

Tomi Nokelainen (toim.)

**Neljä strategisen johtamisen teoreettista perspektiiviä**

Teoriakäsikirja kurssille Strategia-ajattelun teoria ja käytäntö (2013)



Tampereen teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden ja rakentamisen tiedekunta.  
Opetusmoniste 1  
Tampere University of Technology. Faculty of Business and Built Environment.  
Lecture Notes 1

Tomi Nokelainen (toim.)

**Neljä strategisen johtamisen teoreettista perspektiiviä**  
Teoriakäsikirja kurssille Strategia-ajattelun teoria ja käytäntö (2013)

Tampereen teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden ja rakentamisen tiedekunta  
Tampere 2013

ISBN 978-952-15-3069-2  
ISSN 2323-895X

## ESIPUHE

Tämä on teoriakäsikirja Tampereen teknillisen yliopiston opintojaksolle *TETA-5620 Strategia-ajattelun teoria ja käytäntö*, joka on järjestetty kevätlukukaudella 2013. Käsikirja on kooste, joka käsittelee neljä opintojaksolle osallistujien ryhmittäin laatimaa harjoitustyötä. Kukin harjoitustyö käsittelee yhtä opintojaksolla tarkasteltavaa teoreettista perspektiiviä. Nämä perspektiivit ja niitä käsittelevien harjoitustöiden laatijat ovat seuraavat. (Ryhmät ovat opintojakson sisäisessä numerjärjestyksessä ja laatijoiden nimet ryhmittäin aakkosjärjestyksessä sukunimen perusteella.)

1. Kognitiivinen perspektiivi (*cognitive view*): Petteri Baumgartner, Heidi Olkinuora, Teemu Siren ja Karoliina Tuominen
2. Kilpailudynaaminen perspektiivi (*competitive dynamics view*): Lauri Jaakkola, Miika Järvinen, Juha Matala-aho ja Tuure Visapää
3. Evolutionäärinen perspektiivi (*evolutionary view*): Jenni Hyppölä, Petri Iso-Järvenpää ja Matti Kivimäki
4. Resurssipohjainen perspektiivi (*resource-based view*): Tom Leskinen, Samppa Savonen ja Jukka Sippola

Kognitiivinen perspektiivi keskittyy nimensä mukaisesti eritoten keskeisten strategisten päätöksentekijöiden kognitiivisiin prosesseihin ja pyrkii näin selittämään, miksi he (organisaatiotaan edustaessaan tai sen valtuuttamana toimiessaan) päätyvät niihin päätöksiin, joihin he päätyvät. Kognitiivisessa perspektiivissä keskeisiä näkökohtia ovat päätöksentekijöiden suorittama havainnointi, informaation vastaanottaminen ja valikointi, valitun informaation tulkinta ja tehtyjen tulkintojen perusteella toimiminen tai toimimatta jättäminen. Kognitiivinen perspektiivi voidaan laajentaa myös koskemaan muita organisaation jäseniä tai koko organisaatiota kollektiivisena päätöksentekijänä.

Kilpailudynaaminen perspektiivi puolestaan käsitteellistää kilpailutilanteessa olevien organisaatioiden välisen kilpailun konkreettisten toimenpiteiden vaihtona. Keskeisiä tarkastelukohteita ovat siis tarkasteltavien organisaatioiden suorittamat yksittäiset toimenpiteet, niiden kehittyminen yli ajan (organisaatioiden välinen toimintadynamiikka) sekä organisaatioiden aggregaattitason toimintaprofiilit erilaisilla ajanjaksoilla. Lisäksi kilpailudynaaminen perspektiivi on kiinnostunut niistä organisatorisista ja kognitiivisistakin prosesseista, jotka saavat aikaan ne toimenpiteet, jotka organisaatiot lopulta tulevat toimeenpanneeksi, vaikkei tarkastelu ulotukaan niin hienojakoiseksi kuin kognitiivisessa perspektiivissä.

Evolutionäärinen perspektiivi hakee käsitteellistä ja teoreettista pohjaa evoluutiobiologiasta ja biologisesta populaatioekologiasta. Se tarkastelee organisaatioiden toimintaa etäämmältä, usein populaatiotasolla kuten esimerkiksi toimialalla. Niin ikään evolutionäärisen perspektiivin ajallinen tarkasteluhorisontti on usemmiten selvästi pidempi kuin kahden edellä mainitun perspektiivin tapauksessa. Evolutionääriselle perspektiiville ominaista on lähtökohtainen skeptisyys organisaatioiden kykyyn mukautua

niiden toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, eritoten suuriin. Eräs keskeisistä käsitteistä evolutionäärisessä perspektiivissä on *inertia*, rakenteellinen hitaus(momentti), joka yhtäältä on stabiilissa toimintaympäristössä organisaatiolle eduksi mutta toisaalta muuttuvassa toimintaympäristössä vastustaa organisatorisia muutoksia.

Resurssipohjainen perspektiivi puolestaan käsitteellistää organisaation kokoelmaksi resursseja, joiden ominaispiirteiden perusteella pitäisi olla selitettävissä organisaatioiden – kuten esimerkiksi ja eritoten keskenään kilpailevien yritysten – erot menestyneisyydessä. Tätä kirjoitettaessa resurssipohjainen perspektiivi edustaa opintojaksolla käsiteltävistä perspektiiveistä eniten strategisen johtamisen tutkimuksen valtavirtaa. Tästä huolimatta – ja ehkäpä siitä johtuenkin – resurssipohjaista perspektiiviä kohtaan on esitetty kritiikkiä, jonka myötä perspektiiviä on pyritty kehittämään edelleen esimerkiksi dynaamisten kyvykkyyksien ja verkostomaisten asetelmien suuntaan.

Tämän teoriakäsikirjan varsinaiset pääluvut käsittävät työt esiintyvät siinä kirjoitusasussa (ml. kuviot), jossa ne on allekirjoittaneelle toimitettu. Poikkeuksen tähän muodostavat sivunasetteluun tehdyt yhdenmukaistukset (mm. kirjasinlaji ja rivivälit) ja eräät merkinnälliset yhdenmukaistukset (esim. kaikki kuvalliset esitykset on otsikoitu ”kuvio”). Lisäksi töiden sisäiset viittaukset kuvioihin ja (ala)lukuihin on muutettu vastaamaan tämän käsikirjan lukujen numerointia.

Tämän käsikirjan tarkoitus on kahtalainen. Ensinnäkin käsikirjan on tarkoitus toimia teoriakoosteena opintojakson käytännön osuuden työskentelyssä. Tässä osuudessa ryhmät tarkastelevat valitsemansa yrityksen toimintaa kymmenen kuluneen vuoden aikana ja pyrkivät eri teoreettisista perspektiiveistä selittämään mm. miksi yritys on toiminut juuri siten kuin se on tullut toimineeksi. Toiseksi käsikirjan on tarkoitus toimia opintojaksolle osallistujille tiiviinä esityksenä opintojakson keskeisimmästä teoreettisesta sisällöstä myöhemmissä opinnoissa tai työelämässä.

Antoisia lukuhetkiä!

Tampereella 16.4.2013

Tomi Nokelainen

## SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE .....	1
SISÄLLYSLUETTELO .....	3
1 KOGNITIIVINEN PERSPEKTIIVI .....	6
1.1 Johdanto .....	7
1.1.1 Työn tausta ja tavoitteet .....	7
1.1.2 Työn rakenne .....	7
1.2 Näkökulmia kognitioon .....	8
1.2.1 Kognitio- ja kognitiivisuuskäsitteet.....	8
1.2.2 Funktionaalinen kognitio .....	9
1.2.3 Ongelmanratkaiseminen ja päätöksenteko .....	10
1.3 Strategian suunnittelu .....	12
1.3.1 Strateginen kognitio .....	12
1.3.2 Kognitioon vaikuttavat tekijät .....	14
1.3.3 Rakennetekijät ja strategiaprosessi.....	16
1.4 Strategian implementointi.....	18
1.4.1 Yksilön oppiminen ja strategian kommunikointi .....	18
1.4.2 Kognitiiviset harhat.....	19
1.4.3 Yksilöiden sitoutuminen toteutukseen kognition kautta.....	20
1.4.4 Implementoinnin vaikutus strategisen prosessin tehokkuuteen.....	21
1.5 Yhteenveto .....	23
1.6 Lähteet .....	25
2 KILPAILUDYNAAMINEN PERSPEKTIIVI .....	27
2.1 Aluksi .....	28
2.2 Johdanto .....	28
2.3 Kilpailudynamiikan perusmalli, käsitteet ja historia .....	29
2.4 Toiminnan tasot kilpailudynamiikassa .....	33

2.4.1	Toimenpidetaso .....	33
2.4.2	Liiketoimintayksikkötaso.....	34
2.4.3	Yritystaso .....	35
2.5	Toimenpiteiden ajurit ja kilpailudynamiikan toimijatasot.....	37
2.5.1	AMC-malli .....	38
2.5.2	Identiteettikenttä yrityksen käyttäytymistä ohjaavana tekijänä .....	40
2.5.3	Kilpailijan käsitteen laajentaminen.....	41
2.6	Johtopäätökset.....	43
2.7	Kuuden askeleen kilpailudynamiikan tutkimus .....	44
2.8	Lähteet .....	45
3	EVOLUTIONÄÄRINEN PERSPEKTIIVI .....	48
3.1	Johdanto .....	49
3.2	Evoluutio organisaatiossa .....	49
3.2.1	Lamarckismi ja darwinismi.....	50
3.2.2	Inertia eli sisäinen muutoshitaus .....	52
3.2.3	Dualismi-käsitteestä .....	53
3.2.4	Luotettavuus.....	53
3.2.5	Organisaation muutoksen tasot evoluutiossa.....	56
3.2.6	Polkuteoria.....	56
3.2.7	Toimialan evoluutio .....	59
3.3	Tapoja vaikuttaa evoluution aiheuttamaan kehitykseen.....	60
3.3.1	Inertian voittaminen.....	61
3.3.2	Polkuriippuvuuden tarkastelu ja purkautumisen mahdollistaminen.....	61
3.4	Evoluutionäkökulman vaikutus organisaation johdon strategiatyöhön.....	63
3.5	Lähteet .....	64
4	RESURSSIPOHJAINEN PERSPEKTIIVI.....	66
4.1	Johdanto .....	67

4.2	Resource Based View, RBV .....	67
4.3	Kyvykkyyksien elinkaarimalli (Capability LifeCycle, CLC).....	68
4.4	Dynaamiset kyvykkyyksien perspektiivi.....	70
4.5	Kytettyjen yritysten vaikutus RBV:hen.....	71
4.6	Resurssipohjaisen näkemyksen kritiikki.....	73
4.6.1	Resurssipohjaisesta näkemyksestä puuttuu johdolliset ohjeet.....	73
4.6.2	RBV olettaa loppumatonta kykyjen parantamista .....	74
4.6.3	Teorian soveltaminen on liian rajoitettua .....	74
4.6.4	Kestävä kilpailuetu ei ole saavutettavissa.....	75
4.6.5	Resurssipohjainen näkemys ei ole yrityksen teoria.....	75
4.6.6	“VRIN/O” ei ole välttämätön ja riittävä kestävän kilpailuedun saavuttamiselle.....	75
4.6.7	Resurssin arvo RBV mallissa on epämääräinen.....	76
4.6.8	Resurssin määritelmä on toimimaton.....	76
4.7	Yhteenveto .....	77
4.8	Lähteet .....	78



# 1 KOGNITIIVINEN PERSPEKTIIVI

Baumgartner, Petteri

Olkinuora, Heidi

Siren, Teemu

Tuominen, Karoliina

## 1.1 Johdanto

### 1.1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Kognitiotieteen lähtökohtana on pyrkimys ihmismielen toiminnan kuvaamiseen laskennallisen mallintamisen ja loogisen matematiikan keinoin. Kognitiotiede itsessään on hyvin poikkitieteellinen tieteenala, jossa yhdistyy biologia, fysiologia, psykologia, filosofia, käyttäytymistieteet ja tietojenkäsittelytieteet. (Colman 2012.) Viimeisen kahdenkymmen vuoden aikana kognitiotieteitä on alettu hyödyntämään myös johtamis- ja liiketaloustieteissä.

