia kilpailijoita paremmin. Usein markkinoiden muuttuvat vaatimuksetkin syntyvät innovaatioiden kautta, eli markkinat eivät tiedä mitä vaatia, enen kuin sitä tarjotaan markkinoille.

Innovaatiot luovat tilanteen, jossa markkinat eivät ole tasapainossa, sillä yksi toimija kykenee tarjoamaan markkinoille hyödykettään muita tehokkaammin ja alentunein kustannuksin tai kokonaan uutta muista poikkeavaa hyödykettä. Innovaatioiden kautta on syntynyt tilanne, jossa yritys kykenee menestymään ja tekemään voittoa.

Muut yritykset pyrkivät vastaamaan muuttuneeseen tilanteeseen kilpailullisin keinoin, muuttamalla tuotevalikoimaansa, tehostamalla omaa tuotantoaan ja alentamalla hintaa. Kilpailijoiden reaktio puolestaan laukaisee jälleen kilpailullisen vastatoimen alkupräisen innovaation tehneen yrityksen puolelta. Kilpailu luo tilanteen, jossa syntynyt innovaatio

lopulta kopioidaan ja se menettää merkityksensä voitontekomahdollisuutena. Yksittäisen innovaation kautta saavutettu kilpailuetu ja menestyksen mahdollisuus on lyhytaikainen.

Yritysten perimmäinen tarkoitus ja olemassa olon oikeutus on luoda voittoa omistajilleen. Koska markkinoiden tasapainotilassa ei ole menestymisen mahdollisuutta, yritykset pyrkivät luomaan innovaatioita, joilla saavuttaa kilpailullista etua. Jatkuva innovaatioiden luominen ja kehittäminen on perimmäinen syy markkinoiden jatkuvalla epätasapainolle. Markkinat eivät saavuta tasapainoa, sillä silloin markkinoilla olevilta toimijoilta katoasi olemassaolon oikeutus. Epätäydellinen informaatio puolestaan syntyy, kun yritykset pyrkivät suojelemaan tekemiään innovaatioita kilpailijoiltaan. Ei ole tarkoituksenmukaista jakaa informaatiota ja näin syödä omia menestymisen edellytyksiä.

Markkinoilla esiintyvä epätäydellinen informaatio kumpuaa innovaatioista ja niiden suojelemisesta. Informaatiolla on keskeinen osa voitonteossa ja menestymisessä. Kehitetyt innovaatiot toimivat yritysten voitonteon moottoreina, joten niitä pyritään suojelemaan. Useimmat innovaatiot, niin prosessi- kuin tuoteinnovaatiotkin, ovat teknologiavetoisia, jolloin uusi teknologia pyritään salaamaan kilpailijoilta mahdollisimman pitkään. Varsinkin prosessi innovaatiot, jotka mahdollistavat tehokkaamman tuotannon alentunein kustannuksin luovat arbitraasin mahdollisuuden. Lopulta syntyy kopioita tai uusia korvaavia innovaatioita kilpailijoiden toimesta vastareaktionä muuttuneelle tilanteelle. Tämä pakottaa alkuperäisen innovaation tekijän myös kehittämään uusia innovaatioita tai kopioimaan kilpailijan kehittämän innovaation vastatakseen muuttuneeseen kilpailutilanteeseen. Kopioden ja teknologian elinkaaren kautta yritykset ovat pakotettuja uusiin innovaatioihin ja markkinat elävät jatkuvaa muutosta. Kilpailun olemassa olo estää markkinoita koskaan saavuttamasta tasapainoa.

Kilpailullinen näkökulma painottaa myös markkinoiden mallintamisen mahdottomuutta. Perusoletuksena on, ettei markkinoista voida luoda mallia, jonka avulla pystytään ennustamaan tulevaa ja muodostamaan pitkäaikaista strategiaa. Markkinoista on mahdotonta luoda tulevaisuutta ennustavaa mallia menneen datan pohjalta. Kerätty data perustuu aina uniikille ajalle ja tilanteelle. Markkinoilla muuttuvat toimijat ja kullekin ajalle tyypilliset vaatimukset ja teknologia. Lisäksi mallintamisen tekee mahdottomaksi seikat, joita ei voi mitata, kuten aineettomat hyödykkeet ja aineettomat resurssit. (Jacobson R. 1992)

Kilpailullisesta näkökulmasta markkinoita tarkasteltaessa on tärkeitä ymmärtää markkinoiden epätäydellisyys ja korostunut informaation merkitys menestymisen mahdollistajana. Markkinoiden jatkuva epätasapaino on perusolettamus, jonka aiheuttavat innovaatiot ja niiden kautta mahdollisuus voittoihin. Ilman innovaatioita ei ole menestymisen mahdollisuutta, eikä toisaalta myöskään kilpailua. Innovaatiot yhdessä epätäydellisen informaation kanssa estävät markkinoiden tasapainon. Tasapainon puuttuminen luo kilpailua, jonka kautta on saavutettavissa menestymistä. Jatkuva

innovaatioiden syntyminen ja dynaamisuus ovat välttämättömiä, sillä yksittäinen innovaatio tarjoaa mahdollisuutta voittoihin vain lyhytaikaisesti.

2.2.1 Innovaatio – reaktio – vastareaktio

Kilpailun tavoitteena on saavuttaa kilpailullista etua ja näin parantaa omaa asemaa muiden toimijoiden joukossa. Innovaatioiden kautta syntynyt kilpailullinen etu ja mahdollisuus voittoihin laukaisevat vastareaktion muiden toimijoiden keskuudessa, sillä jonkin toimijan saavuttama etu huonontaa muiden toimijoiden asemaa.

Kilpailulliset toimenpiteet ja niiden määrä riippuu useista seikoista. Vaikuttavia seikkoja on toimijoiden riippuvuus jostakin tietystä markkinasta, uhattuina olevien toimijoiden määrästä, toimijoiden maine sekä kyky ja halu vastata kilpailuun.

Mikäli markkina on tärkeä ja toimija on hyvin riippuvainen kyseessä olevasta markkinasta, on todennäköistä että vastatoimiin ryhdytään nopeasti ja aggressiivisesti. Kokonaan uusi tuote aiheuttaa useimmiten nopeamman ja aggressiivisemmän vastareaktion kuin jokin prosessi-innovaatio. Vastatoimien nopeus ja aggressiivisuus riippuvat myös saatavilla olevasta informaatiosta. Mitä vähemmän informaatiota on saatavilla, sitä suurempi epävarmuus uuden innovaation uhasta omalle toiminnalle on. Suuri epävarmuus hillitsee vastatoimia. Informaation salaaminen kilpailijoilta tähtää juuri vastatoimien pienentämiseen ja täten oman aseman parantamiseen.

Kilpailullisten vastatoimien määrä riippuu myös uhattuina olevien toimijoiden lukumäärästä. Mikäli uhattuja toimijoita on useita, myös vastatoimia tulee todennäköisesti olemaan useita ja innovaation kopioiminen tai uusien innovaatioiden syntyminen tulee olemaan nopeata.

Toimijoiden saavuttama maine markkinoilla vaikuttaa myös haluun kilpailla. Mikäli jollakin toimijalla on maine kovana kilpailijana, on todennäköisempää että kynnyks lähteä kilpailemaan kyseistä toimijaa vastaan on korkeampi. Toisaalta taas tällaisen maineen ylläpitäminen vaatii suurempia resursseja ja aktiivisuutta.

Yrityksen käytössä olevat resurssit ratkaisevat halukkuuden kilpailla. Mikäli käytössä ei ole riittäviä resursseja on kilpailu vaikeata. Uudet innovaatiot tulee yrittää rakentaa siten, että niiden implementointi on mahdollisimman vaikeata kilpailijoille, jolloin todennäköisyys vastatoimille pienenee ja innovaation kopioiminen ja implementointi pitkittyy. Vaikeasti implementoitavat ja kopioitavissa olevat innovaatiot vaativat suuremmat resurssit kilpailijoilta. (Williams D. 2007)

Kilpailun dynamiikka elää jatkuvasti. Siinä missä innovaatiot synnyttävät mahdollisuuden menestyä, ne laukaisevat myös kilpailullisia vastareaktioita muiden toimijoiden toimesta. Tämä dynamiikka pakottaa jatkuvaan kehittymiseen ja uusien innovaatioiden luomiseen

ympäristössä, jota on mahdotonta ennustaa jollakin mallilla. Markkinat, jotka eivät koskaan pääse tasapainoon vaativat innovaatioita ja synnyttävät kilpailua, joka ruokkii jälleen innovaatioiden syntyä. Toimijoiden tulee olla tietoisia, mitä markkinoilla tapahtuu. Motivaationa kilpailulle on oman aseman parantaminen ja voiton tavoittelu. Resurssit ja kyky kilpailla, uusien innovaatioiden implementoinnin vaikeus yhdessä saatavilla olevan informaation kanssa sekä menestymisen mahdollisuus ratkaisevat kunkin toimijan dynamiikan nopeuden ja luonteen kilpailullisessa toimintaympäristössä.

2.3 Kenen kanssa kilpaillaan

Käsiteltäessä epätäydellisiä markkinoita on markkinoilla luonnollisesti osapuolet. Niinkuin edellisessäkin kappaleessa mainittiin markkinoilla on aina jokin toimija joka aloittaa esimerkiksi innovaatio-reaktio-vastareaktio-kierteen.

Usein ajatellaan, että kilpailijat löytävät omalta toimialalta ja käytännössä vain sieltä. Esimerkiksi voisi ajatella että Volvo kilpailee vain muiden autonvalmistajien kanssa kuten esimerkiksi Audin ja Mercedes Benzin kanssa.

Ajattelumallia voidaan laajentaa. Markman D. ym ovat tutkineet asiaa ja heidän teoriassaan käsitellään kilpailua tuotemarkkinoilla (*product-market*) ja tekijämarkkinoilla (*factor-market*). Nämä erilaiset markkinat voivat asettua osittain päällekkäin jolloin jokin yritys voi kilpailla omasta mielestään tekijämarkkinoilla, mutta nämä markkinat ovatkin jonkin toisen yrityksen tuotemarkkinat. (Markman D, 2009)

Esimerkiksi vuonna 2001 kilpailivat Motorola, MIT ja bioteknologiafirma Nanogen molekyyli-tunnistusmenetelmän käytöstä. Motorolalle esimerkiksi tämä aluevaltaus oli vain resurssi, mutta MIT:lle molekyyli-tunnistysmenetelmän oikeuksien saaminen olisi muotoutunut tuotteeksi.

On siis selvää ettei voida enää ajatella kilpailun rajoittuvan vain omille tuotemarkkinoille. Kilpailtavia resursseja on monia ja osa niistä on aineellisia ja osa aineettomia. Resursseista kilpaillaan niiden niukkuuden vuoksi. Jos resurssia on saatavilla käytännössä loputtomasti ei se myöskään aiheuta kilpailua. Aineellinen resurssi voi olla esimerkiksi kännyköiden akuissa käytettävä litium joka niukkuutensa vuoksi aiheuttaa kilpailua. Tästä aineesta voi kilpailla myös moni muu yritys aivan eri toimialalta.

Aineettomat resurssit ovat myös hyvin yleisiä kilpailun kohteita. Usein kilpaillaan erilaisista oikeuksista kuten esimerkiksi patenteista, joiden kautta voi yritys saavuttaa ainakin vähän aikaa kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Henkinen pääoma, usein osaaminen on luonnollisesti myös kilpailtava aineeton resurssi. Osaaminen onkin erittäin ratkaisevassa roolissa lähes kaikilla toimialoilla. Osaaminen voi olla erittäin monialaista, jolloin siihen

kohdistuu kilpailua monelta eri suunnalta ja monelta eri toimialalta. Esimerkiksi bioteknologian osaajasta voisi kilpailla bioteknologiayritys, sairaala, armeija, Nokia ja TTY.

Tuotemarkkinakilpailu ja tekijämarkkinakilpailu itsessään voi myös olla monenlaista. Jokainen yritys pyrkii luonnollisesti pääsemään omalle tuotemarkkinalleen mahdollisimman vakaasti. Tämä voi vaatia monia toimenpiteitä. Hyvä tuote voi auttaa pitkälle, mutta pitää ottaa huomioon myös muut seikat.

Niinkuin mainittu kilpailu ei rajoitu pelkästään omalle toimialalle vaan monet sidosryhmät voivat olla erittäin ratkaisevassa roolissa. On varmasti monia esimerkkejä yrityksistä joilla on käsissään urauurtava tuote, mutta he eivät silti pääse markkinoille ainakaan markkinajohtajan asemaan. Kilpailu on kovaa ja keinoja ei juurikaan kaihdeta.

Kilpailu tekijämarkkinoilla ei usein rajoitu pelkästään siihen, että pyritään turvaamaan tekijöiden saanti omalle yritykselle. Usein kyseeseen tulee myös estäminen tai sabotointi jolloin pyritään estämään kilpailijaa saamasta samoja tekijöitä. Esimerkiksi jos jokin tutkijaryhmä on edennyt tutkimuksissaan hyvin pitkälle ja saanut aikaan jollekin teollisuudenalalle tärkeitä tuloksia on yrityksen kannalta järkevää ostaa kaikki tutkimusryhmän jäsenet omaan palvelukseensa, jottei kukaan muu pääsisi hyötymään niistä. Myös esimerkiksi öljy-yhtiöiden usein huhutaan ostavan heidän kannaltaan haitallisia patentteja pois markkinoilta.

Kilpailu voi siis saada eettisesti hyvin arveluttavia piirteitä. Tutkimuksissa on käytetty äärimmäiselle kilpailulle termiä "kilpailu-sota". Kilpailusota muistuttaa monelta osin sotaa käytettyjä termejä myöten. Sodassa pyritään kukistamaan vastustaja ja usein käytettyjä aseita ovat äärimäinen hintakilpailu ja mainonta. Kuitenkin käytössä on myös muita keinoja. Kilpailu markkinaosuudesta ei tunne rajoja ja osapuoliksi kilpailussa saattaa joutua hyvinkin ennallta-arvaamattomia tahoja. Samalla tavalla kuin oikeassa sodassa, myös kilpailusodassa osapuolet pyrkivät liittoutumaan mahdollisimman tehokkaiden liittolaisten kanssa ja estämään ja tuottamaan mahdollisimman paljon haittaa vastustajalle. (Rindova V,2004)

Esimerkkinä äärimmäisestä kilpailusta voidaan käyttää 1980-luvulla alkanutta Cola-sotaa jolloin Coca-Cola ja Pepsi kilpailivat markkinajohtajan tittelistä. Apuna käytettiin mm. mediaa ja suuria liittolaisia. Mediassa pyrittiin tuomaan esiin oman tuotteen ehdoton paremmuus ja lisäksi mustamaalaamaan kilpailijan tuote. Luonnollisesti mitä tärkeämpi henkilö saatiin puhumaan tuotteen puolesta, sitä parempi. Suurina liittolaisina käytettiin suuria pikaruokalaketjuja. Jos esimerkiksi toinen kilpailijoista olisi saanut kaikki pikaruokalaketjut puolelleen, olisi toisen peli ollut varmasti pelattu. Loppuviimein raha ratkaisee.