Strateginen kognitio tarkoittaa pyrkimystä ymmärtää ja selittää kognitioprosessien ja strategisen päätöksenteon välisiä yhteyksiä strategian muodostamisessa ja implementoinnissa. Kognitiivisen strategiaperspektiivin tarkoitus on parantaa organisaation ja sen päättäjien kykyä havainnoida ja ymmärtää ympäristöä sekä tuoda esille ne kognitiiviset tekijät, jotka vaikuttavat, hyvässä ja pahassa, tiedonkäsittelyyn ja sen hyödyntämiseen. Strategia-ajattelun näkökulmasta mielenkiintoisimmat ja tutkituimmat kognitioprosessit ovat oppiminen, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. (Porac & Thomas 2002, s. 165.)

Strateginen kognitiotutkimus on poikkitieteellistynyt huomasti viime vuosina. Tähän on omalta osaltaan vaikuttanut neurotieteiden kehittyminen sekä kiinnostus löytää selityksillä sille, miten päättäjien kognitiiviset kyvyt vaikuttavat näiden suorituskykyyn. Tietoyhteiskunnassa menestymisen edellytys on juuri oikeanlaisen ja tarkoituksenmukaisen tiedonkäsittelyn nopeassa ja virheettömässä prosessoinnissa.

Tämän työn tavoitteena on ymmärtää kriittisen ja integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla mistä osatekijöistä kognitiivinen strategiaperspektiivi muodostuu. Lisäksi tavoitteena on ymmärtää ja selittää kognitio sekä sen merkitys strategian luontiin ja implementointiin organisaatio- ja yksilötasolla. Koska työn tarkoitus on keskittyä juuri strategiseen kognitioon, se toimii samalla myös työn rajauksena. Tämä tarkoittaa sitä, että kognitioprosesseissa pyritään keskittymään niihin tekijöihin, jotka hyödyntävät organisaatiota strategisissa valinnoissa.

### 1.1.2 Työn rakenne

Tämä harjoitustyö alkaa johdannolla, jossa kerrotaan työn taustoista sekä rajauksista. Luku 1.2 käsittelee kognitiota eri näkökulmista. Luvussa määritellään kognitio- ja kognitiivisuuskäsitteet sekä käsitellään funktionaalista kognitiota. Luku päättyy ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosessien käsittelyyn. Luku 1.3 kuvaa strategian muodostamista organisaatiossa. Luku alkaa strategian ja kognition yhteyden esittelyllä.

Lisäksi luvussa 1.3 tutustutaan kognitiivisiin harhoihin sekä organisaation resurssitekijöihin ja strategiaprosessiin kognition näkökulmasta.

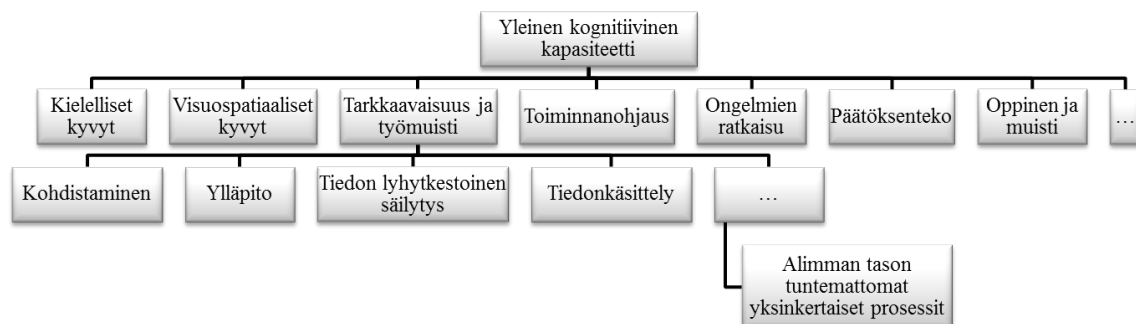
Luku 1.4 käsittelee strategian implementoinnin ja kognition suhdetta. Kyseisessä luvussa pohditaan yksilön oppimisen merkitystä strategian kommunikoinnissa sekä tutustutaan kognitiivisiin harhoihin implementoinnin osalta. Tämän jälkeen pohditaan kognition ja erityisesti oppimiskyvyn vaikutusta yksilön sitouttamisessa niin organisaation kuin yksittäisen toimenpiteen näkökulmasta. Luku päättyy pohdintaan implementoinnin vaikutuksesta strategisen prosessin tehokkuuden näkökulmasta. Työn viimeinen luku on yhteenveto.

## 1.2 Näkökulmia kognitioon

### 1.2.1 Kognitio- ja kognitiivisuuskäsitteet

Kognitio kuvaa kaikkia niitä mielenprosesseja, jotka osallistuvat tiedon hankintaa ja käsittelyyn (Colman 2012). Toisin sanoen kognitiiviset toiminnot ovat niitä tiedonkäsittelyprosesseja, jotka perustuvat aivotoimintaan (Latvala 2012). Näitä toimintoja ovat huomiointi, havainnointi, oppiminen, muistaminen, ajattelevinen, ongelmien ratkaiseminen, kielen käyttö ja ymmärtäminen sekä päätöksentekoprosessi.

Kognitiivisuus tai kognitiokyvyt taas viittaavat yksilön tai organisaation kykyyn käsitellä ja hallita edellä esitettyjä prosesseja ja muokata omaa käytöstään ja toimintaansa niiden perusteella. Tämä tiedonprosessointimalli on lainattu kognitiotieteisiin, lähinnä kognitiiviseen psykologiaan, tietojenkäsittelytieteestä. (Colman 2012). Kuviossa 1.1. on havainnollistettu niitä osatekijöitä, joista yksilön kognitiivisuus muodostuu sekä niiden hierarkkista suhdetta toisiinsa.



**Kuvio 1.1.** Skemaattinen esitys kognitiivisten toimintojen hierarkkisesta jaottelusta. Laatikot, joissa on kolme pistettä kuvaavat vielä toistaiseksi tuntemattomia tekijöitä. (Mukailtu lähteestä Latvala 2012).

Kognitiivinen tehtävä on sellainen suoritus, jonka onnistuminen on riippuvainen yksilön kyvystä prosessoida ja ymmärtää mentaalista tietoaan tavoitteiden mukaisesti. Kognitiiviset prosessit, kuten päätöksenteko, muodostuvat monista yksittäisistä kognitiivisista osatehtävistä, jotka kaikki vaikuttavat prosessin lopputulokseen. Kognitiivisen prosessin tarkoituksena on saada tuotettua olemassa olevasta ulkoisesta ja sisäisestä tiedosta jokin yksilön tavoitteisiin sopiva vastine. Kognitiivisen oppimisen tuloksena on parhaimmillaan teoreettisten ja käytännöllisten ongelmien ratkaiseminen. Yksilön kognitiiviset kyvyt taasen viittaavat suoraan tämän kykyyn hallita ja suorittaa näitä prosesseja (Carrol 1993, s. 8–10).

### 1.2.2 Funktionaalinen kognitio

Kognitiotieteessä, samoin kuin kaikissa tieteenaloissa, on olemassa useista eri koulukuntia, jotka painottavat kognitioprosessissa eritekiöitä. Näistä tunnetuin ja yleisin on funktionaalisen kognition koulukunta. Funktionaalinen kognitionäkemys käsittelee kognitiota ihmismielen toimintaa kuvaavan kolmen perusolettamuksen kautta: tarkoituksellisen (*engl. intentional*), representionaalinen (*engl. representational*), laskennallinen (*engl. computational*).

Ennen perehtymistä funktionaaliseen kognitioon tarkemmin, on hyvä selvittää lyhyesti ihmisen havainnointia ja aistimuksia aivojen näkökulmasta. Ihmisen aistiminen ja havainnointi ja näiden ymmärtäminen on monimutkainen sähkökemiallinen prosessi, johon eri reseptorit, aistit, hermosto ja aivokuoren alueet osallistuvat. Tässä yhteydessä ei ole tarkoituksellista selittää koko prosessia yksityiskohtaisesti solutasolla. Kaikessa lyhykäisyydessään aistimus ja havainto syntyvät seuraavasti: Ensin ihmisen jokin reseptori reagoi ulkoiseen tai sisäiseen ärsykkeeseen, joka aiheuttaa solukalvon potentiaalimuutosten kautta sähköimpulssin synnyn. Impulssi etenee hermoja pitkin iso-aivokuoreen omalle aistinalueelleen. Tämä aiheuttaa kemiallisia muutoksia välittäjäaineissa. Näiden muutosten kautta syntyy (tietoinen) aistimus. Pysyvät kemialliset muutokset johtavat parhaimmassa tapauksessa oppimiseen ja muistin kehittymiseen, jolloin uusia aistimuksia tulkitaan näiden muutosten perusteella (Nienstedt et al. 2006, ss. 475–480.)

Funktionaalisen kognition ensimmäisen tekijä on tarkoituksellisuus. Tarkoituksellinen mielen toiminta tarkoittaa sitä, että määrätietoinen ja tavoitteellinen mieli ohjaa ihmisen korkeampia aivotoimintoja. Näitä ovat esimerkiksi tavoitteiden asettelu ja ympäristön ymmärtäminen. Tunnistettavien syiden ja perusteltujen tavoitteiden pohjalta toimiminen ovat tekijöitä, jotka erottavat järjellisen, ihmisen sisältä syntyvän toiminnan, järjettömästä, vain ulkopuolisiin tekijöihin perustuvasta toiminnasta. Siksi vapaaseen tahtoon ja selkeisiin tavoitteisiin perustuva käytös ovatkin rationaalisen kognition peruselementtejä. (Stubbart 1989, ss. 328–329.)

Kognitiotieteessä mielen representaatio on koko kognitioprosessin ydin. Lyhyesti sanottuna se kuvaa aivojen kykyä heijastaa ympäristöä yksilön havainnoijalle tuttujen ja

mielekkäiden symboleiden kautta sekä vertailla näitä jo olemassa oleviin. Näiden symboleiden ja niiden synnyttämien toimintamallien kautta syntyy yksilölle niin sanottu kognitiivinen kartta, joka ohjaa yksilön kognitiivisia toimintoja, esimerkiksi päätöksentekoa. Optimitilanteessa nämä mallit kehittyvät ajan kuluessa parantaen samalla yksilön kognitiivisia kykyjä (Stubbart 1989, ss. 330–331.)

Viimeinen funktionaalisen kognition kolmesta perusolettamuksesta on laskennallisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että aivoja ja mielen toiminta voidaan rinnastaa tietokoneen toimintaa. Toisin sanoen, kognitioprosessit pyritään esittämään matemaattisten mallien avulla. Matemaattisten mallien avulla pyritään paremmin ymmärtämään eri tilanteiden ja menneiden tapahtumien vaikutusta kognitioon. Esimerkiksi päätöksentekoprosessi voidaan muuttaa algoritmien avulla matemaattiseen muotoon. Näin voidaan tarkastella esimerkiksi sitä, miten eri kohdissa tehty kyllä/ei –päätökset vaikuttavat lopputulokseen. (Stubbart 1989, ss. 331–332.) Vaikka laskennallinen mallintaminen on koko kognitiotieteen perusta (Ashleigh ja Mansi 2010, s. 12), ihmismielen toiminnan kuvaaminen sen keinoin herättää paljon keskustelua (Stubbart 1989, s. 332).

### 1.2.3 Ongelmanratkaiseminen ja päätöksenteko

Kognitiivinen strategiaperspektiivi on kiinnostunut kognition vaikutuksesta strategiseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun. Vaikka nämä prosessit ovat murto-osa niistä korkeampaa aivotoimintaa vaativista mielenprosesseista, joita kognition avulla pyritään selittämään, ne ovat tämän työn ja organisaation strategian kannalta merkittävimmät. Siksi on perusteltua keskittyä vain näiden prosessien tarkempaan kuvaamiseen.

Nykypäivän tietoyhteiskunnassa yksilö elää jatkuvan tietotulvan ja muutoksen vaikutuksen alaisena. Hyvät kognitiiviset kyvyt mahdollistavat valtavan tietomäärän prosessoinnin ja käsittelyn siten, että lopputulos on yksilön kannalta mielekäs ja sen hetkisiin tarpeisiin soveltuva. Tällöin puhutaan yksilön kognitiivisesta joustavuudesta (*engl. cognitive flexibility*). (Frensch ja Funke 1995, s. 201.)

Ongelmanratkaisu kuuluu korkeimpiin kognitioprosesseihin. Tämän toiminnon tarkoitus on joko löytää paras mahdollinen ratkaisu havaittuun ongelmaan tai löytää keinot, jolla päästään haluttuun lopputulokseen. Ongelman esittely on sen ratkaisun kannalta merkittävimmässä roolissa. Mikäli tilannetekijät ja käytettävissä olevat resurssit ja tiedot esitetään väärin, myös ratkaisu on todennäköisesti virheellinen. Koska ratkaisut tehdään aina olemassa olevan vanhan tiedon ja uuden esitellyn tiedon perusteella, virheelliset tiedot johtavat virheellisiin päätöksiin. (Wang et al. 2006, s. 130.) Frensch ja Funken (1995, s. 202) mukaan ongelmien ratkaisuun vaikutta merkittävimmin seuraavat tekijät:

- olemassa olevan datan tulkitseminen
- oikeanlaisten sisäisten mallien hyödyntäminen ja

- sopivien strategioiden valinta sen hetkisiin tietoihin ja resursseihin sopiviksi.

Päätöksentekoa voidaan pitää ongelmanratkaisun yhtenä osatekijänä. Päätöksenteko on tapahtuma, jossa olemassa olevien kriteerien pohjalta tehdään päätös eri vaihtoehtojen joukosta. Päätöksentekoa voidaan lähestyä kolmesta erinäkökulmasta:

- normatiivisesta
- deskriptiivisestä ja
- preskriptiivistä.

Jos voidaan olettaa, että päätöksentekijä toimii tarkkaan määritettyjen ja määritettävissä olevien mallien perusteella, puhutaan normatiivisesta lähestymistavasta. Tällöin tehdyille päätökselle on löydettävissä selkeät rationaaliset perusteet. Deskriptiivinen lähestymistapa keskittyy tutkimaan ihmisten käyttäytymistä päätöksentekotilanteissa ympäristöstä tehtyjen sekä kokeellisesti saatujen havaintojen avulla. Preskriptiivinen näkökulma puolestaan keskittyy etsimään keinoja päätöksentekoprosessin luotettavuuden parantamiseen. (Wang et al. 2006, s. 130.)

Päätösteko ja ongelmaratkaisu ovat osa jokapäiväistä johtamistyötä. Siksi viimeisen parinkymmenen vuoden aika näitä ilmiöitä on tutkittu paljon ja sitä on pyritty selittämään poikkeittieteellisin teorioin. Tässä yhteydessä mielenkiintoisessa roolissa on intuitioon perustuva ongelmanratkaisu ja päätöksenteko.

Intuitiolla tarkoitetaan sellaista tietoa, tietoisuutta tai ymmärrystä, jota ei pystytä selittämään yksilön tekemillä havainnoilla tai järkeilyllä (Colman 2012). Psykologian ja neurobiologian tutkimuksen kehittyminen on auttanut ymmärtämään intuition roolia myös organisaatiotasolla.

Dane ja Pratt (2009) esittävät organisaation kannalta kolme merkittävää intuitiokonseptia. Ensimmäinen näistä on intuitioon perustuva päätöksenteko, joka on seuraus yksilön sisäisistä tiedonkäsittelyprosesseista ja mallien luonneista. Toinen mielenkiintoinen malli on luovuuden intuitio, joka perustuu ongelmien ratkaisemiseen yhdistelemällä olemassa olevaa ja eri lähteissä olevaa tietoa uudella tavalla. Tämä on kirjoittajien mukaan hidas prosessi, vaikka intuitiolla toiminen on yleensä nopea tapahtuma. Kolmas ja viimeinen on moraalinen intuitio, jonka avulla voidaan tutkia oman toiminnan eettisyyttä. (Dane ja Pratt 2009.)

Yksilön kognitiokyvyt vaikuttavat intuitioon merkittävästi. Mikäli yksilön kognitiokyvyt ovat rajalliset, myös havaintojen pohjalta muodostuneet sisäiset mallit ovat väärennlaisia. Näiden mallien pohjalta rakennetusta intuitiosta on enemmän haittaa kuin hyötyä. Mikäli taas yksilön aivot pystyvät prosessoimaan havaintoja toimiviksi ja todenperäiseksi malleiksi, intuitio on hyvä apuväline tilanteissa, joissa vaaditaan nopeaa päätöksentekoa olemassa olevaa tietoa nopeasti prosessoimalla ja uudelleen yhdistelemällä.

Akinci ja Sadler-Smith (2012, s. 119) esittävät intuitiotutkimuksen kehitystä kuvaavassa artikkelissaan keinoja, joilla intuition hyödyntämistä voidaan tulevaisuudessa parantaa.

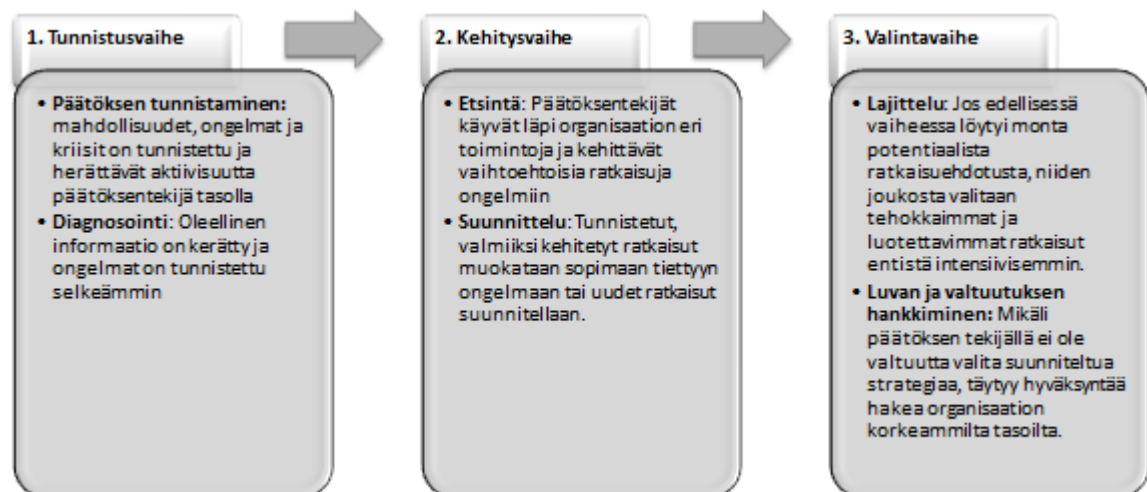
Näistä yksi on käytettyjen käsitteiden ymmärtäminen. Toisin sanoen, kun viimein on onnistuttu luomaan melko hyvä käsitteellinen käsitys siitä, mitä intuitio on, tästä on pidettävä myös jatkossa kiinni. Lisäksi lisäämällä poikkitieteellistä yhteistyötä, tulosten hyödyntämistä ja kiinnittämällä huomiota metodologisiin tekijöihin saadaan aikaiseksi paljon laajempi ja monipuolisempi käsitys kyseisestä ilmiöstä.

### 1.3 Strategian suunnittelu

#### 1.3.1 Strateginen kognitio

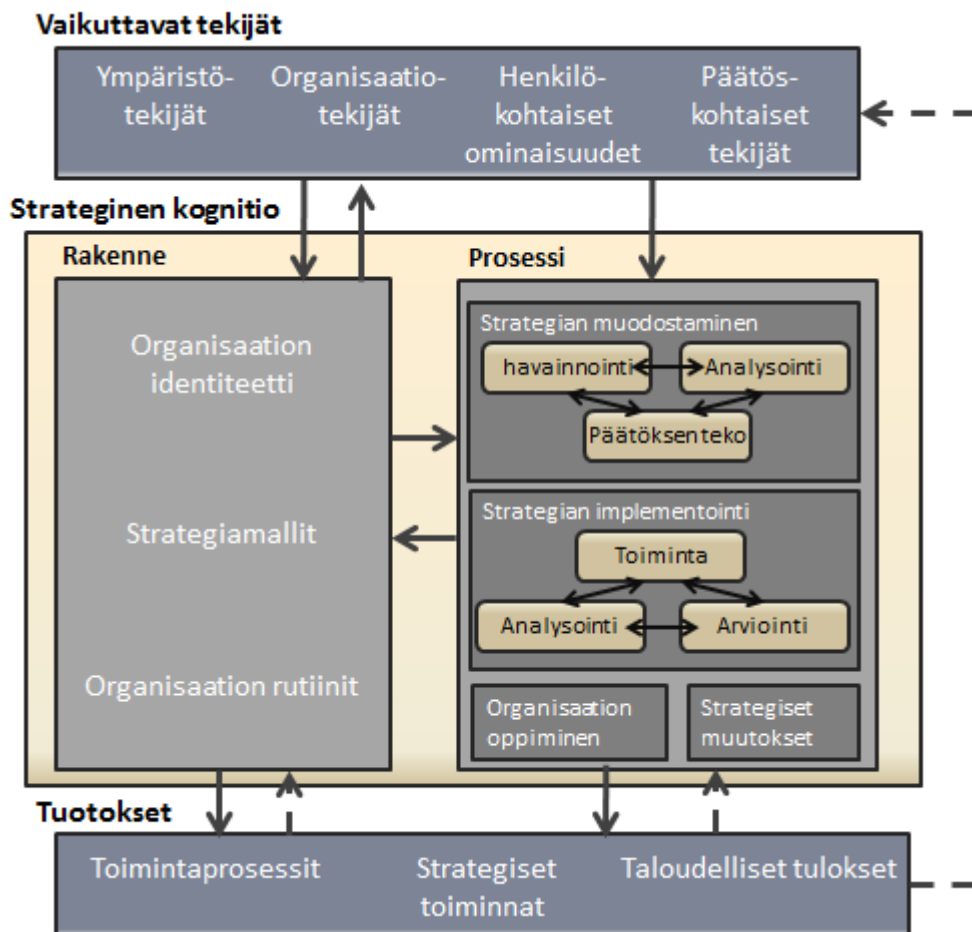
Strategian suunnittelun hankaluutena on yleensä niiden monimutkaisuus sekä absurdi luonne, jolloin päätöksen tekijöillä voi olla vaikeuksia ymmärtää strategian kokonaiskuvaa ja siihen liittyviä ongelmia. Strategiaan liittyvät oletukset muodostavat pohjan ja rajat sille, kuinka päättäjät esittävät erilaisia strategian osa-alueita ja käsittelevät ongelmia. Olettamuksiin saattaa kuitenkin syntyä erilaisia harhoja, johtuen juuri päätöksentekijöiden yksilöllisyydestä ja tavasta käsitellä strategian eri osa-alueita. Tutkijat ovat löytäneet useita heuristiikkoja, joiden avulla päättäjät yksinkertaistavat ongelmia ja tätä kautta vaikuttavat myös strategisiin päätöksiin. (Schwenk 1988.)

Strategisen päätöksentekoprosessin mallintaminen kokonaisuudessaan yleisellä tasolla on osoittautunut melko hankalaksi johtuen eri organisaatioiden tavoista käsitellä ja toteuttaa strategiansa. Lisäksi itse prosessit koetaan usein strukturoimattomiksi ja sekaviksi. Schwenk (1995) on kuitenkin pyrkinyt mallintamaan ja kuvaamaan tällaisten prosessien pääkohdat, jotka voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen Kuvion 1.2 osoittamalla tavalla.