2.4 Yritysten takana ihminen

Yritykset joutuvat tekemään strategisia päätöksiä siitä, mistä asioista he lähtevät kilpailemaan. Se mihin yritys lähtee mukaan riippuu taloudellisista seikoista ja esimerkiksi yrityksen imagosta. Voidaan lisäksi ajatella, että yritys tekee päätöksiä identiteettinsä perusteella.

Yrityksen identiteetti-ajatusta on tutkittu ja yksi tutkimus aiheeseen liittyen on Livengood R. ym. tekemä. (Livengood R, 2010) On ihmetelty pitkään miksi yritykset saattavat lähteä kilpailemaan tietyille markkinoille vaikka he voisivat toisilla markkinoilla kilpailemalla saavuttaa saman taloudellisen hyödyn "pienemmällä vaivalla". Tutkimusta lähdettiin tekemään hyödyntäen psykologisia tutkimusmenetelmiä.

Yrityksillä on aina jokin käsitys identiteetistään. Identiteetin muodostuminen voidaan jakaa osiin: ketä he ovat organisaationa, mitä asioita he ajavat, miksi he ovat menestyksekkäitä. Karkeasti identiteetin voidaan ajatella muodostuvan näistä palasista.

Yrityksen identiteetti muotoutuu historian kuluessa ja se voi olla esimerkiksi eri vuosikymmenillä melko toisenlainen kuin aiemmin. Identiteettiin vaikuttavat monet arvot alasta riippuen. Jos kuitenkin ajatellaan jotain teollisuudenalaa kuten esimerkiksi öljyteollisuutta voidaan huomata tiettyjä samankaltaisuuksia saman alan yritysten välillä.

Perimmäinen tavoite yrityksillä on tyydyttää omistajiensa odotukset. Tähän ei kuitenkaan välttämättä tähdätä aivan millä hinnalla hyvänsä vaan päätöksiin vaikuttaa juuri yrityksen identiteetti. Yrityksen identiteettiin voi kuulua esimerkiksi ympäristöystävällisyyteen tähtäävä ajatus, jota kautta pyritään näkymään tietyllä tavalla ulospäin.

Vaikka voidaan sanoa yrityksellä olevan identiteetti tämä ei kuitenkaan ole aivan niin vaan todellisuudessa identiteetin muodostavat yrityksen työntekijät ja sidosryhmät. Loppuviimein ihmiset tekevät päätökset ja linjaavat yrityksen tavoitteista, arvoista ja toimintatavoista. Identiteettiin liittyy myös vahvasti termi yrityksen henki. Yrityksen henkeen vaikuttaa yrityksen historialliset seikat, nykypäivä arvoineen ja tulevaisuuden näkymät. Lisäksi otetaan huomioon kilpailijat ja tietenkin myös "liittolaiset". Yrityksen työntekijät ja päättäjät ovat omaksuneet yrityksen identiteetin ja toimivat sen mukaisesti. Yrityksessä voi olla vallalla ajatus "meidän maaperästä" jolloin jokin toimintaympäristö mielletään vahvasti omaksi.

Omalla maaperällä toimittaessa vaakakupissa ovat siis taloudellisten seikkojen lisäksi yrityksen identiteetti ja sen näkyminen ulkopuoliseen maailmaan. Tämä ajatus voidaan ajatella analogiana ihmisestä, sillä ihminenkin on oman identiteettinsä tulos ja ihminenkin pyrkii toimimaan sen mukaisesti toimimatta aina esimerkiksi taloudellisesta näkökulmasta ajateltuna rationaalisesti.

Yritykset joutuvat välillä tekemään ratkaisuja jotka eivät aina tunnu täysin rationaalisilta. Ratkaisut , tekevät yritysten työntekijät, johtajat jotka yritys on valinnut tehtäviinsä. Nämä johtajat punnitsevat asioita ja tekevät ratkaisut oman harkintakykynsä mukaan, johon siis vaikuttaa myös yrityksen identiteetti. Identiteetti vaikuttaa yrityksen tekemiin strategisiin ratkaisuihin, jotka ovat ratkaisevan tärkeitä yrityksen hyvinvoinnin kannalta. Strategisten ratkaisujen tekemiseen vaikuttavat seuraavat seikat: tietoisuus, motivaatio ja mahdollisuus tehdä muutos.

Tietoisuus alan ympäristöstä ja sen tapahtumista on tärkeää. Yleensä yrityksen johto on kiinnostunut oman alueensa tapahtumista ja keskittyykin niihin. Omalla maaperällä tapahtuvilla muutoksilla on välitön psykologinen vaikutus yrityksen johtajiin, jotka motivoituvat tekemään muutoksia saadakseen aikaan jälleen paremman tilan yritykselle. Vaikuttamisen mahdollisuus kasvaa edellisten muuttujien kasvaessa, koska oman identiteettialueen asioihin kiinnitetään enemmän huomiota ja on enemmän motivaatiota saavuttaa muutosta. Samalla vaikuttamisen mahdollisuus oman identiteettialueen ulkopuolella pienenee.

Koska oman maaperän ajatusmalli on vahvasti juurtunut yrityksen johtoon on sillä vaikutuksensa. Positiivisena vaikutuksena yrityksen reagointihalukkuus ja -nopeus ovat korkealla tasolla. Samoin tietoisuus oman alan tapahtumista. Negatiivisena puolena yritys ei ole varautunut yhtä hyvin ulkoisiin uhkiin ja kilpailuun, koska sen huomio on kiinnittynyt vahvemmin oman toimintaympäristön tapahtumiin ja sen halukkuus eli motivaatio toimia sen ulkopuolella on pienempi. Tästä syystä yritys on siis haavoittuvaisempi ulkoisille uhille.

2.5 Määrääkö kilpailu markkinat?

Täydellisessä kilpailutilanteessa tuottajia ja kuluttajia olisi tuhansia, eikä yksittäiset myyjät tai ostajat voisi vaikuttaa tuotteen hintaan. Tällöin markkinavoimat kysyntä ja tarjonta määräisivät hinnan, jonka pitäisi johtaa maksimaaliseen hyvinvointiin sekä tuottajille että kuluttajille. Näin ei kuitenkaan koskaan ole. Ulkoisvaikutukset ja tehottomuus aiheuttavat markkinoilla markkinahäiriöitä, joita pyritään poistamaan lakia säätämällä. Täydellisessä kilpailutilanteessa ei kilpailua esiintyisi, mutta myös markkinoita muuttava lainsäädäntö estää markkinoita määräytymästä vain kilpailun perusteella. Myös poliittiset, kulttuuriset, uskonnolliset ja yllätykselliset tekijät, esimerkiksi luonnonkatastrofit vaikuttavat markkinoiden määräytymiseen. Joillakin markkinoilla ei kilpailla ollenkaan. Tällöin puhutaan monopolista.

2.5.1 Monopolit

Tavallisesti muutamat suuret yritykset kilpailevat tietyillä markkinoilla keskenään (oligopoli), mutta on olemassa myös yhden yrityksen markkinoita, monopoleja, joissa kilpailua ei esiinny lainkaan. Tällöin yksittäinen osapuoli määrää hinnat ja markkinat muuttuvat tehottomiksi. Tuotetaan vähän ja myydään kalliilla. Esimerkkinä monopoleista mainittakoon Suomen valtion omistama Alkon monopoli. Alkon monopolin lopettamisen myötä kilpailu vahvojen alkoholijuomien markkinoilla Suomessa lisääntyisi, tarjonta kasvaisi ja hinnat laskisivat. Tämä voisi johtaa alkoholin käytön lisääntymiseen. Toisaalta on huomioitava, että alkoholin vero vaihtelee jo nyt EU:n sisällä ja tuonti omaan käyttöön ei ole rajoitettua. Tämän vuoksi vaikutukset eivät välttämättä olisi niin rajuja keskivertokansalaiselle, mutta alkoholistien viinan käyttö lisääntyisi varmasti.

2.5.2 Ulkoisvaikutukset

Ulkoisvaikutuksilla tarkoitetaan taloudellisen toiminnan vaikutuksia ulkopuolisiin. Ulkoisvaikutukset ovat yleisin syy markkinahäiriöihin. Kun toiminnan hyödyt ja haitat ulottuvat myös muihin kuin toimijoihin itseensä, ei päätöksiä tehdä kaikkien osapuolten kannalta optimaalisimmalla tavalla. Ulkoisvaikutuksia on sekä negatiivisia että positiivisia. Saastumista pidetään negatiivisena ulkoisvaikutuksena. Erityisesti negatiivisten ulkoisvaikutusten voidaan ajatella estävän markkinoiden määräytymistä pelkän kilpailun perusteella. Esimerkiksi Somalian rannikon saastuminen vaikeuttaa paikallisten kalastajien toimintaa merkittävästi. Saastumisen synnä on pääasiassa muiden maiden ja muiden toimialojen kuin kalastajien välinpitämättömyys ja jätteiden tahallinen laskeminen Somalian vesiin. Puhutaan siis negatiivisesta ulkoisvaikutuksesta, joka estää kilpailun täydellistä toteutumista kalastuksen alalla. Paikalliset kalastajat ovatkin keksineet kokonaan uuden kilpailun alan, merirosvouden.

2.5.3 Lakisäätteiset ja poliittiset tekijät

Julkinen valta pyrkii yleensä vähentämään ulkoisvaikutuksia sääntelyllä, eli puuttamalla ihmisten ja yritysten keskinäisten sopimusten säätämiseen. Julkinen valta voi ohjata markkinoita esimerkiksi verotuksella sekä enimmäis- ja vähimmäishinnoilla. Myös monopolien syntymistä ja ylläpitämistä pyritään välttämään lakeja säätelemällä. Esimerkiksi EU on joutunut sakottamaan IT-jätti Microsoftia yhteensä 1,68 miljardilla eurolla jo vuoden 2008 helmikuuhun mennessä tämän yrittäessä ylläpitää määräävää asemaansa laittomin keinoin. (Pekka Uotinen 2008) Toisaalta lakia säätelemällä pyritään yleensä edistämään

rehellistä kilpailua, mutta toisaalta nämä säädetyt lait samalla myös estävät markkinoita muodostumasta pelkän kilpailun perusteella.

Lama-aikaan keskuspankit harrastavat aktiivista elvytyspolitiikkaa laskemalla korkoja ja lisäämällä lainanantoaan yksityisille pankeille. Näin pyritään tasaamaan suhdanteita. Valtion velkaantuminen elvyttämisen yhteydessä on pois tulevasta nousukaudesta, koska velka pitää maksaa takaisin. Koron laskut kannustavat tekemään investointeja, jolloin elpyminen lähtee myös yksityiseltä puolelta julkisen kysynnän kasvattamisen lisäksi. Pankit luovat rahaa lainaamalla sitä aina uudestaan. Tällainen raha- ja finanssipolitiikka herättää kysymyksiä pankkien omavaraisuusasteen riittävydestä ja valtion velkaantumisasteen maksimimäärästä. Entä voiko yksittäinen valtio mennä konkurssiin? Luottotappioiden kasvaessa ja ihmisten alkaessa nostaa rahojaan pankit kriisiytyisivät. Kilpailun määrätessä markkinat, ei rahaa voitaisi luoda ikään kuin tyhjästä, vaan kaikelle rahalle tulisi olla reaalin vastike. Tällöin esimerkiksi katteettomat lainat olisivat täysin tuntematon käsite.

Aina ei ole hyvä että markkinat määräytyisivät vain kilpailun perusteella. Esimerkiksi Alkon tapauksessa Suomi estää monopolin avulla alkoholijuomien hinnan määräytymisen markkinoiden perusteella. Syynä tähän on ainakin mahdollisen alkoholismien lisääntymisen välttäminen. Toisaalta tässäkin tapauksessa Suomen valtio on päätenyt Alkon monopolin osittaiseen purkamiseen. Sallimalla mietojen alkoholijuomien myynnin monopolin ulkopuolella, julkinen valta on ohjannut ihmisten preferenssejä kohti näitä miedompia juomia. Niitä myydään tavallisissa ruokakaupoissa ja niiden hinta määräytyy monopolia paljon tehokkaampien markkinoiden kautta.

Joskus myös poliittiset tekijät vähentävät kilpailua markkinoilla. Esimerkiksi Yhdysvallat pyrkivät yleensä tukemaan kauppakumppaneinaan toimivia kehitysmaita, joten joillekin kehitysmaille voi olla poliittisesti järkevämpää jatkaa kauppaa Yhdysvaltojen kanssa kuin kilpailuttaa muita. Toisaalta suosimalla liikaa Yhdysvaltoja voi joutua esimerkiksi äärimuslimien viholliseksi.

2.5.4 Uskonnon ja kulttuurin vaikutus

Eri puolilla maailmaa suositaan erilaisia kaupankäyntikäytäntöjä. Länsimaissa kauppakumppani valitaan yleensä vain hinnan, laadun, toimitusnopeuden ja -varmuuden ynnä muun taloudellisen kilpailun perusteella. Sen sijaan Lähi-idässä pyritään luomaan henkilökohtainen suhde kauppakumppaniin ennen kaupantekohetkeä. Vain harva suostuu allekirjoittamaan kauppasopimusta tuntemattoman kanssa. Näin ajatellen kilpailukäsite laajenee myös sosiaalisten suhteiden muodostamiseen tärkeiden henkilöiden kanssa globaaleilla markkinoilla. Toisaalta sosiaalisten suhteiden muodostaminen ei mitenkään voi määräytyä pelkän kilpailun perusteella, koska kukaan ei voi luonnostaan miellyttää kaikkia.

Eri kulttuureihin ja kieliin sen sijaan kuka tahansa voi perehtyä, mikä onkin erittäin suositeltava kilpailuvaltti kansainvälisillä markkinoilla.

Globaalissa kaupankäynnissä tulee antaa erityinen painoarvo eettisille tekijöille. Eri puolilla maailmaa ja eri etnisissä ryhmissä pidetään erilaisia asioita moraalisesti oikeina tai väärinä. Esimerkiksi länsimaissa ei katsota hyvällä, jos tiedetään jonkin yrityksen valmistavan halpoja hyviä tuotteita naisten asemaa heikentäen. Kuitenkaan tämä samainen yritys ei mitenkään välttämättä heikennä naisten asemaa muslimimaiden näkövinkkelistä katsottuna. Myös lapsityövoiman käyttö mielletään yleensä erittäin negatiivisena asiana, mutta silti lapsityövoimaa käytetään vielä varsinkin monissa kehitysmaissa.