**Kuvio 1.2.** *Strateginen päätöksentekoprosessi (mukailtu lähteestä Schwenk 1995).*

Strategisen prosessin muodostamiselle kognition kautta on kuitenkin esitetty myös yksityiskohtaisempi malli. Alla olevassa Narayanan et al. (2010) laatimassa prosessikaaviossa kuvataan strategisen kognition kokonaiskuvaa: mitkä ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat kognitioon; mitä osa-alueita yrityksen strategiseen johtamiseen kognition avulla kuuluu ja millaisia tuloksia strategisella kognitiolla saadaan aikaan. Olennaista prosessikaaviossa on se, että prosessi ei ole lineaarinen, vaan jatkuva. Muutos yhdessä osa-alueessa vaikuttaa koko prosessiin ja aiheuttaa toimenpiteitä tai muutoksia myös muissa osa-alueissa. Kaavio auttaa ymmärtämään syy- ja seuraussuhteista eri osa-alueiden välillä.



**Kuvio 1.3.** *Strateginen kognitio (mukailtu lähteestä Narayanan et al. 2010).*

Kognitiivisessa näkökulmassa kiinnitetään huomio päätöksentekijöihin, erityisesti johtotehtävissä oleviin yksilöihin, mutta myös organisaation kollektiiviseen päätöksentekoon. Jotta päätöksentekoa pystyttäisiin analysoimaan tarkasti on tarkasteltava kattavasti kaikkia toimintaympäristössä olevia päätöksentekoon vaikuttavia seikkoja, toivottuja tavoitteita ja prosessin kokonaiskuvaa.



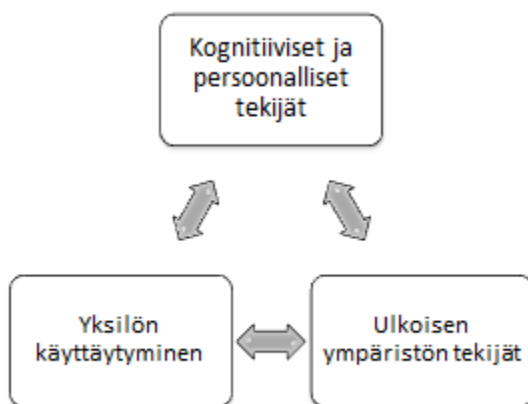
### 1.3.2 Kognitioon vaikuttavat tekijät

Strategiseen kognitioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa neljään osaan: ympäristötekijöihin, organisaatiotekijöihin, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä päätöskohtaisiin tekijöihin. Nämä kaikki tekijät muodostavat konsensuksen, joka ohjaa päätöksentekijän toimintaa (Narayanan et al. 2010).

Esimerkiksi pohdittaessa uudelle markkina-alueelle menoa päätöstä ohjaavat

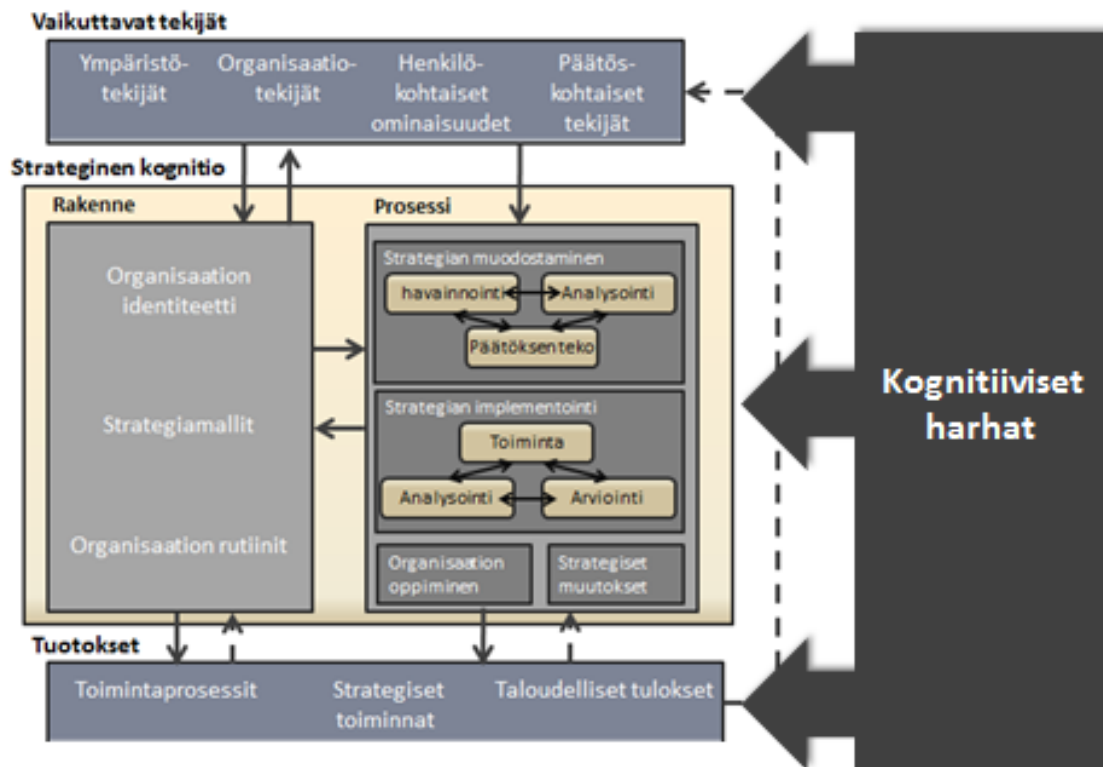
- 1) ympäristötekijät, kuten uuden markkina-alueen kulttuuri ja taloussuhdanteet,
- 2) Organisaatiotekijät, kuten organisaation halukkuus ja kyvykkyys,
- 3) henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten päätöksentekijän henkilökohtaiset intressit ja mielenkiinnon kohteet sekä
- 4) päätöskohtaiset tekijät, kuten markkinaajennuksen kustannukset ja odotetut tuotot.

Yksilön päätöksentekoa arvioitaessa kognitiivisesta näkökulmasta on huomioitava, että eri henkilöt painottavat eri tavoin eri kokonaisuuksia. Wood & Banduda (1989) jakavat yksilön päätöksentekoon vaikuttavat tekijät kolmeen osaan: kognitiivisiin ja personaalisiin tekijöihin, yksilön käyttäytymiseen sekä ulkoisen ympäristön tekijöihin. Artikkelissa korostetaan, että eri osa-alueet vaikuttavat merkittävästi toisiinsa, mutta niiden painotus vaihtelee vahvasti yksilöstä riippuen. Eri yksilöiden välillä osa-alueet vaikuttavat toisiinsa eri tavalla: Esimerkiksi ympäristötekijät vaikuttavat eri yksilöiden välillä eri tavalla yksilön käyttäytymiseen.



**Kuvio 1.4.** *Päätöksentekoon vaikuttavien tekijöiden riippuvuus toisistaan. (Mukailtu lähteestä Wood & Banduda 1989.)*

Kognitioon vaikuttavia tekijöitä arvioitaessa on tärkeää tiedostaa kognitiiviset harhat (*engl. cognitive biases*). Niiden avulla pystyy tehokkaasti selittämään, miksi jokin henkilö päätyi johonkin päätökseen, vaikka ulkopuolisin silmin päätös vaikuttaa väärältä. Das ja Teng (1999) tutkivat artikkelissaan kognitiivisten harhojen vaikutusta strategiseen päätöksentekoon. Harhat muokkaavat päätöksentekoa strategisen kognition kaikilla osa-alueilla. Artikkelissa tunnistettiin neljä suurinta kognitiivista harhaa. Kuviossa 1.5 esitetään kognitiivisten harhojen vaikutus strategisen kognition eri osa-alueisiin.



**Kuvio 1.5.** Kognitiiviset harhat vaikuttavat strategisen kognition kaikkiin osa-alueisiin.

*Ensivaikutelman ja rajattuihin tavoitteisiin keskittymisen* (*engl. prior hypotheses and focusing limited targets*) -harhalla tarkoitetaan sitä, että päätöksentekijä perustaa päätöksensä helposti aiemmin muodostuneisiin uskomuksiin ja hypoteeseihin. Päätöksentekijän huomio kiinnittyy oman kiinnostuksen kohteiden ja ennakkoluulojen muodostamiin rajattuihin tavoitteisiin. Tästä johtuen päätöksentekijä ei pysty huomiomaan kaikkia ympäristötekijöitä ja osa tavoitteista jää yksinkertaisesti huomioimatta. (Das & Ten 1999.)

*Rajattuihin vaihtoehtoihin alistumisen* (*engl. exposure to limited alternatives*) -harhalla tarkoitetaan, että päätöksentekijä usein yksinkertaistaa päätöksentekoaan ja ottaa huomioon vain osan käytettävissä olevasta tiedosta ja näin ollen alistuu rajattuihin vaihtoehtoihin. Käytettävissä oleva tieto on usein vaillinaista ja mahdolliset vaihtoehdot supistetaan muutamaa vaihtoehtoon, näin ollen päätöksentekijällä ei välttämättä ole edes edellytyksiä parhaaseen mahdolliseen päätökseen. (Das & Teng 1999.)

*Tulosten todennäköisyyksiin keskittymisen (engl. intensity to outcome probabilities)* -harhalla tarkoitetaan, että päätöksentekijät eivät luota, eivät ymmärrä tai eivät osaa arvioida tulosten todennäköisyyksiä. Johtajat usein suosivat arvon perusteella parasta vaihtoehtoa ennemmin kuin todennäköisimmin onnistuvaa tulosta. Tähän liittyy myös tilastojen väärän tulkitsemisen harha sekä väärin tilastojen käyttämisen harha. (Das & Teng 1999.)

*Johtamisen illuusion (engl. illusion of manageability)* -harha tulee esille kahdella tavalla: Ensinnäkin päätöksentekijät arvioivat menestymisen todennäköisyyden korkeammalle kuin on realistista. Toiseksi päätöksentekijät arvioivat väärin kontrolloitavuuden. Johtajat eivät usein hyväksy riskien määrää jokaisessa päätöksentekotilanteessa. (Das & Teng 1999.)

### 1.3.3 Rakennetekijät ja strategiaprosessi

Rakennetekijöillä tarkoitetaan tavallaan organisaation edellytyksiä menestyksekkääseen strategiseen johtamiseen strategisen kognition avulla, eli niitä resursseja, joilla organisaatiota johdetaan.

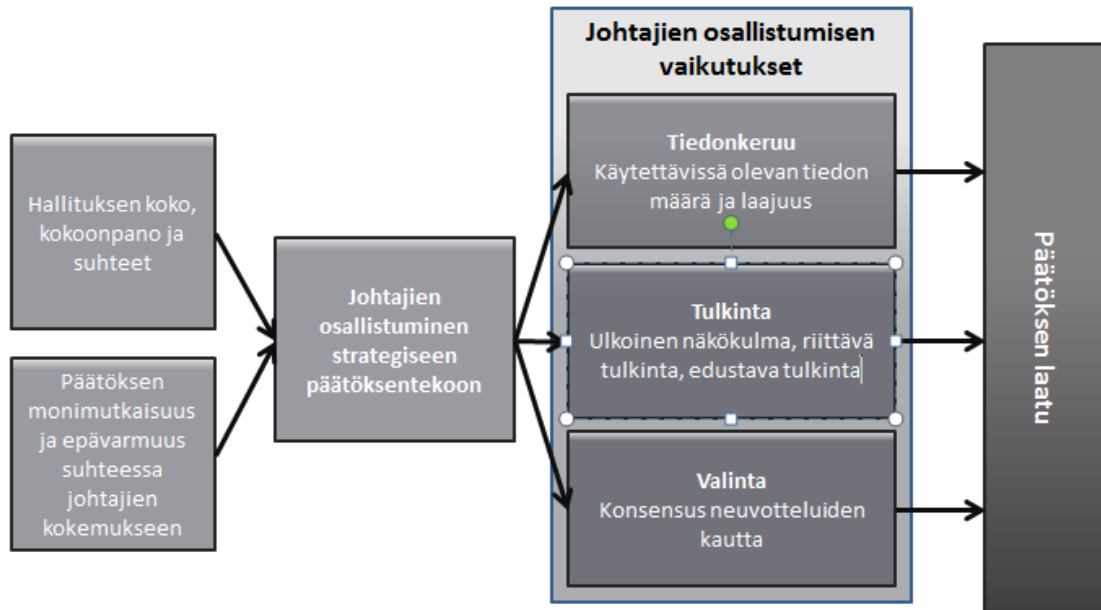
Organisaation identiteetillä (*engl. organizational identity*) tarkoitetaan organisaation voimavaroja suhteessa markkinoihin, organisaation johtamisjärjestelmiä sekä kilpailuetuja. Organisaation identiteetti muodostuu ja sitä ylläpidetään organisaation sisäisten keskusteluiden avulla. (Narayanan et al. 2011.)

Strategiamallit (*engl. strategy frames*) kuvaavat johtajien käyttämän liiketoimintamallin ikään kuin kognitiivisella kartalla. Kartat tai viitekehukset pyrkivät selittämään päätöksentekomallia. Strategiamallit voivat olla hyvin strukturoituja tai vapaamuotoisia. Kirjallisuudessa on mallinnettu useita strukturoituja strategiaviitekehyyksiä. Ryhmätasolla strategiamallien strukturoituun noudattamiseen vaikuttaa ryhmän kognitiivinen homogeenisuuden ja heterogeenisuuden suhde. (Narayanan et al. 2011.)

Organisaation rutiinit (*engl. organization routines*) kuvaavat organisaation henkilöiden sitoutumista organisaation rutiineihin. Organisaation käyttäytymistä arvioidessa täytyy ymmärtää, miten rutiinit muodostuvat ja miten organisaation tavoitteet ja rutiinit yhtenevät. Rutiinit yleensä muokkaavat strukturoitua päätöksentekoprosessia ja rutiinien avulla pystytään selittämään organisaation päätöksiä ja toimia. (Narayanan et al. 2011.)

Yrityksen strategian muodostaminen on yrityksen ylimmän johdon tehtävä. Ylin johto muodostaa parhaan käytettävissä olevan osaamisen ja tietämyksen avulla strategian, jonka implementointi on koko yrityksen yhteinen tehtävä. Rindova (1999) esittää artikkelissaan mallin, joka kuvaa ylimmän johdon päätöksentekoa. Malli lähtee liikkeelle ylimmän johdon edellytyksistä ja resursseista suoriutua kyseisestä päätöksestä. Seuraavassa kohdassa tarkastellaan, kuinka aktiivisesti kukin osapuoli osallistuu päätöksentekoon, esimerkiksi hallituksen jäsen käyttää vuodessa keskimäärin 176 tuntia johtamansa yrityksen asioihin. Kolmannessa kohdassa tarkastellaan kognitiivisen päätöksenteon osa-

alueita. Näiden kaikkien komponenttien summana saadaan päätöksen laadukkuus. Rindovan malli on esitetty kuviossa 1.6.



**Kuvio 1.6.** Yrityksen johtajien strateginen päätöksenteko kognitiivisesta näkökulmasta. (Mukailtu lähteestä Rindova 1999).

Kirjallisuus korostaa strategian muodostamisessa myös merkityksellistämisen (*engl. sensemaking*) tärkeyttä osana strategian teoreettista suunnitteluprosessia. Merkityksellistäminen kuvaa sosiaalista toimintaa, jota syntyy, kun jotain epätavallista, odottamatonta, tärkeää tai mitä tahansa rutiinista poikkeavaa tapahtuu. Merkityksellistämisestä voidaan havaita kaksi erilaista prosessia: havainnointi (*engl. perception*) ja voimaansaattaminen (*engl. enactment*). Havainnointi näkökulman mukaan päätöksentekijät ovat ikään kuin sidottu rationaaliseen ajattelutapaan ja heidän omiin, puutteellisiin ja epätäydellisiin käsityksiinsä ympäristöstä. Samalla he usein epäonnistuvat resurssien ja mahdollisuuksien tunnistamisessa sekä strategian kehysten luomisessa. Voimaansaattaminen taas olettaa että ympäristöt ja organisaatiot luodaan yhdessä sosiaalisen kanssakäymisen prosessien kautta. (Narayan et al. 2010.)

Monet strategiset ryhmät painottavat, että yksinkertaistaminen (*engl. simplification*) on oleellinen osa strategian luomisessa. Schewenkin (1984) mukaan strategian luomisessa on aina kyse epävarmasta päätöksenteosta. Epävarmuudesta huolimatta tietoa on saatavilla valtava määrä ja informaatiota käsiteltäessä täytyy yksinkertaistaa kognitiivista päätöksentekoa. Artikkelissa esitellään kolmiosainen strategian luomisprosessi. Ensimmäisessä osassa muodostetaan tavoitteet ja tunnistetaan haasteet. Toisessa osassa hahmotellaan mahdolliset vaihtoehdot toiminnalle. Kolmannessa osassa arvotetaan vaihtoehdot ja valitaan toteutettavat vaihtoehdot. Jokainen vaihe vaatii yksinkertaistamista ja kognitiiviset vääristymät muokkaavat jokaista vaihetta.

## 1.4 Strategian implementointi

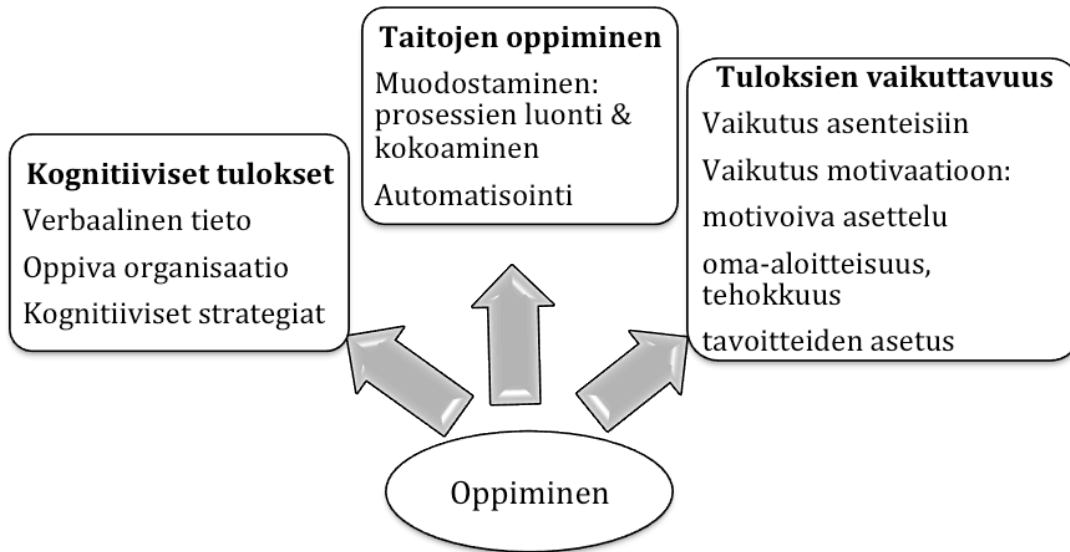
### 1.4.1 Yksilön oppiminen ja strategian kommunikointi

Yksilöiden oppimisessa sekä tiedon ja tietämyksen sisäistämisessä on eroja. Toiset pystyvät saavuttamaan ja soveltamaan tietoa helpommin ja sujuvammin kuin toiset. Yhden teorian mukaan taitojen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka kehittyy sitä mukaan, kun tieto ja käytännöt tulevat selkeämmiksi. Myöhemmin myös monimutkaisempia strategioita pystytään sisäistämään. Jatkuvan harjoittelun kautta monimutkaisetkin käytännöt voidaan sisäistää; Mitä enemmän on kyetty sisäistämään, sitä enemmän kognitiivisia resursseja on tarjolla strategian toteuttamiseen ja kehittämiseen. (Kraiger et al. 1993.)

Tästä johtuen johtajien kognitiiviset tiedot ja taidot strategian muodostamisen osalta tulisi olla korkealla tasolla. Kognitiivisen psykologian tutkimustulokset ovatkin osoittaneet, että asiantuntijoiden metakognitiiviset kyvyt ovat yleensä korkeammalla tasolla kuin muiden. Metakognitio tarkoittaa tietoa ja tuntemusta omasta kognitiosta sekä kykyä säädellä sitä. Metakognitiiviset kyvyt sisältävät siis esimerkiksi suunnittelua, monitorointia sekä käytäntöjen muokkaamista tavoitteisiin sopivaksi. (Kraiger et al. 1993.)

Jotta yksilöiden oppimista pystytään strategian implementoinnissa ohjaamaan haluttuun suuntaan, johtajalla tulee olla kyky hahmottaa strategia mahdollisimman selkeästi ja viestiä se yksilöille ottaen huomioon heidän kognitiiviset kykynsä. Toiseksi johtajan tulee ottaa huomioon erilaisia yksilöiden oppimistapoja, ja säädellä ja muokata kognitioita niin, että kaikki tähtäävät yhteiseen tavoitteeseen. Lisäksi johtajan tulee tuntea omat metakognitiiviset kykynsä, eli tunnistaa virheensä ja oppia niistä.

Kuviossa 1.7 on koostettu Kraigerin et al. (1993) mukaillen oppimistulokset kolmeen eri luokkaan. Tästä näemme, että oppimisella ei ole vain yksittäistä tavoitetta vaan tuloksia voidaan olettaa useammalta osa-alueelta. Usein saatetaan ajatella, että esimerkiksi taitojen oppiminen olisi tärkein päämäärä, mutta yhdenvertaisina tavoitteina voidaan pitää esimerkiksi kognitiivisen tiedon kehittymistä ja lisääntymistä sekä vaikutusta motivaatioon. Motivaatioon keskitytään vielä enemmän seuraavassa alaluvussa ja samalla käydään läpi tavoitteisiin sitoutumista.



**Kuvio 1.7.** *Preliminääri luokittelu oppimistuloksista, (mukailtu lähteestä Kraiger et al. 1993).*

Kognitiivisilla kyvyillä tarkoitetaan tässä tapauksessa yksilön verbaalista tietoa, oppivan organisaation tasoa ja muodostumista sekä kognitiivisten strategioiden muodostumista ja toteutumista. Näiden tasojen testaamisella voidaan esimerkiksi nähdä, missä vaiheessa oppimisessa ollaan ja kuinka asiat ollaan sisäistetty. Tämä on strategian toteuttamisen kannalta tärkeää, sillä täytyy tietää, millä tasolla kukin on omassa oppimisprosessissaan ja ovatko kaikki menossa kohti yhteisiä tavoitteita. Verbaalista tietoa ja tietämystä voidaan testata jo implementoinnin aikaisemmissa vaiheissa, ja pidemmälle mentäessä voidaan mitata, kuinka hyvin kokonaisstrategia on sisäistetty. (Kraiger et al. 1993.)

#### 1.4.2 Kognitiiviset harhat

Jo edellä luvussa 1.3.2 käsitellyt kognitiiviset harhat eli yksilöiden harhaluulot voivat vaikuttaa keskenään koko organisaation päätöksenteossa. Tätä kautta niillä on vaikutusta liittyen myös yhteistyöhön sekä yksilöiden sitoutumiseen strategian toteuttamisessa. Kognitiivisia harhoja käsitellään johtajan työkaluna erityisesti niissä tapauksissa, kun johtamisesta puhutaan ennemminkin symbolisena toimintona asioiden eteenpäin viemisessä. Symbolinen toiminta, mukaan lukien informaation oikeanlainen käyttö, auttaa oikeuttamaan toimintoja ja takaamaan innokkuuden ja sitoutumisen niiden toteuttamiseen. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi silloin, jos tietyiltä henkilöiltä rajoitetaan pääsy johonkin tietoon, mutta samalla mahdollistetaan pääsy hallittavampaan ja suotuisampaan tietokantaan. (Schwenk 1986.)