Kulttuuriset vaikutukset markkinoihin voivat ilmetä myös saman valtion sisällä. Esimerkiksi Somalian pohjoisissa osissa vaimosta joutuu maksamaan yleensä satoja, joskus jopa tuhansia kameleita myötäjäisinä morsiamen perheelle ja suvulle kun taas Somalian eteläisissä osissa ei vaimosta yleensä makseta mitään, mitä nyt joskus esimerkiksi vuohi tai muutama kana. Olisi tyhmää ajatella, että kilpailu suoranaisesti määräisi ainakaan näitä markkinoita. Silloinhan toisella puolella Somaliaa olisi niin paljon parempia vaimoja kuin toisella puolen että niistä kannattaisi maksaa paljon enemmän. Todelliset syyt löytyvät kulttuuriperimästä ja yhteiskunnan rakenteesta. Todellisuudessa erittäin harvalla pohjoissomalialaisellakaan on varaa maksaa tuhatta kamelia vaimosta, mutta oman perheen, suvun ja avioliittojen kautta yhdistyneiden sukujen muodostamilla klaaneilla sen sijaan on varaa tähän. Toisaalta kamelitkaan eivät jää vain morsiamen perheelle vaan jakautuvat koko klaanin kesken. Eri klaaneja yhdistävillä avioliitoilla on Somalian pohjoisosissa poliittinen merkitys.

2.5.5 Yllättävät tapahtumat

Joskus markkinat muuttuvat täysin yllätyksellisistä syistä, jolloin kilpailulla ei ole vaikutusta näihin muutoksiin. Esimerkiksi kaikkia luonnon katastrofeja ei voida ennustaa riittävän aikaisin. Jo pelkästään vuonna 2011 Japaniin iskenyt maanjäristys, jälkijäristys, järjestyksen aiheuttama tsunami sekä näiden aiheuttama Fukushima ydinvoimalatapaturma järkyttivät paljon erityisesti Japanin taloutta. Harva osasi hyvissä ajoin ennen tapaturmaa ennustaa esimerkiksi Japanilaisen autoteollisuuden kokemia raskaita tappioita saati sitten radioaktiivisen säteilyn aiheuttamia muutoksia elintarvikemarkkinoilla.

2.6 Yhteenveto

Informaation salaaminen tekee markkinoista epätäydelliset. Informaation salaaminen liittyy innovaatioihin, joilla pyritään saavuttamaan kilpailuetua muihin nähden. Yleensä viimeistään lanseerausvaiheessa innovaatiot näkyvät myös kilpailijoille, jotka reagoivat syntyneeseen innovaatioon ylläpitääkseen ja parantaakseen omaa markkina-asemaansa. Kilpailudynamiikan näkökulmasta yrityksen olemassaolon edellytyksenä on voiton tuottaminen ja näin ollen hyvä kilpailukyky. Innovaatioiden lisäksi myös resursseilla sekä yritykseen vaikuttavien inhimillisten virheiden minimoimisella on huomattava merkitys yrityksen kilpailukykyyn.

Tulevaisuudessa kilpailukykyä edistävän informaation salaus kenties helpottuu tekniikan kehittyessä, mutta tällöin myös teknisten innovaatioiden määrä ja niiden vaatima salailu lisääntyy lisäten kilpailua entisestään. On muistettava että pelkkä kilpailu ei määrää markkinoita, mutta silti yritykset voivat tarkoituksenmukaisesti parantaa markkina-asemaansa vain kilpailun kautta.

2.7 Lähteet

Jacobson R. 1992. The "Austrian" school of strategy. *Academy of Management Review* vol. 17 No. 4 pp. 782-807

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

Markman D *et al.* 2009. Factor-market rivalry. *Academy of Management Review* vol. 34 No.3 pp. 423-441

Livengood R *et al.* 2010. That's our turf! Identity domains and competitive dynamics. *Academy of Management Review* vol. 35 No.1 pp. 48-66

Rindova V *et al.* 2004. Enacting competitive wars: Competitive activity, language games and market consequences. *Academy of Management Review* vol. 29 No.4 pp. 670-686

Uotinen, P. 2008. Microsoft sai nyt liki miljoonan euron sakot, Kauppalehti. [WWW]. [Viitattu 2.4.2011]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=10262&ext=rss>

3 RESURSSIPOHJAINEN NÄKEMYS (*Resource-Based View*)

Huttu, Essi

Uusikauppila, Sanna

Vähäheikkilä, Elina

3.1 Johdanto

Tämä työ on harjoitustyö kurssille Strategia-ajattelun teoria ja käytäntö. Harjoitustyön tarkoituksena on esitellä resurssipohjainen näkemys strategisen johtamisen teoriana. Tavoitteena on selittää resurssipohjaisen näkemyksen pääargumentit, tärkeimmät painotukset ja oletukset. Työssä käydään läpi myös mitä rajoitteita resurssipohjainen näkemys sisältää ja mitä asioita se jättää käsittelemättä. Työn tarkoitus on toimia pohjana kurssin toiseen, strategia-ajattelun käytäntöä käsittelevään harjoitustyöhön.

Resurssipohjainen näkemys on yrityksen menestystä selittävä strategisen johtamisen teoria (Penrose 1959, Sit. Peteraf 1993). Se keskittyy selittämään yrityksen menestystä yrityksen resurssien näkökulmasta. Resurssipohjaisen teorian mukaan yrityksen tärkein kilpailutekijä ovat yrityksen sisäiset voimavarat ja osaaminen, jonka tulee ohjata myös strategian valintaa.

Daftin (1983) mukaan yrityksen resursseihin kuuluvat kyvykkyydet, organisaatiolliset prosessit, yrityksen ominaispiirteet sekä informaatio ja tietämys, joita yritys kontrolloi. Resurssien avulla yritys toteuttaa strategiaansa, joka taas parantaa yrityksen tehokkuutta ja vaikutusvaltaa. Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan ne yritykset menestyvät, joilla on ainutlaatuisia resursseja (Peteraf 1993).

Työn taustana käytetään keskeisimpiä aiheesta kirjoitettuja tieteellisiä artikkeleita. Aluksi käydään läpi resurssipohjaisen näkemyksen keskeisimmät ajatukset, eli mistä näkemyksessä on kyse ja mitä se painottaa. Seuraavaksi käsitellään näkemyksen oletuksia ja rajoitteita. Tämän jälkeen esitellään resurssipohjaiseen näkökulmaan liittyvää uutta tutkimusta. Lopuksi luvussa viisi esitetään yhteenveto liittyen resurssipohjaisen näkemyksen keskeisiin ajatuksiin sekä oletuksiin ja rajoitteisiin.

3.2 Teoria resurssipohjaisen näkemyksen taustalla

3.2.1 Keskeisimmät näkemykset

Teoreettisesti resurssipohjainen näkökulma perustuu Penrosen (1959, Sit. Peteraf 1993) yrityksen menestystä selittäviin teorioihin. Hänen mukaansa sen lisäksi, että yritys on hallinnollinen organisaatio, se on myös kokoelma tuottamaan kykeneviä inhimillisiä ja aineellisia voimavaroja. Penrosen mukaan aineelliset voimavarat eivät itsessään ole tuotannollisen prosessin lähtökohtia, vaan tärkeä painoarvo on yritykseen kumuloituneella kokemuksella ja osaamisella. Myös Andrews on vuonna 1971 (Sit. Peteraf 1993) todennut, että yrityksen strategian määrittäminen lähtee organisaation kykyjen ja resurssien analysoinnista. Resurssipohjaisen ajattelun uutena nousuna pidetään yleisesti Prahaladin ja Hamelin vuonna 1990 (Sit. Peteraf, 1993) julkaisemaa artikkelia ”*The Core Competence of the Corporation*”, joka innosti myös useita muita (esim. Rumelt 1984; Wernerfelt 1984, Sit. Peteraf 1993) kirjoittamaan aiheesta.

Resurssipohjainen ajattelu lähtee liikkeelle yritysten sisäisestä analyysistä. Perusajatuksena resurssipohjaisessa näkemyksessä on se, ettei toimiala rakenne selitä perimmäistä syytä yritysten erilaiseen menestymiseen. Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan perimmäinen syy yritysten erilaiseen menestykseen selittyy yritysten heterogeenisuudella. Samalla toimialalla toimivien yritysten heterogeenisuuden resurssipohjaisen näkökulman mukaan aiheuttaakin yritysten heterogeeniset resurssit, joita myös ylläpidetään, kehitetään ja hyödynnetään eri tavoin. (Rumelt 1984, Sit. Dyer & Singh 1998; Barney 1991) Ajatusta siitä, että yritykset ovat heterogeenisiä resurssiensa ja kyvykkyyksiensä suhteen, voidaankin pitää resurssipohjaisen näkökulman sydämenä.

3.2.2 Kilpailuedun kriteerit

Artikkelissaan Barney (1991) määrittelee pysyvää kilpailuetua tuottavan resurssien neljän muuttujan avulla. Jotta resurssi pystyy tuottamaan yritykselle pysyvää kilpailuetua, sen täytyy olla harvinainen, arvokas, vaikeasti kopioitavissa ja korvattavissa sekä organisaatioon sopiva. (Barney 1991) Barney lisäksi myös Peteraf (1993) määrittelee artikkelissaan neljä tekijää, joiden tulee täyttää, jotta resurssi voi toimia yrityksen pysyvän kilpailuedun lähteenä. Nämä tekijät ovat resurssien heterogeenisuus ja epätäydellinen liikkuvuus sekä kilpailun *ex post* ja *ex ante* –rajat. (Peteraf 1993) Peterafin määrittelemät tekijät voidaan nähdä hieman yleisemmän tason määrittelynä, kuin Barney määrittelemät tekijät. Kuitenkin molempien tekijöiden tapauksessa puhutaan pitkälti samoista asioista.

Harvinaisuus

Sekä Barney (1991) että Peterafin (1993) mallit lähtevät liikkeelle resurssin harvinaisuudesta. Peteraf (1993) määrittelee artikkelissaan käyttämänsä heterogeenisuuden resurssien harvinaisuudeksi. Täten voidaan todeta Peterafin (1993) ja Barney (1991) puhuvan samasta ominaisuudesta. Molempien mukaan resurssi voi olla kilpailuedun lähde vain, mikäli se on harvinainen. Mikäli resurssi ei ole harvinainen, se ei voi olla kilpailuedun lähteenä, koska tällöin kaikilla muillakin on kyseinen resurssi käytettävissään. (Barney 1991; Peteraf 1993) Toisin sanoen resurssipohjaisessa näkemyksessä pidetään tärkeinä resursseja, joita ei voi ostaa suoraan tuotannontekijämarkkinoilta. Tuotannontekijämarkkinoilta ostettavissa olevat resurssit ovat myös muiden toimijoiden helposti saatavilla eivätkä ne näin voi luoda yritykselle muista poikkeavaa kilpailuetua. Barney (1991) ja Kamochen (1993) mukaan heterogeenisiä resursseja, joita ei voi ostaa tuotannontekijämarkkinoilta ovat esimerkiksi henkilöstö- ja osaamisresurssit. On kuitenkin tärkeä huomata, että myös yleiset resurssit voivat olla tärkeitä yrityksen toiminnassa, mutta näillä resursseilla ei pystytä hankkimaan parempaa asemaa eli kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. (Barney 1991)

Heterogeenisuuden säilyttäminen

Kilpailuedun mahdollistavien resurssien toisena ominaisuutena Peteraf (1993) pitää *ex post*-rajoja kilpailulle. Tällä hän tarkoittaa sitä, että kilpailuedun ylläpitämiseksi eli pysyvän kilpailuedun luomiseksi resurssien heterogeenisuus tulee säilyttää. Tähän tarvitaan kilpailun *ex post*-rajoja eli täytyy olla tekijöitä, jotka rajoittavat kilpailua yrityksen tavoittelemista voitoista. Resurssien ominaisuudet, jotka toimivat Peterafin (1993) määrittelemänä *ex post*-rajoina kilpailulle ovat hänen mukaansa vaikea kopioitavuus ja korvattavuus, jotka myös Barney (1991) määrittelee artikkelissaan kilpailuedun kriteereiksi. Täten jälleen voidaan huomata molempien tarkoittavan samoja asioita. Huomattavaa on, että nämä ovat kriteereitä pysyväälle kilpailuedulle.

Artikkelissaan Barney (1991) määrittelee kolme ominaisuutta, jotka tekevät resurssit vaikeasti kopioitavan ja korvattavan. Nämä kolme ovat historian tärkeys resurssin kehittämisessä, kausaalinen epäselvyys ja sosiaalinen monimutkaisuus. Historian tärkeydellä on kaksi ulottavuutta. Resurssi voi olla kehittynyt nykyisen kaltaiseksi historian saatossa. Tällaisia resursseja ovat esimerkiksi yrityksen imago ja brandi. Toisaalta resurssi voi olla hankittu kauan sitten, jolloin resurssi oli saatavilla tai edullinen suhteessa nykyiseen hintaan. Tällaisena resurssina voidaan nähdä esimerkiksi yrityksen sijainti keskustassa. Kausaalisella epäselvyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, että resurssin ja kilpailuedun välinen yhteys ei ole selvästi nähtävillä. Sosiaalisella kompleksisuudella tarkoitetaan sitä, että resurssin on riippuvainen sen kehitysprosessista ja sitä on vaikea mallintaa. Esimerkiksi tieto-taitoon perustuvat voimavarat, jotka perustuvat pitkälti organisaation henkilöiden väliseen yhteistyöhön ja oppimiseen sekä ovat usein ainakin osittain hiljaista tietoa. (Barney 1991) Myös Peteraf (1993) sivuaa artikkelissaan mainittua kolmea ominaisuutta. Lisäksi Peteraf (1993) määrittelee neljänneksi ominaisuudeksi regulatorisesti suojatun position.

Regulatorisesti suojatun position voi hankkia esimerkiksi tekijänoikeuksien ja patenttien avulla. (Peteraf 1993)

Barney (1991) korostaa artikkelissaan, että vaikealla kopioimisella ja korvattavuudella tarkoitetaan sitä, että resurssin kopioimisen ja korvaamisen täytyy aiheuttaa hankkiville yrityksille kustannushaittaa. Toisin sanoen siis kyseisen resurssin kopioiminen tai korvaaminen täytyy olla kallista ja hankalaa muille yrityksille. Peteraf (1993) ottaa kustannushaitan huomioon mallinsa muissa osissa. Hän puhuuakin epätäydellisestä liikkuvuudesta.

Epätäydellisellä liikkuvuudella Peteraf (1993) tarkoittaa resursseja, joita voi ostaa ulkoisilta markkinoilta, mutta ovat arvokkaampia yrityksille, joiden omistuksessa ne parhaillaan ovat. Ne ovat resursseja, jotka linkittyvät erityisesti kyseessä olevaan yritykseen, sen toimintaan ja yrityksen muihin resursseihin. Resurssit luokitellaan myös epätäydellisen liikkuvuuden-resursseiksi, jos niiden transaktiokustannukset nousisivat niin korkeiksi, että niitä ei vain kannata siirtää yrityksestä toiseen. Epätäydellinen liikkuvuus on tärkeää, koska ne voivat toimia pysyvän kilpailuedun lähteenä. Lisäksi näiden resurssien arvo on huomattavasti korkeampi nykyisille käyttäjille, kuin sellaisille jotka hankkisivat sen nyt. Myös Peteraf (1993) kuitenkin artikkelissaan toteaa, että epätäydellinen liikkuvuus vaikeuttaa resurssin kopioimista.