On olemassa myös muita tekniikoita, joissa kognitiivisia harhoja voidaan käyttää osana symbolista johtamisprosessia ja tätä kautta apuna strategian implementoinnissa. Näin kaikki tavoittelevat yhteistä päämäärää sekä ymmärtävät sen merkityksen ja mitä muutoksia ja uusia toimia tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kunkin toiminnan osalta.

Esimerkiksi viestittäessä strategiaa yleisölle, puhujan tulisi osata yhdistää omat arvonsa yleisön vastaaviin mahdollisimman hyvin. Johtajan tulisi vastata oletuksiin yleisön odottamasta stereotyyppisestä johtajasta ja luoda vaikutelma omasta ainutlaatuisesta osaamisestaan. Tähän voi vaikuttaa myös henkilökohtaisella esiintymistavallaan ja luomalla suotuisan ympäristön vahvistamaan yleisön saamaa tiettyä vaikutelmaa. (Schwenk 1986.)

### 1.4.3 Yksilöiden sitoutuminen toteutukseen kognition kautta

Strategia voidaan jakaa yksityiskohtaisempiin toimenpiteisiin, joihin sitoutuminen voidaan määritellä Salancikin (1997) mukaan seuraavasti:

*”..olotila, jossa yksilö sitoutuu omiin tekoihinsa omien uskomuksiansa kautta ja ylläpitää tätä toimintaa sekä omaa osallistumistaan.”*

Toisaalta määritelmään on hyvä sisällyttää myös yksilön oma halu ja motivaatio toimintoja kohtaan, sillä ilman näitä myös täyden sitoutumisen saavuttaminen on hankalaa varsinkin pitkällä aikavälillä. Tällöin määritelmä muodostuu seuraavanlaiseksi:

*”Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että pidämme siitä mitä teemme ja jatkamme sen tekemistä, vaikka siitä saadut tulokset eivät olisi ilmiselviä”* (Salancik 1997, s. 62)

Strategian toimenpiteisiin sitoutuminen nähdään usein takautuvasti siten, että alkuvaiheessa tehty pienikin sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin lisää sitoutumista myöhemmissä vaiheissa. Toisaalta on myös erittäin tärkeää, että yksilö sekä ryhmä on sitoutunut oikeisiin tavoitteisiin. Korkea sitoutumisen taso väärin tavoitteisiin voi aikaansaada hyvinkin negatiivisia seurauksia, jotka ovat määrittäviä koko yrityksen strategian kannalta. (Schwenk 1986.)

Toisistaan tulee erottaa myös sitoutuminen yhteen toimenpiteeseen sekä sitoutuminen koko organisaatioon, sillä joskus nämäkin voivat olla ristiriidassa keskenään. Vaikka yksilö olisi erittäin sitoutunut itse organisaatioon saattaa olla, että tämä ei ole sitoutunut tiettyyn strategiseen toimenpiteeseen, mikäli se on hänen mielestään väärä tai huono. Tähän saattaa vaikuttaa myös sitoutuminen ja luottamus tiettyyn johtajaan. Tässä yhteydessä johtaja voi olla toimija millä tahansa organisaation tasolla, mikäli hänellä on kuitenkin rooli ihmisten johtamisessa ja vastuuta organisaation strategisen mission saavuttamisessa. Yksilö saattaa olla hyvinkin sitoutunut tiettyyn johtajaan, mutta joissain tapauksissa hän ei välttämättä olekaan sitoutunut kyseisen johtajan ohjaamiin toimenpiteisiin. (Schwenk 1986.)

Epävarmassa ja muuttuvassa ympäristössä johtajan on siis hankala vakuuttaa työntekijöitä kaikkiin ohjaamiinsa toimenpiteisiin. Tilanne voi olla erittäin vaikea strategiaan toteuttamisen ja implementoinnin osalta. Tällaisissa tapauksissa johtajalla on kuitenkin mahdollisuus manipuloida tietoa, jotta yksilöt saadaan sitoutettua varmemmin yhteisiin päämääriin. Kannustamisen apuna voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi kognitiivisia

harhoja tai yksinkertaistaa heuristiikkoja (eli ongelmanratkaisumenetelmiä). (Schwenk 1986.)

Myös reaalioptioiden avulla voidaan vaikuttaa sitoutumiseen koko organisaation osalta. Reaalioptioilla tarkoitetaan mahdollisuutta odottaa, muuttaa, laajentaa tai hylätä strategisia päätöksiä ja toimintoja. Toisin sanoen, ne tarjoavat vaihtoehtoja tilanteiden muuttuessa. Tässä kontekstissa optiot auttavat sitoutumista, sillä niiden avulla voidaan varautua epävakaan ympäristön luomiin haasteisiin. Ne edesauttavat toiminnan joustavuutta ja näin organisaatio voi reagoida helpommin ja nopeammin muutoksiin. (Driouchi & Bennett 2012.)

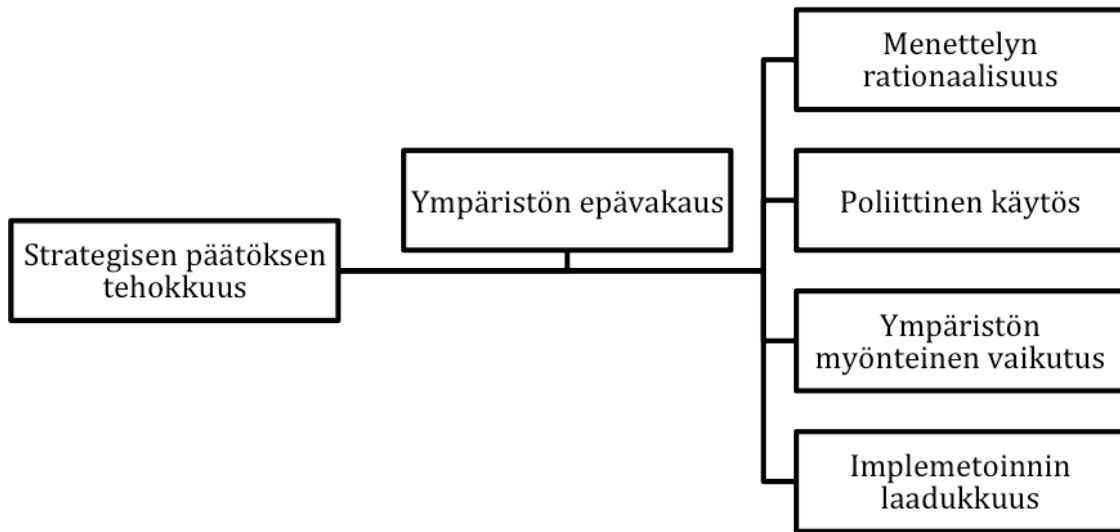
Sitouttamisessa on tärkeää ottaa huomioon myös yksilön motivaatio tehtäviä kohtaan. Joissain tilanteissa saattaa olla niinkin, että opettamisen tarkoitus onkin vain motivaation synnyttäminen tai kasvattaminen. Yleensä motivaatio on kuitenkin toissijainen kouluttamisen lopputulos. Tämä tarkoittaa, että vaikka ensisijainen tavoite on taitojen ja tietojen lisääminen, myös muutoksia motivaatiossa odotetaan. (Kraiger et al. 1993.)

Toissijaiset, motivaatioon liittyvät, tavoitteet voidaan vielä jakaa kolmeen eri osaan: kykyyn motivoida itseään, oma-aloitteisuuteen ja tehokkuuteen sekä tavoitteiden asetteluun. Näitä voidaan siis käyttää ikään kuin motivaation mittareina oppimisprosessissa ja arvioida lisäksi strategian implementoinnin onnistumista myös tätä kautta. Yksilön kyky motivoida itseään tarkoittaa esimerkiksi itse asetettua tavoitetta suoritua paremmin annetusta tehtävästä tai halua saada positiivista palautetta työstään. Oma-aloitteisuuden ja tehokkuuden kasvaessa taas voidaan arvioida kuinka hyvin yksilöt ovat sisäistäneet ja oppineet heille opetetut asiat. Viimeisenä tavoitteiden asettelulla tarkoitetaan sitä kuinka hyvin asetetut tavoitteet on ymmärretty ja kuinka yksilö kykenee lopulta muokkaamaan niitä itse vaativimmiksi eli kuinka itseohjautuvia he ovat. (Kraiger et al. 1993.)

#### **1.4.4 Implementoinnin vaikutus strategisen prosessin tehokkuuteen**

Dean & Sharfmanin (1996) luomasta mallista (kuviossa 1.8) huomataan, että implementoinnilla on vaikutus myös strategian toteutumiseen sekä sen tehokkuuteen ja laadukkuuteen käytännössä. Implementoinnin laadukkuudella tarkoitetaan taitoa ja osaamista, jolla strategisen päätöksen eri vaiheet suoritetaan. Tähän, sekä muihin tehokkuuteen vaikuttavilla asioilla, on kuitenkin aina myös yhteys ympäristön epävakauteen, mikä tekee strategian suunnittelusta hankalaa. Jos implementointia ei hoideta huolellisesti se saattaa hyvinkin vaikuttaa strategian onnistumiseen. Samoin, ellei implementointia huomioitaisi mallissa, ei voitaisi olla varmoja siitä, mikä vaihe lopulta aiheutti epäonnistumisen toteutuksessa.





**Kuvio 1.8.** *Strategisen päätöksentekoprosessin vaikuttavuusmalli, (mukailtu lähteestä Dean & Sharfman 1996).*

Yksittäiset strategiset päätökset muodostavat ikään kuin aaltoja, jotka muodostuvat yhä pienimmistä toiminnoista ja tehtävistä aina yksilötasolle asti. Nämä täytyy suorittaa tehokkaasti, jotta strategia on menestyvä. Tässä kognition rooli tulee taas esille. Päätöksestä riippuen menestyksellinen implementointi voi sisältää tehokasta kommunikointia eri tahojen kuten työntekijöiden, alihankkijoiden, rahoittajien tai asiakkaiden kanssa. Tilanteessa tarvitaan siis näkemystä ja jäsenystä kokonaiskuvasta ja joissain tapauksissa toimiva toteutus voi vaatia muutoksia organisaation rakenteessa tai organisaatiokulttuurissa. Implementoinnin tavat voivat siis vaihdella, mutta kokonaisuudessaan kaikki päätökset edellyttävät tehokasta ja laadukasta implementointia onnistuakseen. (Dean & Sharfman 1996.)

Implementoinnissa myös ympäristön epävakaus vaikuttaa osaltaan kaikkiin strategian tehokkuutta määrittäviin tekijöihin. Ympäristön epävakaus saattaa johtua esimerkiksi markkinoiden kysynnästä ja vakaudesta, rahoituksesta tai muutoksista kulurakenteessa. (Dean & Sharfman 1996.) Nämä ovat siis asioita, joihin organisaatio ei itse pysty toiminnallaan vaikuttamaan. Ainoa keino pysyä ajan tasalla ja kontrolloida tilannetta jollain tasolla on kerätä jatkuvasti tietoa mahdollisista ja havaituista muutoksista sekä analysoida niitä. Ympäristön muuttumisen nopeus on tietysti toimialakohtaista, mutta odottamattomia tilanteita saattaa aina ilmaantua.