Resurssiposition hankkimisen kustannukset

Jotta yritys voisi luoda resurssiposition, josta se saa kilpailuetua muihin yrityksiin nähden, täytyy kyseisestä resurssipositionista olla rajoittunut kilpailu. Toisin sanoen tarkoitetaan sitä, että kyseisen resurssiposition hankkimiseen käytetyt kustannukset eivät saa ylittää siitä saatavia tuloja. (Peteraf 1993) Barney'n vuonna 1991 esittämä malli ei ota huomioon tätä näkökulmaa. Kuitenkin aikaisemmassa artikkelissaan Barney (1986) toteaa, että mukaan yrityksen menestyminen ei perustu pelkästään strategioiden tuotoksiin, vaan myös strategioihin käytettyihin panoksiin.

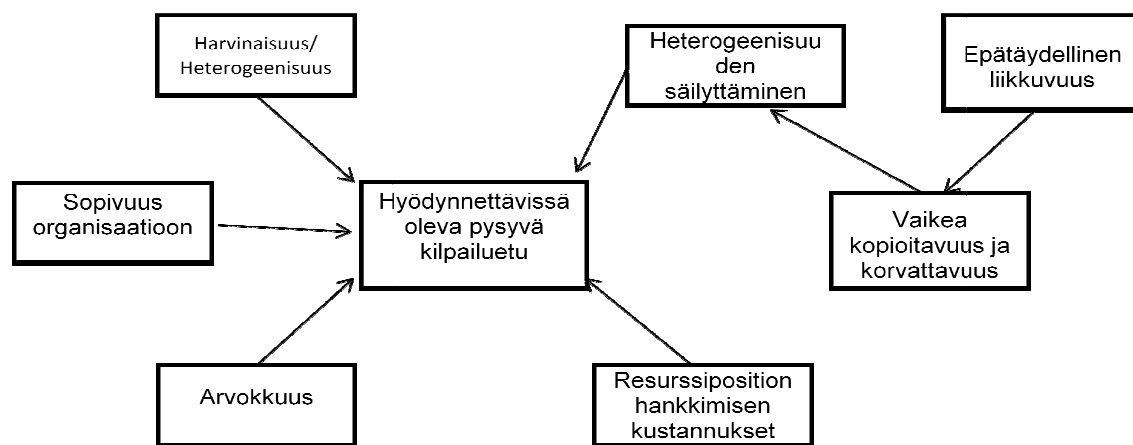
Arvokkuus

Artikkelissaan Barney (1991) määrittelee kilpailuedun ensimmäiseksi kriteeriksi resurssin arvokkuuden. Ollakseen yritykselle arvokas resurssin täytyy pystyä hyödyntämään ympäristön mahdollisuuksia tai neutralisoimaan ympäristön uhkia. (Barney 1991) Peteraf (1993) ei ota kantaa laisinkaan arvokkuuden kriteeriin. Sen sijaan hänen mukaan heterogeenisuus aiheuttaa yrityksille ylimääräisiä tuloja ja näin ollen heterogeeniset resurssit ovat ikään kuin automaattisesti arvokkaita yrityksille. (Peteraf 1993)

Organisaatioon sopivuus

Toinen Barney'n (1991) käsittelemä kriteeri, jota Peteraf (1993) ei mallissaan huomioi on resurssin sopivuus organisaatioon. Organisaatioon sopivuudella tarkoitetaan sitä, että kyseinen resurssi on sopiva organisaation toimintamalleihin ja yritys pystyy hyödyntämään sen tarjoaman kilpailuedun. Jos resurssi ei ole organisaatioon sopiva, jää sen tarjoama kilpailuetu hyödyntämättä. Kyseinen resurssi ei näin ollen voi toimia kyseisen yrityksen kohdalla kilpailuedun lähteenä. (Barney 1991)

Kuvioon 3.1 on koottu yhdistellen Barney'n (1991) ja Peterafin (1993) edellä esitettyjä ajatuksia. Kuvion 3.1 voidaan katsoa tiivistävän resurssipohjaisen näkökulman keskeisimmät ajatukset.



Kuvio 3.1. Resurssipohjainen näkemys. (Muokattu Barney 1991; Peteraf 1993)

3.3 Oletukset ja rajoitteet

Artikkelissaan Priem ja Butler (2001) kritisoivat resurssipohjaista näkemystä monelta kantilta. Keskeisimmäksi kritiikin kohteiksi kuitenkin nousevat resurssipohjaisen teorian tautologinen luonne sekä teorian oletukset rajoitukset liittyen markkinoiden staattisuuteen ja resurssien arvottamiseen. Artikkelissaan Priem ja Butler (2001) osoittavat Barney'n alkuperäisen määritelmän olevan tautologia. Näin ollen alkuperäistä väittämää ei voi empiirisesti testata eikä resurssipohjaisen näkemyksen väittämät täytytieteelliselle teorialle esitettyjä ehtoja. Samaisessa lehdessä Priemin ja Butlerin artikkelin kanssa ilmestyneessä vastineessaan Barney (2001) osoittaa puolestaan, ettei väite itsessään ole tautologia, mutta käsittelemällä vain tiettyjä osia teoriasta väittämän saa muotoiltua tautologiseen muotoon. Tämä ei kuitenkaan Barney'n (2001) mielestä osoita koko teoriaa tautologiaksi. Sinällään keskustelu siitä, ovatko resurssipohjaisen näkemyksen alkuperäiset väittämät tautologisia vai ei, tuntuu suhteellisen turhalta. Joka tapauksessa resurssipohjainen näkemys tarjoaa hyvän ajatusmallin, jota voidaan tarvittaessa kehittää eteenpäin. Kritiikki mallin rajoitteita

tai puutteita kohtaan lienee mallin kehittämisen kannalta hedelmällisempää kuin tutkijoiden keskinäinen käsitteiden pyörittely.

Mallin staattisuus

Tautologisen luonteen sijaan resurssipohjaisen mallin keskeisimmäksi rajoitteeksi voidaan nähdä sen staattinen luonne. Tämä mallin rajoite tulee esille myös molemmissa dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevissä artikkeleissa (Eisenhardt & Martin 2000; Helfat & Peteraf 2003). Lisäksi myös resurssipohjaisen näkemyksen esittänyt Barney, jonka keskeiseen artikkeliin Priemin ja Butlerin kritiikki pääasiassa kohdistuu, myöntää vastineessaan mallin staattisen luonteen keskeisimmäksi puutteeksi (Barney 2001).

Mallin staattisuudessa ongelmaksi muodostuu se, miten resurssit hankitaan. Lisäksi staattinen malli ei ota kantaa siihen, miten resurssit kehittyvät ja toisaalta kuinka niitä kehitetään. Resurssipohjaisessa näkemyksessä sen sijaan resurssit oletetaan olevan yrityksillä valmiina ja niiden tuovan yrityksille mahdollisesti pysyvää kilpailuetua. Dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevässä artikkelissaan Eisenhardt ja Martin (2000) huomauttavat, että muuttuvassa dynaamisessa ympäristössä pysyvän kilpailuedun sijaan etsitään tilapäistä etua. Heidän mukaansa resurssipohjaisesta mallista puuttuukin logiikka nopeasti muuttuville dynaamisille markkinoille, koska sen avulla on vaikea ennustaa nykyisen kilpailuedun kestoa ja tulevien kilpailuetujen lähteitä. Myöskään mallin käsitys yrityksestä nippuna resursseja ei toimi nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Tällaisessa markkinatilanteessa resursseja lisätään, uudelleen muotoillaan ja poistetaan nopealla tahdilla. (Eisenhardt & Martin 2000)

Eisenhardtin ja Martinin lisäksi myös kyvykkyyksien elinkaarista kirjoittavat Helfat ja Peteraf (2003) pitävät resurssipohjaisen mallin puutteena sitä, ettei malli kerro, kuinka resurssien heterogeenisuus eri yritysten välillä syntyy. Kuten edellä pohdittu myös tämä mallin oletus jo olemassa olevista resursseista liittyy mallin staattisuuteen. Kyvykkyyksien elinkaarimallin avulla Helfat ja Peteraf (2003) selittävät kyvykkyyksien evoluutionaarista kehittymistä aina hankkimisesta, kyvykkyyksien yhdistämiseen ja poistamiseen. Myös Dyer ja Singh (1998) käsittelevät artikkelissaan resurssien ja kyvykkyyksien kehittymistä yhdistymisen kautta. Heidänkin mukaan resurssipohjaisen mallin puute on se, ettei se huomioi resurssien kehittymistä etenkin resurssien yhdistymisen kautta. Erityisesti Dyer ja Singh (1998) pohtivat sitä, miten resurssit summautuvat erityisesti yritysten välisessä yhteistyössä ja yhdessä tuottavat kilpailuetuja tilanteessa, jossa yksikään resurssi yksinään ei tuottaisi kilpailuetua. Alkuperäisen mallin mukaan resursseja pitää suojella, eikä yhdistymiseen ja sitä kautta saataviin synergiaetuihin kiinnitetä huomiota. Mahdollisuuksia synergiaetuihin eri yritysten resurssien yhdistymisen kautta syntyy kuitenkin esimerkiksi yritysverkostoissa ja strategisissa alliansseissa. (Dyer & Singh 1998)

Kilpailuedun muodostuminen epäselvä prosessi

Staattisuuden lisäksi mallin puutteeksi voidaan nähdä myös se, ettei se käsittele olleenkaan sitä, kuinka resurssit muodostavat yritykselle kilpailuetua. Priem ja Butler (2001) toteavatkin kilpailuedun muodostumisen olevan tällä hetkellä mallissa eräänlainen mustalaatikko. Tähän samaiseen puutteeseen kilpailuedun muodostumisessa ovat kiinnittäneet huomiota myös Eisenhardt ja Martin (2000) sekä Ray, Barney ja Muhanna (2004). Artikkeleissa kaivataan näkemystä siitä, miten ja minkä prosessin kautta jokin resurssi tuottaa yritykselle kilpailuetua. Miten resurssit eliminoivat ympäristön uhan tai hyödyntävät ympäristön mahdollisuuden? (Eisenhardt & Martin 2000; Priem & Butler 2001; Ray, Barney & Muhanna 2004) Myös Barney (2001) huomauttaa artikkelissaan, että resurssipohjainen näkökulma vaatii vielä tämänkaltaista tutkimusta, jossa resurssiajattelu ja ympäristötekijöihin liittyvät tutkimukset linkitetään kiinteämmin yhteen.

Ray, Barney ja Muhanna (2004) ehdottavat omassa tutkimuksessaan yrityksen suorituskyvyn mittaustasoksi yrityksen liiketoimintaprosesseja koko yrityksen suorituskyvyn mittauksen sijaan. Heidän mukaansa tämän tarkemman mittaustason avulla voitaisiin paremmin ymmärtää sitä, kuinka resurssit muodostavat kilpailuetua (Ray *et al.* 2004). Tämä vaikuttaa järkevältä, koska yksittäisissä liiketoimintaprosesseja tarkasteltaessa voidaan nähdä konkreettisemmin, kuinka resursseja käytetään prosessissa ja kuinka ne generoivat yritykselle kilpailuetua. Lisäksi liiketoimintaprosessitasolla nähtäisi paremmin yksittäisen resurssin vaikutus, koska yritystasolla resurssien vaikutus usein liiketoimintaprosessien summana kumuloituu. Tämä vastaisi osaltaan myös Priemin ja Butlerin (2001) esittämään kritiikkiin resurssipohjaisen mallin liian abstraktista tasosta. Heidän mukaansa ongelmana on se, että usein menestyvillä yrityksillä on hallussaan paljon arvokkaita resursseja eikä voida sanoa, mitkä niistä on tärkeimpiä kilpailuedun saavuttamisen kannalta. (Priem & Butler 2001)

Kontingenssitekijöiden merkitys

Kilpailuedun tuottamiseen ja siihen liittyvään problematiikkaan liittyy läheisesti myös kontingenssitekijät, jotka selittävät, miten resurssien arvo riippuu erilaisista tilanne tekijöistä: miten eri resurssien muodostama kilpailuetu vaihtelee ajan ja ympäristön muutoksissa. Toisin sanoen ei siis ole tutkittu, missä kontekstissa ja tilanteessa mikäkin resurssi on yritykselle arvokas ja tuottaa kilpailuetua. Miksi vain jotkin heterogeeniset resurssit muodostavat kilpailuetua tietyissä tilanteissa ja miten resurssin arvo riippuu markkinakontekstista, jossa yritys on? (Barney 2001; Priem & Butler 2001; Aragón-Correa & Sharma 2003; Helfat & Peteraf 2003). Osaltaan kontingenssitekijät liittyvät myös paljon puhuttuun resurssinäkökulman ja ulkoisten tekijöiden yhdistämiseen (Barney 2001; Aragón-Correa & Sharma 2003). Ratkaisuna Aragón-Correa ja Sharma (2003) esittävät kontingenssiteoriaa, joka yhdistäisi yrityksen organisaation sisäiset muuttujat ulkoisiin muuttujiin. Oikeastaan he siis laajentavat omalta osaltaan dynaamista näkökulmaa

lisäämällä siihen sen, miten eri resurssien arvo ja arvon vaihtelu riippuu ympäristön muuttujista.

3.4 Resurssipohjaisen näkökulman tutkimuksen uudet suunnat

Edellisessä luvussa käsitellyn kritiikin pohjalta on tehty uusia tutkimuksia ja julkaisuja, jotka osaltaan yrittävät vastata niihin kysymyksiin, joita niin sanottu perinteinen resurssipohjainen näkökulma ei huomioi. Eräs näistä niin sanotuista resurssipohjaisen näkemyksen uusista tutkimuslinjoista on dynaamisia kyvykkyyksiä selittävät tutkimukset. Nämä pyrkivät laajentamaan perinteistä resurssipohjaista näkemystä siihen suuntaan, jossa huomioitaisiin myös yrityksen ulkopuoliset tekijät. Tällä hetkellä resurssiperusteinen näkökulma ei selitä yrityksen menestystä muuttuvassa ympäristössä. (Teece *et al.* 1997). Sen sijaan dynaamiset kyvykkyydet selittävät, miten yritys menestyy kun markkinat muuttuvat. Toisin sanoen dynaamisten kyvykkyyksien mallien avulla resurssipohjaisen mallin stabiilisudesta pyritään pääsemään eroon. Esimerkiksi Eisenhardtin ja Martinin (2000) tavoitteena onkin parantaa resurssipohjaista näkemystä ja lisätä ymmärrystä dynaamisista kyvykkyyksistä.