Mikäli strategia ja sen toteuttamistyyli sisältää jossain määrin imitointia niin myös tällöin ympäristöllä on merkitystä. Imitoitu prosessi tai toiminto erotetaan aina siitä ympäristöstä, jossa sitä on alunperin käytetty ja tämän takia se tulee aina jossain määrin muokata uudelleen uuteen ympäristöön. Ulkoisiin vaatimuksiin varautuessaan organisaatiot nostavat todennäköisyyttä onnistua strategian implementoinnissa. Samalla varaudutaan riskiin, sillä imitoimalla jo toisen organisaation käyttämää strategiaa varsinkin

markkinoiden heikommat yritykset saattavat päästä pienemmällä riskillä kuin turvautumalla täysin omiin innovaatioihinsa. (Ordanini et al. 2008.)

Implementoinnin laadukkuuteen vaikuttaa osaltaan myös johtajan kognitiiviset kyvyt, kuten aiemmin on jo tullut esille. Tätä kautta johtajan kyky käsitellä kognitio vaikuttaa myös strategisen prosessin tehokkuuteen. Strategiaa toteuttavan henkilön tulee siis olla mahdollisimman tietoinen omasta kognitiivisesta tasostaan sekä osata käyttää kognitiota hyväksi strategian viestittämisessä yksilöille.

Toisaalta tulee kuitenkin muistaa, että kognition käsittely ei ole ainoa strategian tehokkuuteen vaikuttava asia, vaan siihen liittyy tilanteesta riippuen useampi muuttuja, jotka myös vuorovaikuttavat keskenään. Strategian implementointia ei siis pystytä täysin ennalta suunnittelemaan, sillä esiin voi aina tulla odottamattomia tapauksia, joihin on sopeuduttava parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän takia myös kognitiivisten yhteyksien ymmärtäminen nähdään täysin vasta siinä vaiheessa, kun strategiaa aletaan toteuttamaan ja sen tuloksia näkemään.

Accenturen Kelloniemi et al. (2013) tutkivat strategian implementoinnin edellytyksiä suomalaisyrityksissä. Tutkimuksen mukaan juuri toimeenpano nähtiin selkeästi kaikkein tärkeimpänä osana yrityksen strategiatyötä, suunnittelu, seuranta ja rakenne nähtiin toissijaisena toimeenpanoon nähden. Tutkimus osoitti myös, että juuri toimeenpanossa yritykset ovat kaikkein heikoimmillaan, 73 % yrityksistä piti valmiuttaan onnistua strategian toimeenpanossa korkeintaan kohtalaisena. Suurimpana haasteena nähtiin fokuksen ja priorisoinnin puute. Toinen keskeinen ongelma oli strategian viestintä, 69 %:n mukaan strategia oli enintään kohtalaisesti ymmärretty heidän organisaatiossaan.

Molemmissa ongelmakohdissa kognitiivinen harha, johtamisen illuusio, tulee selkeästi esille. Päätöksentekijät arvioivat mahdollisuutensa turhan korkealle, tästä syystä yrityksillä on liian monta kehityshanketta käynnissä jatkuvasti. Suuri kehityshankkeiden määrä ja organisaation heikko tietämys tai kiinnostus strategiaa kohtaan kertoo myös väärin arvioidusta kontrolloitavuudesta. Tästä voidaan päätellä, että kognitiivisten harhojen tiedostaminen edesauttaisi yrityksen strategian toimeenpanemisen edellytyksiä.

## 1.5 Yhteenveto

Yksilön ja organisaation toimintaa ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotilanteissa ei aina pystytä selittämään tai rationalisoimaan. Kognitiotieteet pyrkivät selittämään poikkitieteellisen keinoin ihmisen korkeamman aivotoimintojen prosesseja, kuten oppimista ja ongelmanratkaisua. Lähtökohdana on ihmismielen käsitteleminen ja mallintaminen matemaattisin ja tietokonemallintamisen keinoin Neurotieteiden ja aivotoimintojen funktionaalinen kuvantaminen ovat omalta osaltaan auttaneet ymmärtämään näitä monimutkaisia prosesseja.

Strateginen kognitioperspektiivi pyrkii selittämään strategian luontiin liittyviä valintoja, päätöstentekoa sekä implementointia kognitiotieteitä hyödyntämällä. Strategian muodostaminen on jo itsessään monimutkainen prosessi. Huomioimalla kognitiotekijät asioiden selittäminen monimutkaistuu entisestään. Vuosien saatossa on kuitenkin alettu ymmärtämään paremmin niitä mahdollisuuksia ja haasteita, joita yksilöiden kognitiokyvyt organisaatiolle tuovat.

Strategiaa suunniteltaessa on varmistettava, että organisaation identiteetti ja rutiinit vastaavat yrityksen strategiaa ja antavat siten edellytykset sen toteutukselle. Suunnitteluvaiheessa on myös tiedostettava organisaation yksilöiden kognitiivisen toimintaan vaikuttavat tekijät, jotta niihin voidaan tarpeen mukavaan vaikuttaa. Hyvillä kognitiokyvyillä varustetut johtajat pystyvät tekemään nopeita ja oikeita päätöksiä, sillä he pystyvät suodattamaan, prosessoimaan ja sisäistämään organisaation sisältä ja ulkoa tulevaa informaatio tehokkaasti.

Parhaimmillaan kognitioprosessi johtaa sisäisten kognitiomallien syntyä, jotka ohjaavat johtajien toimia. Sisäisiä malleja on pidetään tällä hetkellä myös osaselityksenä intuitiolle. Sisäisiin kognitiomalleihin tai kognitiokarttoihin liittyy myös omat vaaransa. Mikäli johtajat muodostavat omia sisäisiä kognitiomallejaan väärän tiedon tai väärän tulkinnan kautta, myös näitä malleja hyödyntävissä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotilanteissa päädytään väärin ratkaisuihin. Mikäli johtajat ymmärtävät ja tunnistavat ne tekijät, jotka vaikuttavat sisäisiin prosesseihin ja niiden pohjalta syntyviin karttoihin, niin sanottujen kognitioharhojen vaikutusta saadaan vähennettyä.

Kyvykkäät johtajat pystyvät myös hyödyntämään kognitiivisia harhoja omassa työssään. Esimerkiksi symboleilla johtaminen on tehokas keino sitouttaa yksilöitä strategian implementointiin, mikäli johtaja ymmärtää minkälaisia symboleita esimerkiksi alaiset omilla kognitiokartoissaan tietyssä kontekstissa käyttävät. Strategian implementoinnin kohdalla johtajan on muutenkin tunnistettava alustensa kognitiokyvyt ja -rajat, sillä oppiminen ja sitä kautta tapahtuva strategian sisäistäminen ja siihen sitoutuminen on merkittävässä roolissa, silloin kun uutta strategiaa halutaan implementoida onnistuneesti.

Organisaation kannalta yksilön oppimiskyky on muutenkin kuin vain strategian implementoinnin onnistumisen kannalta tärkeä tekijä. Oppimiskyky ei ole vain konkreettista taitojen oppimista vaan esimerkiksi (työ)motivaation kasvua voidaan pitää oppimisprosessin tavoitteena. Motivoitunut ja organisaation strategiaan sitoutunut työntekijä on organisaatiolle paljon parempi resurssi kuin epämotivoitunut yksilö. Ylipäättänsä yksilön kognitiokykyjen haasteet ja mahdollisuudet ovat muutenkin kuin vain oppimisen kannalta ymmärrettävä. Esimerkiksi kommunikoinnin on oltava organisaation eri tasoilla erilaista, mikäli eri tasoilla työskentelevien ihmisten kognitiokyvyt ovat erilaiset. Strategian toteuttaminen ja organisaation kehittyminen ja oppiminen ovat kuitenkin lopulta kiinni organisaation yksilöistä ja näiden kognitiokyvyistä.

## 1.6 Lähteet

Akinci, C. & Sadler-Smith, E. 2012. Intuition in Management Research: A Historical Review. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 14, ss. 104–122.

Ashleigh, M. & Mansi, A. 2012. *The Psychology of People in Organisations*. Pearson Education Limited England, 344 s.

Bandura, A. & Wood, R. 1989. Social cognitive theory of organizational management. *The academy of management review* 14(3), ss.361–384.

Carrol, J. 1993. *Human Cognitive Abilities: A Survey of Factor-Analytic Studies*. Cambridge University Press.

Colman, A. M. 2012. *Oxford Dictionary of Psychology*, 3. edition. Oxford University Press.

Dane, E. & Pratt, M.G. 2007. Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*. Vol. 32, ss. 33–54.

Das, T. K., Teng, B-S. 1999. Cognitive biases and strategic decision processes: an integrative perspective. *Journal of management* 36(6), ss. 758–778.

Dean, J.W. & Sharfman, M.P. 1996. Does decision process matter? Study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of management journal* 39(2), pp. 368–396.

Driouchi, T. & Bennett, D. J. 2012. Real options in management and organizational strategy: A review of decision-making and performance implications. *International Journal of Management* 14, ss. 39–62.

Frensch, P., A. & Funke, J. 1995. *Complex Problem Solving: European Perspective*. Lawrence Erlbaum Associates.

Kelloniemi, J., Pitkänen, A., Kaario, K. & Haataja, M. 2013. Strategia on tekemistä ei sanoja. Miten saat strategiasi onnistuneesti käytäntöön. –Tutkimus suomalaisista yrityksistä ja organisaatioista 2013. Accenture. Verkkójulkaisu. Saatavissa: [http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local\\_Finland/PDF/Accenture-Study-Strategian-Menestyksekas-2013-v2.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Finland/PDF/Accenture-Study-Strategian-Menestyksekas-2013-v2.pdf). [Viitattu 2.4.2013]

Kraiger, K., Ford, K. J. & Salas, E. 1993. Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology* 78(2), ss.311–328.

Latvala, A. 2012. Kognitiiviset toiminnot nuorten aikuisten päihdehäiriöissä. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*. Vol 128 (16), ss. 1670–1677.

Narayan V.K., Zane, L. J., Kemmerer, B. 2010. The cognitive perspective in strategy: an integrative review. *Journal of Management* 37(1), ss. 305–345.

Nienstedt, W., Hänninen, O., Arstila, A., Björqvist, S-E. 2006. Ihmisen anatomia ja fysiologia, 15.–16. painos. Helsinki, Werner Söderström Osakeyhtiö, 654.

Ordanini, A., Rubera, G. & DeFilippi, R. 2008. The many moods of inter-organizational imitation: A critical review. *International Journal of Management Reviews* 10(4), pp.375–398.

Porac, J. F., & Thomas, H. 2002. Managing cognition and strategy: Issues, trends and future directions. In A. Pettigrew & H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management*. London, Sage, ss. 165–181

Rindova, V. P. 1999. What corporate boards have to do with strategy: a cognitive perspective. *Journal of management* 36(7), ss. 953–975.

Salancik, G. 1997. Commitment is too easy. *Organizational Dynamics* 6(1), ss. 62–80.

Schwenk, C.R 1984. Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic journal of management* 5, ss. 111–128.

Schwenk, C.R. 1986. Information, cognitive biases and commitment to a course of action. *Academy of management review* 11(2), ss. 298–310.

Schwenk, C.R. 1988. The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of management studies* 21(1), ss. 41–45.

Schwenk, C.R. 1995. Strategic decision making. *Journal of management* 21(3), ss. 471–493.

Stubbart, C. 1989. Managerial Cognition: A Missing Link in Strategic Management Research. *Journal of Management Studies*. Vol. 26 (4), ss. 326–347.

Wang, Y., Wang, Y, Patel, S. & Patel, D. 2006. A Layered Reference Model of the brain (LRMB). *IEEE Transaction on System, Man and Cybernetics –part C: Applications and Reviews*. Vol. 36 (2), ss. 124–133.

## 2 KILPAILUDYNAAMINEN PERSPEKTIIVI

Jaakkola, Lauri

Järvinen, Miika

Matala-Aho, Juha

Visapää, Tuure

## 2.1 Aluksi

Tämä kirjallisuuskatsaus on kurssin TETA-5620 Strategia-ajattelun teoria ja käytäntö suoritukseen kuuluva teoriaosion harjoitustyö. Työn tarkoituksena on tarjota kurssin käytäntöosiolle menetelmiä tutkimuskohteeksi valitun yrityksen toteuttaman strategian analysointiin.