Eisenhardt ja Martin (2000) ovat määritelleet, kuten Teecekin (1997), että dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityksen prosesseja, jotka käyttävät resursseja. Niiden avulla yhdistetään, uudelleen määritellään, hankitaan ja vapautetaan resursseja vastaamaan ja jopa luomaan markkinoita. Yrityksen pystyvät vastaamaan dynaamisilla kyvykkyyksillä, eli näillä organisaationallisilla ja strategisilla rutiineilla markkinoiden muutoksiin. Dynaamiset kyvykkyydet auttavat yritystä saavuttamaan uusille markkinoille tarvittavan resurssikokoonpanon. Dynaamisten kyvykkyyksien avulla voidaan luoda, integroida, uudelleenjärjestää ja vapauttaa resursseja. (Eisenhardt & Martin 2000)

Toimintaympäristön lisäksi resurssipohjainen mallin on myös stabiili sen suhteen, ettei se ota kantaa, kuinka resurssien heterogeenisuus eri yritysten välillä syntyy. Helfatin ja Peterafin (2003) kyvykkyyksien elinkaaren tavoitteena onkin selvittää perustavat lähteet yritysten erilaisuuksille. Kyvykkyyksien elinkaari tarjoaa viitekehysten, jotta kyvykkyyksien evoluutiota voitaisiin ymmärtää ajan yli. Kyseinen malli kuvaa mahdollisia polkuja, jotka kuvaavat orgaanisaatiollisen kyvykkyyden evoluutiota. Kyvykkyyksien elinkaari sopii myös niille kyvykkyyksille, jotka ylittävät yrityksen rajat, kuten toimitusketjuihin liittyvät kyvykkyydet. Viitekehys ei kuitenkaan selitä tietyn kyvykkyyden kehittymistä, vaan kertoo yleisesti suuntaviivoja kyvykkyyksien kehittymiseen. Elinkaaren vaiheita ovat löytymisvaihe, kehittymisvaihe ja kypsyysvaihe. (Helfat & Peteraf 2003). Lisäksi kyvykkyys voi hajaantua. Hajaantuminen tapahtuu, kun kyvykkyyden ulkoisilla tekijöillä on tarpeeksi suuri vaikutus kyvykkyyksien kehitykseen. Kypsyyssvaiheessa, tai jo ennenkin, kyvykkyys voi hajaantua yhteen kuudesta suunnasta; kuolema, kutistuminen, uudistuminen, kopioitua,

uudelleenkäyttöönotto ja uudelleenjärjestely. Eri jatkovaiheet voivat seurata toistaan ja aikaisemman vaiheet vaikuttavat myöhempiin. (Helfat & Peteraf 2003)

Myös Dyer ja Singh (1998) laajentavat perinteistä resurssipohjaista näkemystä dynaamisempaan suntaan artikkelissaan, jossa he käsittelevät resurssien ja kyvykkyyksien kehittymistä yhdistymisen kautta yritysten välisessä yhteistyössä. Heidän esittelemä relaation näkökulma (*relational view*) vie resurssipohjaisen näkökulman ajatuksia eteenpäin huomioimalla, että myös yritysten yhteistyösuhteissa pystytään erilaisia resursseja yhdistämällä luomaan kilpailuetua lisääviä ainutlaatuisia yhdistelmiä.

Stabiilisuden poistamisen lisäksi dynaamisten kyvykkyyksien mallit valottavat myös prosessia siitä, miten resurssit luovat kilpailuetua yrityksille. Eisenhardtin ja Martinin (2000) mukaan dynaamiset kyvykkyydet ovat välttämättömiä kilpailuedun saavuttamiseksi, mutta ne eivät yksin riitä. Lisäksi tarvitaan myös resursseja. Kilpailuetu hankitaan heidän mukaansa käyttämällä dynaamisia kyvykkyyksiä aikaisemmin, taitavammin ja mahdollisesti onnekkaammin, kuin kilpailija. Kilpailuetu syntyy resurssikonfiguraatioista, jotka on luotu dynaamisten kyvykkyyksien avulla. (Eisenhardt & Martin 2000)

3.5 Yhteenveto

Resurssipohjainen näkökulma lähtee liikkeelle yrityksen sisäisestä tutkimuksesta. Sen mukaan toimiala ei selitä tarpeeksi eri yritysten menestyksen eroja. Näkökulman keskeisenä ajatuksena ovat yritysten heterogeeniset resurssit. Heterogeeniset resurssit selittävät erot samalla toimialalla toimivien yritysten menestyksessä. Ajatusta siitä, että yritykset ovat heterogeenisiä resurssiensa ja kyvykkyyksiensä suhteen, voidaankin pitää resurssipohjaisen näkökulman lähtökohtana.

Kaikki resurssit eivät luo yritykselle kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Jotta resurssi voisi toimia realisoitavan pysyvän kilpailuedun lähteenä, sen täytyy täyttää neljä kriteeriä. Resurssin tulee olla arvokas eli pystyä hyödyntämään ympäristön mahdollisuudet tai neutralisoimaan ympäristön uhat. Lisäksi resurssin on oltava harvinainen. Jos resurssi ei ole harvinainen se ei voi toimia kilpailuedun lähteenä, koska kaikilla muillakin on mahdollisuus hankkia sama resurssi. Jotta resurssi voisi toimia pysyvän kilpailuedun lähteenä, on resurssin harvinaisuus pystyttävä säilyttämään. Toisin sanoen resurssin tulee olla vaikeasti kopioitava ja korvattava. Lisäksi resurssin tulee olla myös organisaatioon sopiva, jotta yritys pystyy hyödyntämään ja realisoimaan sen tarjoaman kilpailuedun. Näiden kolmen keskeisimmän kriteerin lisäksi tulee tarkastella myös resurssiposition hankkimiskustannuksia. Resurssiposition hankkimisen kustannukset eivät saa olla suuremmat, kun siitä saatavat hyödyt. Jos kustannukset ovat suuremmat, ei resurssi luonnollisesti tarjoa yritykselle kilpailuetua.

Edellä kuvattua niin sanottua perinteistä resurssipohjaista näkemyksistä on kritisoitu sen sisältämistä oletuksista ja rajoitteista. Mallin keskeisimpänä puutteena nähdään mallin oletus suhteellisen staattisista markkinoista. Staattinen malli ei ota kantaa siihen, miten resurssit hankitaan ja kuinka heterogeisuus eri yritysten resurssien välillä syntyy. Malli ei myöskään kerro, miten resurssit kehittyvät ja kuinka resursseja kehitetään.

Staattisten markkinoiden oletuksen lisäksi mallin puutteena voidaan pitää sitä, ettei se käsittele olleenkaan sitä, kuinka resurssit muodostavat yritykselle kilpailuetua. Miten ja minkä prosessin kautta jokin resurssi tuottaa yritykselle kilpailuetua. Miten resurssit eliminoivat ympäristön uhan tai hyödyntävät ympäristön mahdollisuuden? Yleisesti resurssipohjaiseen näkemykseen kaivataan laajennusta, jossa resurssiajattelu linkitettäisi kiinteämmin toimiala-analyysiin. Kyseiseen toiveeseen liittyy vahvasti myös toivomus resurssien kontingenssitekijöihin, jotka selittävät, miten resurssien arvo riippuu erilaisista tilanne tekijöistä: miten eri resurssien muodostama kilpailuetu vaihtelee ajan ja ympäristön muutoksissa perehtyvään tutkimukseen.

Resurssipohjaista näkemystä on laajennuttu kritiikin perusteella. Keskeisimpinä laajennuksina voidaan pitää dynaamisia malleja. Dynaamiset mallit yrittävät vähentää perinteisen mallin staattisuutta kuvaamalla resurssien merkitystä dynaamisessa ympäristössä. Erityisesti dynaamiset mallit keskittyvät resurssien hankintaa ja kehittymiseen elinkaaren aikana. Lisäksi dynaamiset mallit pyrkivät selittämään kilpailuedun syntymisprosesseja dynaamisten kyvykkyyksien avulla. Dynaamisten mallien lisäksi resurssinäkökulmaa on laajennuttu myös kontingenssitekijöihin paneutuvalla tutkimuksella. Kontingenssien avulla resurssipohjainen näkemys voidaan edelleen linkittää paremmin toimiala-analyysiin ja yritysten ympäristötekijöitä käsitteleviin tutkimuksiin.

Vaikka perinteistä resurssipohjaista näkökulmaa on laajennettu, sisältää se edelleen kohtia, joihin ei ole saatu tarkkoja vastauksia tai selittäviä malleja. Edelleen resurssipohjaisen näkökulman ja yrityksen toimintaympäristön analyysi on hyvin vähäistä. Lisäksi edelleenkin ei pystytä kunnolla kuvaamaan prosessia, jota kautta resurssit luovat yritykselle kilpailuetua.

3.6 Lähteet

Andrews, K.R. 1971, *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL. Sit. Peteraf 1993.

Aragón-Correa J. & Sharma S. 2003. A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *The Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1 (Jan., 2003), pp. 71-88.

Barney J. 2001. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1 (Jan., 2001), pp. 41-56.

Daft, L.R., 1983, *Organizational Theory and Designs*, West Pub. Co., St. Paul

Dyer J. & Singh H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy And Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*. Vol. 22, No. 4. pp. 660-679.

Eisenhardt, K. & Martin, J. 2000. Dynamic Capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*. 21: pp. 1105-1121.

Helfat C. & Peteraf M. 2003. The Dynamic Resource-Based View: Capability Life-cycles. *Strategic Management Journal*. Vol. 24. pp. 997-1010.

Penrose, E.T. 1959, *The Theory of Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London. Sit. Peteraf 1993.

Peteraf M.A 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp 179-191.

Prahalad, C.K. & Hamel G. The Core Competence of the Corporation, *Harward Business Review*, Sit. Peteraf 1993.

Priem R. & Butler J. 2001. Is The Resource-Based "View" A Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1 (Jan., 2001), pp. 22-40.

Ray G., Barney J. & Muhanna W. 2004. Capabilities, Business Process and Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable in Empirical Test of The Resource-Based View. *Strategic Management Journal* 25: 23–37.

Rumelt, R. P. 1984, *Toward a Strategic Theory of the Firm*. *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp 556-570. Sit. Peteraf 1993

Teece, D. Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7. pp. 509-533. Saatavissa: <http://ebookbrowse.com/teece-pisano-and-shuen-1997-dynamic-capabilities-and-strategic-management-pdf-d36954920>

Wernerfelt, B. 1984, A Resource Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180. Sit. Peteraf 1993.

4 EVOLUTIONÄÄRINEN NÄKEMYS (*Evolutionary View*)

Kiviniemi, Antti

Marjamäki, Vesa-Matti

Pitkjärvi, Anna-Kaisa

Sokka, Joonas

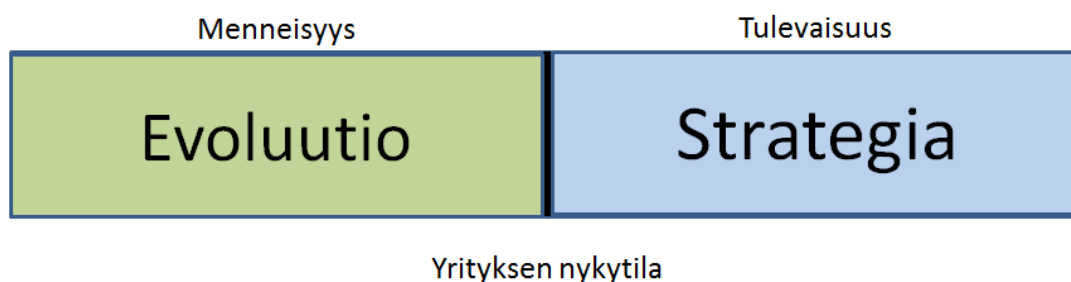
4.1 Johdanto

J. Sydow ja G. Schreyöggin (2009) artikkelissa yrityksille luodaan malli, jonka avulla organisaatio voi tunnistaa lukkiutumisen tiettyyn kehityspolkuun. Tästä polusta irtautuminen on mahdollista. Artikkelin herättää kysymyksen, onko organisaatiolle mahdollista olla lukkiutumatta tällaisiin tiettyihin polkuihin, vaikka tuleva lukkiutuminen pystyttäisiin etukäteen ennustamaan ja lukkiutumisen aiheuttajat tunnistamaan. Ryhmämme alkoi käsitellä tältä pohjalta tarkemmin evoluutioteorian vaikutusta ja olemassaoloa yritysten strategiassa. M. Hannan ja J. Freeman (1984) toivat omassa näkemyksessään jo 80-luvulla esille näkemyksen yrityksen rakenteen inerttiestä. Inertillä tarkoitetaan organisaation hitautta muuttua ympäristössään. Hannanin ja Freemanin (1984) sekä Sydowin ja Schreyöggin (2009) mallit organisaation muutoksesta ja lukkiutumisesta ovat hyvin lähellä toisiaan. Molemmat artikkelit käsittelevät yritysten historiaa tietynlaisena polkuna tai matkana kohti väistämätöntä tulevaisuutta. Yritysten päätökset ovat siis ajaneet yritykset tiettyyn tilaan evoluution kaltaisesti.

Evoluutio voidaan määritellä monella tavalla, mutta Apologetiikkawiki määrittelee evoluution seuraavasti: ”Perättäisten sukupolvien saatossa ja populaation geneettisessä rakenteessa tapahtuva muutos, jota voivat aiheuttaa luonnonvalinta, jalostus, hybridisaatio ja mutaatiot.” Evoluution on siis luonnonilmiö, jonka seuraksena organismit muuttuvat niin, että jälkeläiset eroavat kantamuodoistaan. McCarthy *et al.* (2010), M. Farjoun (2010), Sydow ja Schreyöggin (2009), Hannan ja Freeman (1984) sekä M. Peltoniemi (2011) käsittelevät evoluutiota organisaation ja yrityksen näkökulmasta. Analogioita on siis vedetty biologiseen ilmiöön, jossa muutos tapahtuu ajan saatossa. Evoluutio riippuu monesta tekijästä luonnossa ja sama periaate pätee myös yritysmaailmassa. Evoluutioteoriassa on kuitenkin periaatteellisesti yksi ongelma. Se on käsitteellistetty hyvin pitkälti historiaan ja sen voimassa oloa voidaan vain tarkastella jälkikäteen. Kuitenkin evoluutioteoreetikot väittävät (Sydow ja Schreyöggin, 2009), että yrityksen toiminta on sidottu tiettyyn polkuun. Heidän näkemyksensä mukaan tuosta polusta pystytään poikkeamaan tietoisilla päätöksillä. Ryhmällämme heräsi kysymys, että jos kukaan ei ole tallannut polkua aikaisemmin voidaanko todeta, että päämäärään saapuminen oli väistämätöntä ja siihen johtivat ympäristön ominaisuudet ja ”evoluutio”.

Koska evoluutioteoria on strategisena viitekehyksenä vähimmilläänkin täynnä oletuksia, ryhmämme alkoi käsitellä teoriaa hyvin filosofisella tasolla. Kysyttiin, että jos evoluutioteoria on olemassa, voiko yrityksellä olla strategiaa? Evoluutioteoria käytännössä ohjaa yrityksen aina tiettyyn päämäärään ympäristön ja markkinan muutosten mukana. Tai ainakin näin voidaan sanoa jälkikäteen. Kaikki yrityksen päätökset riippuvat sen toimintaympäristöstä ja evoluution keinoin yritys ajautuu eteenpäin. Ajautuminen on periaatteellisesti strategian pahin vihollinen, koska tällöin yritys ei pysty ohjaamaan yritystä oikeaan suuntaan. Evoluutiossa oletetaan myös, että heikot väistyvät elon tieltä, mikä sinänsä toimii analogisesti myös yritysmaailmaan. Evoluutioteorian olemassaolosta yritysmaailmassa emme päässeet yhteisymmärrykseen, mutta aloimme käsitellä aihetta kuvion 4.1 perusteella. Pyrimme rakentamaan artikkelien pohjalta oman näkemyksemme evoluutioteorian ja strategian välisistä eroista ja yhtäläisyyksistä.

Kuviossa 4.1 on tehty oletus, että evoluutio on historiaa ja sen olemassaolo voidaan todeta vain nykytilaan ajamien tapahtumien ketjuna. Tulevaisuuden evoluutiota emme kuitenkaan voi tietää, miten markkina muuttuu ja millaisia esteitä tai mahdollisuuksia toimintaympäristön muutokset aiheuttavat. Voidaan kuitenkin todeta, että yrityksen strategialla pystytään muokkaamaan tulevaisuuden toimintaympäristöä ja strategian keinoin mahdollistamme uusien polkujen syntymisen. Samanaikaisesti kun evoluutio on historiaa, totesimme, että strategia on aina tulevaisuutta. Yritykset saattavat sanoa, että olemme noudattaneet luomaamme strategiaa menneisyydessä. Voidaan kuitenkin todeta, että tällöin tarkastelupiste ja nykytila on asetettu aikaisempaan ajankohtaan ja yrityksen nykytilan paikan mukaan myös evoluution ja strategian raja vaihtaa paikkaansa. Lähtökohtana tässä teorioiden tarkastelussa on siis aina yrityksen nykytilan sijainti.



Kuvio 4.1. Evoluutioteorian ja strategian olemassaolon välinen ero

Sen sijaan, että lähdimme tarkastelemaan evoluutiota myös teknologioiden ja markkinan näkökulmasta, rajasimme viitekehyksen sisällön koskettamaan lähinnä organisaatioiden evoluutiota. Organisaatioiden evoluutio tuntui luontevimmalta valinnalta artikkelien ja esimerkkien käsitellessä lähinnä organisaatioiden näkökulmaa. Otimme kuitenkin soveltuvien osin huomioon myös teknologioiden kehityskaaret ja markkinan muutokset artikkelien

käsitellessä myös niitä. Pääsääntöisesti kuitenkin käsittelemme organisaatioiden evoluution ja strategian välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Analysoimme viisi artikkelia: McCarthy *et al.* (2010) *A multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity*, M. Farjounin (2010) *Beyond dualism: Stability and change as dualism*, Sydow ja Sreyöggin (2009) *Organizational path dependance: Opening the black box*, Hannan & Freemanin (1984) *Structural Inertia and Organizational change* sekä M. Peltoniemen (2011) *Reviewing industry Life-cycle theory: Avenues for Future Research*. Luimme artikkelit läpi ja teimme niistä yhteenvedot yksittäin. Tämän jälkeen käsitelimme niitä yhdessä, jotta jokainen ryhmän jäsen ymmärtää pintapuolisesti, mistä artikkeleissa on kyse. Otimme artikkelien lukemisen jälkeen lähtökohdaksi, että rakennamme artikkelien pohjalta ”Top-Down” -lähestymisellä yhtenäisen viitekehyksen, joka nivoo yhteen analysoimamme artikkelit.

”Top-Down” -lähestymisen pohjaksi teimme jokainen oman näkemyksemme evoluutioteoriasta presentaation muotoon. Nimesimme viitekehyksemme alusta lähtien Vesinokkaeläin -viitekehykseksi, koska vesinokkaeläin on evoluution kannalta hyvin mielenkiintoinen eliö. Se on pystynyt toimimaan omassa elinympäristössään pitkän ajanjakson huolimatta siitä, että kyseinen eliö on erittäin mielenkiintoinen kokonaisuus. Jokainen ryhmäläinen rakensi siis oman näkemyksensä Vesinokkaeläin -viitekehyksestä. Pyrimme tekemään tämän vaiheen itsenäisesti, jotta näkemyksistä tulisi mahdollisimman erilaiset. Kun jokainen oli luonut oman näkökulmansa Vesinokkaeläin -viitekehykseen, aloimme työstää löytämiämme epäkohtia ja näkökulmia. Keskustelu oli erittäin mielenkiintoista ja ryhmästä löytyi täysin vastakkaiset näkökulmat evoluutioteorian olemassaololle ja ”luonnon ohjauksen” roolille yritysorganisaatioissa.

Eniten keskustelua herätti Sydow & Sreyöggin (2009) artikkeli organisaatioiden riippuvuudesta ja lukkiutumisesta tiettyyn polkuun. Onko yrityksellä aina jokin tietty polku, pystyykö sitä muokkaamaan ja voidaanko todeta, että evoluutio on ajanut yrityksen tiettyyn tilaan riippumatta strategiasta? Artikkelissa käsiteltiin yrityksen polkua kohti organisatorisia lukkoja tiettyjen vaiheiden kautta. Ryhmä totesi muun muassa, että jokaisella yrityksellä on olemassa tietyt lukot, vaikka niitä pyrittäisiin purkamaan. Lukkojen purkaminen on jatkuva prosessi ja niiden muodostuminen voi olla organisaatiosta riippuen erittäin nopeakin. Artikkelissa lukkoja pidettiin huonona asiana ja niiden muodostuminen pitää tunnistaa aikaisessa vaiheessa, jotta ne voidaan purkaa ennen niiden syntymistä. Ryhmän näkökulmana oli kuitenkin, että yrityksen ydinosaminen ja organisatorinen lukko ovat käytännössä sama asia. Jos yritykseen ei muodostu mitään lukkoja, yrityksen osaaminen ja

kulttuuri on silloin samantekevää. Jos kuitenkin lukkoja vastaan taisteltaisiin, se olisi loputon tie ja yritys ei pystyisi toimimaan kannattavasti markkinassaan.

Vastaavanlaisia keskusteluja käytiin useita eri artikkelien pohjalta. Päätimme ottaa evoluutioon kuvion 4.1 mukaisen näkökulman, vaikka ryhmä ei tästä ollut yksimielinen. Päätökset tehtiin sen takia, jotta asiaa pystytään käsittelemään riittävän yksinkertaisella tasolla. Päätimme ottaa viitekehyksen käsittelyssä mukaan analogia biologisiin käytäntöihin, joita pidetään myös evoluution ohjaamisen kannalta tärkeinä elementteinä. Aloimme kehittää näiden käytäntöjen analogioiden pohjalle strategisia työkaluja, joilla evoluutiota voi ohjata. Yhteisen näkökulman löytämisen jälkeen jaoin tehtävät artikkelien kannalta parhaiten soveltuviin osa-alueisiin ja niiden pohjalta loimme mahdollisimman yhtenäisen viitekehyksen.

4.3 Organisaattorinen evoluutio ja strategia

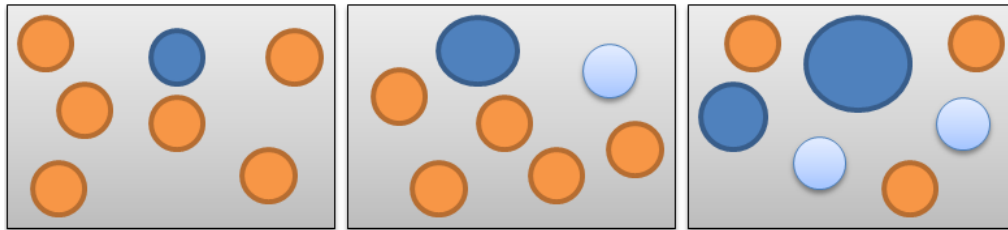
Viitekehys on jaettu rungoltaan kahteen osaan. Luvussa 4.3.1 on mainittu ensisijaisesti biologian ja organisaatioiden välille analogisia strategisia komponentteja, joilla evoluutiota pystytään ohjaamaan. Luvussa 4.3.2 on rakennettu artikkelien pohjalta yhtenäinen kokonaisuus, jossa tuodaan esille erityisesti organisaatioiden riippuvuutta tiettyyn kehityspolkuun. Luvussa 4.3.2 on rakennettu vaiheistettu malli evoluution kehittymiselle. Tämän jälkeen käsittelemme kyseisten vaiheiden sisältöä tarkemmin sekä yrityksen inertian ja markkinan elinkaarianalyysin avulla.

4.3.1 Biologinen ja organisaattorinen evoluutio

Biologiassa evoluutio voidaan jakaa neljään mekanismiin, joita voidaan puolestaan jakaa vielä pienempiin osiin. Nämä neljä mekanismia ovat luonnonvalinta, geneettinen ajautuminen, migraatio ja mutaatio (Berkeley 2011). Myös yritysmaailmassa ja eri toimialoilla on havaittavissa selkeitä yhtäläisyyksiä biologisen evoluution erilaisten mekanismien kanssa. Berkeley (2011) tekee kuitenkin selkeän erotuksen siihen, ettei eliöiden pienentyminen heikon ruuansaanin vuoksi ole evoluutiota, mikäli ruuan lisääntyessä eliöt voivat kasvaa samankokoiseksi kuin aiemmin. Tämä tulee pitää myös mielessä vertailtaessa evoluutioteoriaa yritysmaailmaan. Sellaisten toimialojen syntyminen, jossa on paljon pieniä organisaatioita, ei siis johdu evoluutiosta, vaan markkinoilla vallitsevasta kovasta kilpailusta ja siten ”ruoan” puutteesta.

Yhtenä keskeisistä syistä, miksi myös organisaatioihin voidaan yhdistää evoluutioteoria, on parhaiden käytäntöjen käyttöönotto toimialalla. Jotta organisaatio pysyisi kilpailukykyisenä,

on sen seurattava kilpailijoidensa tekemisiä ja reagoitava niihin, joko kopioimalla niiden strategiaa tai luomalla jotain uutta ja kilpailukykyisempää. Perinteinen jako organisaatioiden evoluution mekanismeissa on ollut jako variaatioon, valintaan, pysyvyyteen ja kamppailuun. (Fernandez *et al.* 2001) Kuten päämekanismeista voidaan havaita organisaatioiden evoluutiota ja biologista evoluutiota ohjaavat hyvinkin samantyyppiset mekanismit ja näin organisaatioiden evoluutiota voidaan tarkastella suoraan biologisen evoluution viitekehyksessä.



Kuvio 4.2. Organisaatioiden evoluutio benchmarkingin kautta

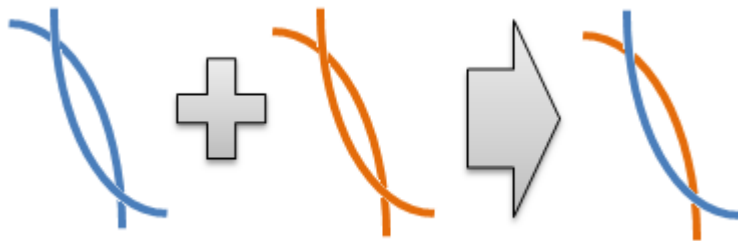
Yllä olevassa kuviossa 4.2 on vielä esitetty organisaatioiden evoluutiota benchmarkingin kautta - yksi benchmarkingin perusperiaatteista on monistaa parhaita tapoja toimia (Watson 1993). Tilanteen alussa oransseja organisaatioita on toimialalla vielä hyvin paljon ja vain yksi sininen organisaatio, joka toimii erilaisella menetelmällä kuin oranssit organisaatiot. Sinisen organisaation poikkeuksellinen toimintapa saa markkinoilta positiivisen vastauksen ja organisaatio alkaa kasvaa. Tällöin myös osa oransseista organisaatioista alkaa muuttaa toimintatapaansa samanlaiseksi kuin sinisellä organisaatiolla. Kuvasarjan viimeisessä vaiheessa yksi oranssi organisaatio on jo muuttunut siniseksi ja kaksi organisaatiota on muutoksen keskellä.

4.3.1.1 Luonnonvalinta

Luonnonvalinnassa on kyse hyvien ominaisuuksien lisääntymisestä ja huonojen ominaisuuksien katoamisesta eliölajin sisällä. Keskeistä luonnonvalinnalle on, että luonnosta löytyy erilaisia variaatioita lajeista. Koska luonto ei pysty ylläpitämään rajatonta määrää lajeja täytyy tapahtua jonkinlaista karsintaa variaatioiden välillä, joka taas vaikuttaa lajien väliseen tasapainoon. Oleellista luonnonvalinnassa on myös perinnöllisyys, jonka mukaan esimerkiksi ruskeat koppakuoriaiset synnyttävät ruskeita koppakuoriaisia, joka taas monistaa lajin parhaita ominaisuuksia. (Berkeley 2011)

Selkein esimerkki organisaatioiden luonnonvalinnasta on huonosti rakennettujen organisaatioiden katoaminen toimialalta. Organisaatiot, jotka eivät heikon rakenteensa vuoksi pysty tuottamaan kannattavaa tulosta karsiutuvat esimerkiksi konkurssin muodossa.

Evoluutio saattaa syntyä myös organisaatioiden sisällä. Esimerkiksi Toyota käyttää työn rikastamista, ryhmien sekoittamista ja osittamista yhtenä organisaation tehokkuuden ja joustavuuden kasvattamisen metodeista. (Adler *et al.* 1999)



Kuvio 4.3. Rekombinaation aiheuttama evoluutio

Kuviossa 4.3 on esitetty rekombinaation aiheuttamaa evoluutiota, jossa erilaiset ominaispiirteet yhdistyvät jälkeläisessä uudella tavalla. Organisaatioissa työryhmien sekoittaminen johtaa parhaassa tapauksessa uudenlaiseen dynamiikkaan, joka tehostaa organisaation toimintatapoja. Samalla syntyy myös oppimista, joka hyödyttää organisaatiota esimerkiksi mahdollisen uudelleenorganisoinnin yhteydessä. Näin ollen muutos on aiheuttanut organisaation kilpailukykyyn kasvamisen ja parantanut sen säilyvyyttä pitkällä aikavälillä. (Farjoun 2010) Sama teoria pätee myös esimerkiksi yritysostoissa, joissa organisaatio saattaa saada aivan uudenlaista kilpailukykyä, jota ei kummallakaan alkuperäisistä organisaatioista ollut.

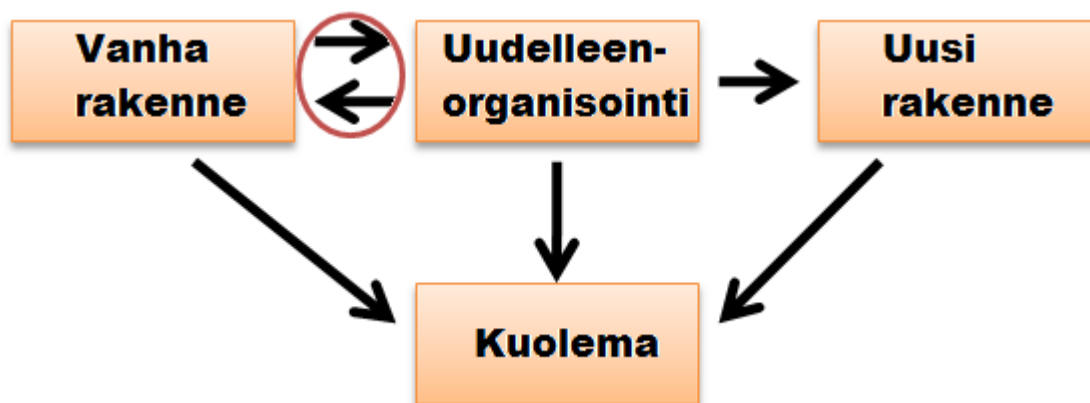
4.3.1.2 Geneettinen ajautuminen

Geneettinen ajautuminen on sattumaan perustuvaa evoluutioita, jossa selviytyvät lajit eivät välttämättä ole kyvykkäimpiä vaan onnekkaimpia. Esimerkiksi ihminen saattaa astua tietyn koppakuoriaislajin päälle, jolloin toinen koppakuoriaislaji kasvattaa osuuttaan. (Berkeley 2011)

Yritysmailmassa geneettisiä ajautumia syntyy, kun kaksi yhtä kyvykästä organisaatiota kilpailevat keskenään ja toiselle organisaatiolle tapahtuu esimerkiksi tehdaspalo, joka heikentää merkittävästi yrityksen kilpailukykyä. Tällöin asiakkaat saattavat vaihtaa organisaatiota ja näin synnyttää geneettistä ajautumista. Samalla tavoin vaikutti esimerkiksi Japanissa vuonna 2011 sattunut tsunami, joka heikensi merkittävästi japanilaisten

autovalmistajien kilpailukykyä ja aiheutti näin lievää geneettistä ajautumista. (Bloomberg 2011)

Onnettomuuden jälkeen japanilaiset autoyhtiöt ovat tehneet uudelleenorganisointia, koska vanha rakenne oli tuhoutunut. Hannanin ja Freemanin (1984) mukaan uudelleenorganisointi vähentää aina organisaation luotettavuutta. Valinta puolestaan suosii organisaatioita, joilla on korkea luotettavuus ja vastuullisuus. Näin ollen japanilaisten autoyritysten kuolemanriski kasvoi onnettomuuden vuoksi.



Kuvio 4.4. Organisaatioiden fundamentaalinen rakennemuutosprosessi (Hannan & Freeman 1984, s.159)

Kuviossa 4.4 on esitetty Hannanin & Freemanin (1984) organisaatioiden rakennemuutosprosessi. Tämän prosessin täydentämiseen voidaan käyttää Moshe Farjoun (2010) teoriaa muutoksesta ja pysyvyydestä. Farjoun teorian mukaan pitkällä aikavälillä muutos mahdollistaa pysyvyyden ja pysyvyys muutoksen, kun taas lyhyellä aikavälillä pysyvyys ja muutos ovat vastakkaisia. Hannanin ja Freemanin mukaan suurien organisaatioiden kuolleisuus on pienempi kuin pienten, mikä johtuu osittain suuremmista resursseista. Suurilla organisaatioilla on myös enemmän varaa uuden kokeiluun, mikä näkyy esimerkiksi tutkimukseen ja kehitykseen käytettävien varojen suuruudessa. Näin ollen suurten organisaatioiden vanhan rakenteen ja uudelleenorganisoinnin välinen luuppi toistuu useammin kuin pienillä yrityksillä. Uudelleenorganisoinnin yhteydessä tapahtuu aina myös oppimista, vaikka tulos olisikin paluu vanhaan rakenteeseen. Mitä enemmän organisaatio on siis kokeillut erilaisia uudelleenorganisointimahdollisuuksia, sitä enemmän on tapahtunut oppimista ja sitä valmiimpi organisaatio on evoluution tuomiin muutostarpeisiin. (Hannan & Freeman 1984; Farjoun 2010)

4.3.1.3 Migraatio ja mutaatio

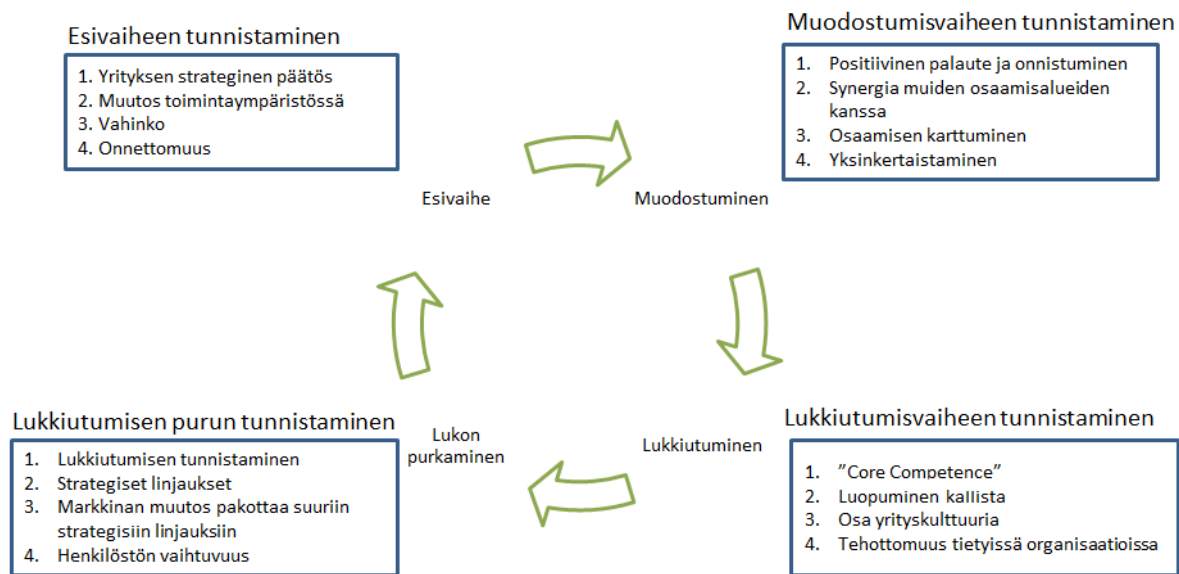
Biologiassa migraatio tarkoittaa yhden variaation muuttamista uuteen paikkaan, joka lisää kyseisen variaation geeniperimän määrää uuden paikan populaatiossa (Berkeley 2011). Myös organisaatiot laajentavat toimintaansa uusille markkinoille, joka onnistuessaan johtaa kilpailutilanteen muuttumiseen ja sitä kautta sopeutumiseen. Esimerkki migraatiosta voisi olla Ikean tulo kalustemarkkinoille. Vaikka vanhat kalusteyritykset pystyvät yhä kilpailemaan markkinoilla, on Ikean konsepti muuttanut toimialaa merkittävästi ja muut yritykset ovat joutuneet adaptoitumaan muuttuneeseen toimialaan.

Migraatio voi olla myös passiivista, jolloin uusi variaatio muuttaa esimerkiksi merivirran kuljettama (Miranda & Thiel 2008). Organisaatio, joka ei ole tietoisesti laajentamassa ulkomaille, mutta joka asiakkaan houkuttelemana päättää laajentaa, voisi toimia yhtenä esimerkkinä passiivisesta migraatiosta.

Mutaatio synnyttää jälkeläisessä täysin uudenlaisen DNA:n, jota ei löydy kummastakaan vanhemmista (Berkeley 2011). Esimerkkejä organisaatioiden mutaatiosta löytyy lukuisia, sillä täysin organisaatiota muuttavia uusia innovaatioita voidaan pitää poikkeuksetta mutaatioina. Mutaatio voi siis esimerkiksi olla uusi tuote tai tapa toimia markkinoilla. Kuten luonnossa, myöskään organisaatioiden uudet mutaatiot eivät aina tuota menestyviä yksilöitä. Epäonnistuneet mutaatiot eivät pysty vastaamaan kilpailulliseen elinympäristöönsä ja näin niiden perimä ei lisäänty.

4.3.2 Syklinen evoluutioteorian malli

Rakensimme artikkelien pohjalta syklisen mallin evolutionäärisen polun vaiheiden tunnistamiseen. Sydow ja Schreyögg (2009) mallinsivat polkuriippuvuuden omassa artikkelissaan kolmiportaiseksi prosessiksi. Nämä kolme porrasta olivat esivaihe, muodostumisvaihe ja lukkiutuminen. Ryhmämme mielestä malli on evolutionäärisessä mallissa avainosassa. Organisatorinen lukkiutuminen on samalla tavalla jälkikäteen tunnistettavissa kuin evoluutio. Jälkikäteen pystytään määrittämään polku, jota yritys on seurannut ja määrittelemään lukkiutumisen organisaatiossa, teknologiassa tai markkinassa. Sydowin ja Schreyöggin mukaan organisatorinen lukkiutuminen on purettavissa helpommin kuin teknologiset tai markkinaan sitoutuneet lukot. Malli on samalla tavalla kaikkivoipa kuin koko evolutionäärinen malli ja toimii filosofisella tasolla. Laajensimme mallia yritysten ja organisaatioiden kannalta konkreettisempaan suuntaan. Sen avulla pystytään tunnistamaan, missä vaiheessa yritys on lukkiutumisen ja evoluution kannalta. Sydowin ja Schreyöggin mukaan lukkiutuminen voidaan välttää, mutta ryhmämme mielestä lukkiutuminen on välttämätöntä, jotta yrityksellä voi olla ydinosaamisalueita. Malli on avattu kuvioon 4.5.



Kuvio 4.5. Syklinen malli evoluutioteorian evolutionäärisen polun muodostumisesta.

Syklinen malli koostuu neljästä vaiheesta. Sydowin ja Schreyöggin (2009) malli muutettiin porrasmallista sykliseksi ja siihen lisättiin neljäs vaihe, lukon purkaminen. Malli ottaa huomioon tekemämme huomion, että evoluutio ulottuu filosofisella tasolla vain historiaan, mutta strategia määrittelee tulevaisuutta. Yritys ja toimintaympäristön muut yritykset ja yhteisöt tekevät strategisia päätöksiä, jotka ajavat yrityksiä tiettyyn suuntaan polun muodostumiseksi. Sykliseen malliin liittyy neljä väittämää, joihin evoluutiomallia kannattavat tutkijat eivät ole tarkemmin pureutuneet. Jotta voimme oikeuttaa mallin, täytyy näiden neljän väittämän pitää paikkansa:

- Väittämä 1) Yritys ei voi välttää lukkojen muodostumista organisaatiossa.
- Väittämä 2) Ydinosaamisalueiden muodostuminen ja lukkiutuminen kulkevat käsi kädessä.
- Väittämä 3) Yritykset ja toimiala muovaa strategisilla päätöksillä yritysten (evoluution) polkua.
- Väittämä 4) Sykli on jatkuva prosessi, jolle ei voida määrittää absoluuttista raja-arvoa lukkiutumisten purkamisen määrälle.

Väittämät 1 ja 2 olettavat, että evoluutionäärinen malli yrityksen kehityspolun kannalta on olemassa. Evoluutio siis ajaa yritykset tiettyyn päämäärään ja asettavat sille tulevaisuuden kehityksen kannalta tiettyjä rajoituksia. Näitä väittämiä tukevat ne tosiasiat, että monialaisia yrityksiä, jotka toimivat millä tahansa toimialalla, ei ole olemassa. Yritys on tiettyssä määrin lukkiutunut omaan toimialaansa ja rakentanut sen ympärille omaa osaamistaan, jotta pystyy

kilpailemaan siellä tehokkaasti. Nämä väittämät ovat kuitenkin olemassa vain menneisyydessä, koska yrityksen tulevaisuutta ja tilaa ei voida ennustaa esimerkiksi satojen vuosien päähän. Kuvion 4.5 mukainen malli siitä, että evoluutio on historiaa, vahvistuu näiden väittämien ja olettamusten pohjalta. Samanaikaisesti väittämä 3 tukee yrityksen tulevaisuuden kehitystä ja strategian olemassaoloa. On siis mahdollista, että tulevaisuudessa on olemassa yritys, joka on pystynyt purkamaan lukkiutumisia niin suuren määrän, että se toimii kaikilla toimialoilla. Tämä on kuitenkin vain periaatteellisesti mahdollista, mutta käytännössä yrityksellä voi olla jokin tietty raja-arvo eri toimialoille sopeutumisen kanssa. Mallissa ei oteta huomioon esimerkiksi sitä, että globaalissa toimintaympäristössä muodostuu jatkuvasti uusia toimialoja. Raja-arvo ei siis voi olla absoluuttinen arvo, vaan todennäköisesti jokin dynaaminen olemassa olevien toimialojen suhde toimialoihin, joissa yritys on aktiivinen. Nämä kolme väittämää tukevat kuviossa 4.5 tehtyä oletusta evoluution ja strategian olemassaolon välisestä suhteesta. Väittämän 4 mukaan on siis tehtävä oletus, että prosessi on jatkuva. Parhaitenkaan lukkiutumisia purkava yritys ei pysty saavuttamaan sellaista määrää lukkiutumisten purkuja, jotta niitä ei enää jatkossa voida tehdä. Strategiset päätökset ohjaavat näiden lukkojen purkaantumisia. Evoluutioteoria ja strategia voivat siis olla olemassa samanaikaisesti, kun väittämät 1-4 pitävät paikkansa.

Taulukkoon 4.1 on koottu sykliseen malliin liittyviä tunnuksen omaisia piirteitä. Piirteet eivät kulje täysin linjassa, koska sykli on eripituinen eri yrityksillä strategisista päätöksistä johtuen. Vaikka ominaisiin piirteisiin on listattu myös yrityksen kokoja, se ei tarkoita, että lukkiutumisesta tapahtuvat vain suurille korporatioille. Voidaan kuitenkin olettaa, että organisatoriset lukot ovat vahvempia suuremmilla yrityksillä ja niiden purkaminen on myös työläämpää. Taulukko siis antaa suuntaa, miten yritykset voisivat tunnistaa oman vaiheensa myös yrityksen piirteiden perusteella. Piirteiden ja luokittelujen määrittämiseksi ei ole tehty laajempaa tutkimusta ja ryhmän mielestä tässä on ehdottomasti potentiaalinen tutkimuksen kohde, jotta voidaan vertailla miten tehdyt oletukset pitävät paikkansa.

Taulukko 4.1. Yritykselle ominaisia piirteitä eri vaiheissa syklistä mallia

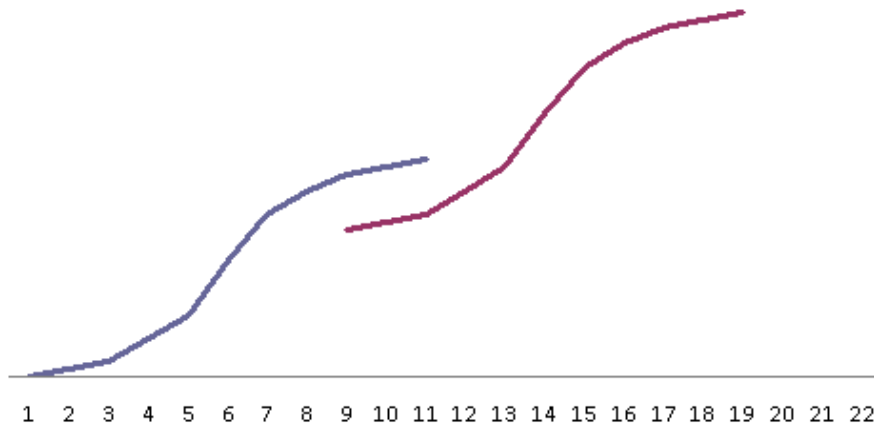
	Esivaihe	Muodostumisvaihe	Lukkiutumisasihe	Lukkiutumisen purkaminen
Yritys / divisioona / yksikkö	Kooltaan pieni Start-up henkinen kehitysyksikkö <i>Performance maximizing</i> teknologiasstrategia	Kooltaan keskisuuri Kasvuyritys <i>Sales maximizing</i> teknologiasstrategia	Kooltaan suuri Korporaatio <i>Cost minimizing</i> teknologiasstrategia Osaaminen, <i>Core competence</i>	Koolla ei väliä Muutosjohto Uuden kasvun hakeminen strategisilla muutoksilla
Toimiala /Toimintaympäristö (kypsyys, elinkaaren vaihe)	Turbulenttinen	Kasvava	Kypsä/Stabiili	Muutos

4.3.2.1 Toimialan elinkaari

Toimialan elinkaarta (engl. *Industry life-cycle*) liittyy voimakkaasti evolutionääriseen teoriaan. Toimialan elinkaari on esitelty mm. *Reviewing industry life-cycle theory* -artikkelissa. Toimialan elinkaari teoria perustuu teknologiseen kehitykseen. Teknologinen kehitys mahdollistaa uusien innovaatioiden synnyn ja niiden kaupallistamisen. Nämä luonnollisesti synnyttävät uusia toimialoja.

Toimialan elinkaarta tulee käyttää yrityksissä työkaluna, jolla voidaan arvioida mihin suuntaan yritys pyrkii kehittymään. Toimialan elinkaaren aikana (eri vaiheet kuvattu taulukossa 4.1) on eri vaiheiden havaittu olevan voimakkaasti yhteydessä yritysten aktiivisuuteen toimialalla sekä niiden selviytymiseen. Toimialan elinkaari -teoria näkee toimialan elinkaaren, kuten teknologisen elinkaaren s-käyrä (kuviossa 4.6). Toimialan s-käyrä voidaan tulkita siten toimialalla olevien yritysten mukaan tai toimialan suosion mukaan markkinoiden silmissä. Toimialan alkuvaiheessa kasvu on maltillista. tätä seuraa voimakas kasvun vaihe, jolloin kilpailijoita tulee huomattava määrä toimialalle. Kasvun jälkeen toimiala alkaa hiipumaan ja loppujen lopuksi tulee epäjatkuvuuskohta, jolloin valtaosa yrityksistä alkaa siirtymään uudelle korvaavalle toimialalle, tämä mahdollistuu teknologisesta kehityksestä. (Peltoniemi 2011)

Toimialan S-käyrä



Kuvio 4.6. Toimialan elinkaari

Esivaiheen aikana toimialalla yritysten vaihtuvuus on voimakasta. Toimialalla on paljon tulijoita sekä lähtijöitä. Toimialalle sen alkuvaiheissa tulevien yritysten on huomattu selviävän toimialalle myöhemmin tulleita pidempään. Tämä johtuu siitä, että yritysten oppiminen voidaan katsoa olevan kumulatiivista. Esivaiheessa hintakilpailu on maltillista. (Peltoniemi 2011)

Voimakkaan kasvun aikana toimialalle tulee merkittävä määrä kilpailijoita. Kilpailun kiristyminen johtaa markkinahintojen laskuun ja toimialan markkinoiden kasvuun. Tässä vaiheessa toimialalle tulee myös runsaasti kopio -periaatteella toimivia yrityksiä, mikä kiristää entisestään kilpailua. (Peltoniemi 2011)

Toimialan taantumavaiheessa yrityksiä poistuu toimialalta enemmän, kuin sinne niitä tulee. Toimialalla olevat isot yritykset usein pystyvät tässä vaiheessa nostamaan volyyymiaan siten, että markkinat eivät toimialalla laske, vaan pysyvät paikallaan. (Peltoniemi 2011)

Esimerkkinä toimialan kasvusta voisi mainita tablet-tietokoneet. Tablet tietokoneiden toimialan esivaihe oli suurelle yleisölle hyvinkin pimennossa, kunnes Apple teki oman version kyseisestä tuotteesta. Tämän jälkeen toimialan kasvu on ollut räjähdysmäistä, niin kilpailijoiden lisääntymisen suhteen, kuin markkinoiden kasvun suhteen.

4.3.2.2 Ympäristön nopeus

Toimintaympäristön vaikutus laajentaa toimialan vaikutusta evoluutioteoriaan. Toimintaympäristön vaikutukset evoluutioteoriaan on hyvinkin samankaltaiset toimialan

vaikutuksiin nähden. Toimintaympäristön vaikutusta kuvaa A *Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity* -artikkelissa esitetty ympäristön nopeuden vaikutus. Ympäristön nopeudella tässä tapauksessa tarkoitetaan suuntaa ja sitä, kuinka nopeasti siirrytään, esimerkiksi muutosta ja muutoksen suuntaa. Ympäristön nopeuden voidaan siis katsoa tarkoittavan sitä, kuinka nopeasti ympäristön muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan. Näitä tekijöitä voivat olla kilpailijat, kysyntä ja teknologia. Tärkeää on huomata, että eri tekijät ovat usein yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat näin usealla eri tasolla. (McCarthy 2010)

Ympäristön eri nopeuksien tarkasteleminen omina kokonaisuuksina auttaa ymmärtämään eri tapahtumien taustoja. Toiseksi tämä tarjoaa mahdollisuuden saada organisaation toiminnan kannalta luotettavampaa tietoa. Kolmantena tarkastelemalla tarkemmin eri nopeuksia on pystytty luomaan tietty viitekehys, jota voidaan hyödyntämään strategisessa päätöksenteossa ja tuotekehityksessä. (McCarthy 2010)

4.3.2.3 Inertia

Organisaation toimintaan sekä kehitykseen vaikuttaa voimakkaasti inertia, jota on käsitelty artikkelissa: *Structural Inertia and Organizational Change*. Inertialla kuvataan organisaation muutoshitautta ja sen vastustavia voimia. Organisaation inertia kasvaa sen iän myötä voimakkaasti kohti aiemmin esitettyä lukkiutumisvaihetta.

Artikkelissa on esitetty olettamuksia, joiden avulla on tehty teoreemia inertian kasvuun ja sen vaikutukseen yrityksen toiminnassa. Alla on listattu tärkeimpiä olettamuksia sekä niistä seuraavia teoreemia.

Olettamukset

1. Valinta suosii nykyaikaisia organisaatioita, joilla on korkea luotettavuus ja vastuullisuus (*accountability*)
2. Luotettavuus ja vastuullisuus edellyttävät hyvää organisaation toistettavuutta.
3. Korkea toistettavuus luo organisaatioon vahvan inertian (muutoshitauten)
4. Toistettavuus kasvaa organisaation iän kanssa monotonisesti
5. Rakenteellinen muutoshitautus kasvaa organisaation kasvaessa
6. Uudelleenorganisoinnin yrittäminen vähentää toiminnan luotettavuutta
7. Organisaatioiden kuolleisuus pienenee organisaation koon kasvaessa
8. Rakenteellinen uudelleenorganisointi palauttaa luotettavuuden (*liability*) takaisin alkupisteeseen (jos muutos tapahtuu myös tavoitteissa)
9. Organisaatioiden kuolleisuus kasvaa rakenteelliseen muutokseen käytetyn ajan kasvaessa
10. (Organisaation) Monimutkaisuus lisää uudelleenorganisoinnin odotettua kestoja.

Teoreemat

1. Olettamuksista 1,2 ja 3 → Valinta suosii selvästi vahvan inertian omaavia yrityksiä.
2. Olettamuksista 2 ja 4 → Rakenteellinen muutoshitaus kasvaa monotonisesti organisaation iän myötä.
3. Olettamuksesta 4 ja teoreemasta 1 → Organisaatioiden kuolleisuus pienenee iän myötä.
4. Olettamuksista 1 ja 6 → Uudelleenorganisointi lisää kuolleisuutta.
5. Olettamuksista 9 ja 10 → Monimutkaisuus lisää kuolemanriskiä uudelleenorganisoinnin vuoksi.

4.4 Discussion

Rajasimme tekstin käsittelemään valtaosakseen organisatorisia asioita. Tämä on riittämätön luotaessa kokonaista teoriaa ohjaamaan yritysten strategisia päätöksiä. Rajauksemme johtuu tekstin laajuudesta. Tällä laajuudella teksti ei olisi voinut käsitellä kaikkia evolutionääriseen näkökulmaan liittyviä tekijöitä.

4.4.1 Strategia määrittelee evoluution suunnan

Kuten jo tutkimuksen alkupuolella todettiin, organisaatioilla on mahdollisuus vaikuttaa omalla strategiallaan (kappale 4.2). Tämän luvun tarkoituksena on viedä ajatus hieman pidemmälle ja pohtia, johtaako organisaatioiden strategia yksistään evoluutioon. Ryhmämme ei tutkimusta tehdessä päässyt yksimielisyyteen väittämän paikkansa pitävyydestä, joten on selvää, että asia kaipaa lisää tutkimustyötä.

Perinteisen evoluutioteorian mukaan yritykset ajautuvat kohden tiettyjä ratkaisuja esimerkiksi kilpailijoidensa ohjaamana (kappale 4.3.1). On olemassa tiettyjä ratkaisuja, jotka ohjaavat evoluutiota tiettyyn suuntaan, mutta päätös näiden ratkaisujen käyttöönotosta on organisaatioiden strategisesta valinnasta riippuvaa. Esimerkiksi sähköautomarkkinat syntyivät jonkun organisaation päätöksestä alkaa kehittää sähköautoja. Jos yksikään organisaatio ei olisi tehnyt strategista päätöstä aloittaa sähköautojen kehittelyä, kyseistä evoluutiota ei olisi syntynyt. Vapilla markkinoilla tiettyjen mahdollisuuksien voidaan olettaa lopulta nousevan niin haluttavaksi, että evoluutio syntyy välttämättä, mutta jälleen kerran evoluution syntyminen on lähtenyt organisaation strategisesta päätöksestä hyödyntää evoluution tuomia etuja.

4.4.2 Teorian käyttösovellukset

Organisaatioiden evoluutioteoria käsittelee varsin kokonaisvaltaisesti organisaatioiden selviytymistä ja siihen johtavia sekä vaikuttavia tekijöitä. Teoria antaa osviittaa siihen miten ympäristössä tapahtuvia muutoksia tulisi tarkkailla (McCarthy *et al.* 2010), mutta jättää suhteellisen avoimeksi sen miten strategisilla päätöksillä pystyttäisiin ohjaamaan organisaatiota kohti parempaa tulosta.

Evoluutioteoria ei myöskään ota huomioon, että organisaatioilla voi olla muitakin tavoitteita kuin selviäminen. Voiton tekeminen on yksi perussyistä miksi organisaatioita perustetaan ja mitä omistajat organisaatiolta haluavat (Friedman 1970).

4.5 Tiivistelmä

Lähdimme tarkastelemaan organisaatioiden evoluutiota markkinoiden ja teknologian näkökulmasta. Perusajatuksenamme oli, että evoluution kehittymistä voi jälkikäteen tarkastella, mutta strategialla voidaan vaikuttaa tulevaisuuteen ja näin myös evoluutioon.

Kehittämämme viitekehyksen jaoinme kahteen osaan, jossa käsitelimme biologista ja organisatorista evoluutiota ja syklistä evoluutioteorian mallia. Pohdimme luonnonvalintaa, geneettistä ajautumista sekä migraatiota ja mutaatiota ja kuinka samoja tapahtumia voidaan nähdä myös yritysmaailmassa. Evoluutiopolun tunnistamiseksi rakensimme syklisen mallin, jonka pohjalta lähdimme tarkastelemaan, mitä evoluution piirteitä yrityksen elinkaaren eri vaiheissa on erotettavissa. Tällä nelivaiheisella mallilla pyrimme osoittamaan, että strategialla voidaan vaikuttaa evoluution tuomiin haasteisiin ja vaikuttamaan näin siihen, miten yritys tulee menestymään. Kuitenkin voidaan myös pohtia sitä, mikä vaikutus ympäristöllä, esimerkiksi kilpailijoilla, ja sen muutoksilla on yritykselle ja sen toiminnalle. Tietyissä määrin yritys voi ohjata tulevaa, mutta on myös tekijöitä joihin vaikuttaminen on haastavaa.

Evoluutioteoriaa voi hyvin soveltaa yritysten toiminnan analysointiin, mutta ajatusmallina se, että ulkopuoliset voimat karsivat heikot yritykset kilpailusta ja vahvat selviävät, ei ole aivan niin yksiselitteistä. Strategialla pystytään luomaan sellaisia suuntia toimintaan, joiden avulla jopa evoluutioon voidaan vaikuttaa ja parantaa yrityksen mahdollisuuksia menestyä.

4.6 Lähteet

- Apologetiikkawiki. 2011. Evoluution määritelmä. [WWW]. Saatavissa: http://www.apologetiikkawiki.fi/Evoluution_m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. 1999. Flexibility vs. efficiency: A case study of model changeover in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10: 43–68.
- Berkeley. Understanding evolution. [WWW] Viitattu 02.04.2011. Saatavissa: http://evolution.berkeley.edu/evolibrary/article/evo_14.
- Bloomberg 01.04.2011. Automyynti romahti Japanissa. [WWW] Viitattu 03.04.2011. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/myynti/2011/04/01/automyynti-romahti-japanissa/20114624/135>.
- Farjoun, M. 2010. Beyond Dualism: Stability and Change As A Duality. *Academy of Management Review* 2010, Vol. 35, No. 2, 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.
- Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Hannan, T. Freeman, J. 1984. Structural Inertia and Organizational Change. *American sociological review*, 1984.
- McCarthy, I. & Lawrence, T. & Wixted, B. 2010. A Multidimensional Cobceptualiza-tion Of Environmental Velocity. *Academy of Management Review* 2010, Vol. 35, No. 4, 604–626.
- Miranda L. & Thiel M. Active and passive migration in boring isopods *Limnoria* spp. (Crustacea, Peracarida) from kelp holdfasts. *Journal of Sea Research*, Vol. 60, Issue 3, October 2008, pp. 176-183.
- Peltoniemi, M. 2010. Reviewing Industry Life-cycle Theory: Avenues for Future Re-search. *International Journal of Management Reviews*, Vol. *, *-* (2011) DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00295.x. r_295 1
- Sydow, J. & Schreyögg, G. 2009. Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review* 2009, Vol. 34, No. 4, 689–709.
- Watson G.H. Strategic benchmarking. [WWW] Viitattu 02.04.2011. Saatavissa: <http://www.doctorseyecare.com/docs/benchmarking.pdf>.



Tampereen teknillinen yliopisto
PL 527
33101 Tampere

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