Katsauksen sisältöä ovat ohjanneet pääasiassa tehtävänannon yhteydessä ohjeistetut kolme keskeistä artikkelia. Ensimmäinen näistä artikkeleista on Ming-Jer Chenin & Danny Millerin (2012) The Academy of Annals -lehdessä julkaistava kirjallisuuskatsaus (*Competitive Dynamics: Themes, Trends and a Prospective Research Platform*) kilpailudynamiikan tutkimuksesta. Kyseisessä artikkelissa esitettyä jaottelua kilpailudynamiikan tutkimuskohteista on hyödynnetty lähtökohtana myös tämän katsauksen jäsentelyssä. Kaksi muuta työn taustalla vahvasti vaikuttanutta artikkelia ovat Scott Livengoodin & Rhonda Regerin (2010) organisaation identiteetin ja kilpailutoimenpiteiden välistä yhteyttä tarkastellut tutkimus sekä Gideon Markmanin, Peter Gianiodisin ja Ann Buchholtzin (2009) tuotantotekijämarkkinoilla tapahtuvaa kilpailua (engl. *factor-market*) havainnollistava tutkimus. Molemmat tutkimukset on julkaistu Academy of Management Reviewissä.

Teoriaosion käsittelyn on tarkoitus olla kurssilla annetun ohjeen mukaan ensisijaisesti "... *keskusteleva synteesi tarkasteltavan perspektiivin oleellisesta sisällöstä eikä lähdemateriaaleittain etenevä mekaaninen referaatti*". Tästä johtuen katsauksessa painottuu vahvasti tekijöiden omat näkemykset lähdemateriaalina käytettyjen tutkimusten keskeisestä sisällöstä.

### Lyhenteet ja merkinnät

**Lihavointi** Lihavointia on käytetty tekstissä väliotsikkoina ja korostamaan keskeisiä käsitteitä.

*Kursivointi* Kursivointi osoittaa, jos tekstissä on käytetty suoraa lainausta tai vieraskielisiä sanoja

## 2.2 Johdanto

Vuosien 1976 ja 1986 aikana Polaroidin ja Eastman Kodakin välillä käytiin ankara kamppailu pikakameramarkkinoiden herruudesta. Kodak yritti vallata markkinaosuutta aggressiivisilla toimenpiteillään silloiselta markkinajohtajalta Polaroidilta. Taistelu kävi kiivaana näiden kymmenen vuoden aikana aina siihen asti, kun Kodak joutui vetäytymään markkinoilta hävittyään patenttikiistan liittovaltion oikeudessa vuoden 1986 tammikuussa. Tapaus oli toki merkittävä suunnannäyttävä taistelussa mukana olleiden yritysten tulevaisuuden osalta, mutta intensiteettinsä johdosta se tarjosi samalla myös loistavan mahdollisuuden yritysten välisen kilpailun tutkimiselle. Tapaus pistää pohtimaan, oliko tapauksessa todella kyse siitä, että Eastman Kodak oli tuomittu

häviämään kilpailu markkinoiden herruudesta, vai johtuiko yhtiön tappio vain siitä, että se ei onnistunut pelaamaan peliä oikealla tavalla. (Bettis & Weeks 1987.)

Edellä esitettyyn kysymykseen ovat etsineet vastauksia kilpailudynamiikan (engl. *competitive dynamics*) tutkijat. He ovat tutkimuksellaan pyrkineet selittämään, mitä yritys itse asiassa tekee, kun se kilpailee kilpailijansa kanssa (Chen & Miller 2012). Kilpailudynamiikan tutkimuksen lähtökohtana on ollut selvittää niitä toimenpiteitä, joita yritykset tekevät edistääkseen menestystään markkinoilla ja miten yrityksen strategia ilmenee näistä toimenpiteistä. Myöhemmin kilpailudynamiikan tutkimuksessa on myös pyritty selittämään myös, miksi yritys päättyy tekemään tietyn kilpailutoimenpiteen (Livengood & Reger 2010) ja mistä yritykset itse asiassa kilpailevat (Markman et al. 2009).

Seuraavan luvun aloittaa johdatus kilpailudynamiikan keskeisiin käsitteisiin ja sen toimintaa havainnollistava perusmallin esittely. Tämän jälkeen katsastetaan kilpailudynamiikan tutkimuksen historiaa ja tärkeimpiä teoreettisia lähtökohtia. Työn luvussa 2.4 keskitytään vastaamaan kysymykseen siitä, millaisia kilpailutoimenpiteitä yritykset tekevät varmistaakseen mahdollisimman hyvän menestyksen markkinoilla, minkä jälkeen luvussa 2.5 mennään astetta syvemmälle pohtimalla, miksi yritykset tekevät juuri tietynlaisia kilpailutoimenpiteitä ja mistä yritykset loppujen lopuksi kilpailevat. Katsauksen loppuksi tarjotaan vielä yksinkertaistetut ohjeet siitä, miten kilpailudynamiikan tutkimuksen teorioiden pohjalta voidaan analysoida yrityksen strategiaa.

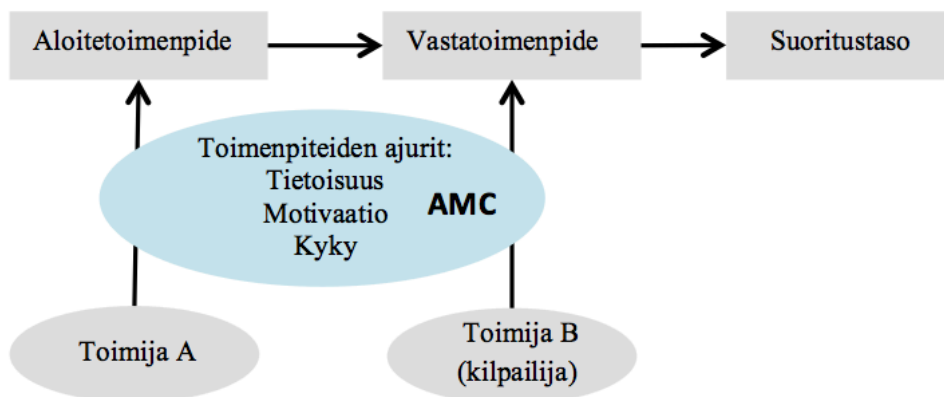
### 2.3 Kilpailudynamiikan perusmalli, käsitteet ja historia

Kilpailudynamiikan lähtökohtana on ajatus, jossa yritys haluaa parantaa asemaansa kilpailussa tekemällä tiettyjä toimenpiteitä, ja kilpailijat vastaavat näihin toimenpiteisiin omilla vastatoimenpiteillään. Tehdyt toimenpiteet voivat johtaa suorituskyvyn muutoksiin, kuten markkinaosuuden tai voiton kasvuun tai vähenemiseen. (Williams 2007). Yritysten saavuttama kilpailuetu on kuitenkin olemassa vain suhteellisesti ja hetkellisesti, sillä kilpailuedun määrittää ensisijaisesti yrityksen tietyn hetken kilpailukyky suhteessa sen kilpailijoiden kilpailukykyyn. Kilpailu on siis luonteeltaan dynaamista ja interaktiivista vuorovaikutusta, jossa toimenpiteet ilmentävät strategian konkreettista toteuttamista. Tietyn toimenpiteen valintaan ja toteuttamiseen vaikuttavat useat eri mikro- ja makrotason tekijät niin toiminta- kuin toimijatasolla. (Chen & Miller 2012.) Kilpailudynamiikkaa kuvaavassa mallissa pyritään selittämään *miksi* ja *miten* toimenpiteet tapahtuvat ja millä tavoin eri tekijät liittyvät toisiinsa.

Kuviossa 2.1 havainnollistetaan kilpailudynamiikan keskeisiä käsitteitä ja niiden välistä yhteyttä. Tässä luvussa selitetään siis kilpailudynamiikan perusmalli ja siinä esiintyvät keskeiset käsitteet yleisellä tasolla. Mallin muut komponentit otetaan mukaan käsittelyyn seuraavissa luvuissa, kun on ensin luotu käsitys keskeisistä käsitteistä, jotka ovat toimija (engl. *actor*), aloitetoimenpide (engl. *action*), kilpailija (engl. *rival/competitor*), vastatoimenpide (engl. *reaction/response*) ja suoritustaso (engl. *performance*).



**Toimija** (engl. *actor*, kuviossa ”Toimija A”). Toimijalla tarkoitetaan yritystä, joka on kilpailullisen toimenpiteen alullepanija (Smith et al. 2001). Analogia voitaisiin nähdä yksinkertaistettuna esimerkiksi jalkapallo-ottelussa, jossa toimija on se osapuoli, jolla on pallo hallussaan ja joka tekee valitsemansa toimenpiteen saavuttaakseen tavoitteensa. Kun kilpailu on luonteeltaan dynaamista ja interaktiivista, voidaan yksittäisten toimenpiteiden sijaan tarkastella toimenpiteiden sarjoja (Chen & Miller 2012), jolloin toimija ja kilpailija vaihtelevat roolejaan kilpailun edetessä. Toimija (kuten kilpailijakin) tekee tietoisuuteensa (engl. *awareness*, *A*), motivaatioonsa (engl. *motivation*, *M*) ja kykyihinsä (engl. *capability*, *C*) perustuen päätöksen toimenpiteen laadusta saavuttaakseen tavoitteensa (Williams 2007).



**Kuvio 2.1.** Kilpailudynamiikan mallin peruskäsitteet (Chen & Milleriä 2012 mukailten).

**Aloitetoimenpide** (engl. *action*). Kilpailudynamiikassa huomion kohteena ovat sekä strategian muodostaminen että toteuttaminen (Chen & Miller 2012). Toimenpiteet ovat välineitä strategian implementointiin (Smith et al. 1992). Fokus on ohjatuissa, täsmällisissä ja havaittavissa olevissa toimenpiteissä (Smith et al. 1991), kuten tuotelanseerauksissa, uusille markkinoille siirtymisessä, hinnoittelussa, mainonnassa tai tuotannon laajentamisessa (Chen & Miller 2012). Toimenpiteillä on niiden vaikutuskohteen lisäksi useita muita ulottuvuuksia. Toimenpiteet voivat erota toisistaan niiden monimutkaisuuden, nopeuden, peruuttamattomuuden, toteuttamiseen vaadittujen resurssien ja toimenpiteen näkyvyyden osalta. Nämä tekijät ovat merkittävässä roolissa, kun kilpailija pyrkii suorittamaan vastatoimenpiteen ja toimijan tuleekin toimenpidettä tehdessään harkita kilpailijan reaktiota eli vastatoimenpidettä (Chen & Miller 2012), johon vaikuttavat muun muassa luvussa 2.5.1 esiteltyt AMC-mallin tekijät.

**Kilpailija** (engl. *rival* / *competitor*, kuviossa ”Toimija B (kilpailija)”). Koska kaikki yritykset voivat tehdä toimenpiteitä, ne voivat tehdä myös vastatoimenpiteitä – yritykset jotka vastaavat toimijoiden tekemiin aloitetoimenpiteisiin käsitetään kilpailijoina (Smith et al. 2001). Ajatellaan asiaa jälleen jalkapallo-ottelun kautta: toimija pääsee hyökkäämään merkittävällä ylivoimalla, jolloin kilpailija kokee tilanteen uhkaavaksi. Kilpailija päättää siksi puolustautua tekemällä nopean ja voimakkaan vastatoimenpiteen ja taklaa siten pallollista pelaajaa. Yhtälailla toisessa tilanteessa kilpailija voi havaita, että toimija pitää palloa hallussaan, mutta ei pyri etenemään mihinkään suuntaan vaan on paikallaan. Tällöin kilpailija voi yrittää rüistä pallon toimijalta ja parantaa siten omaa asemaansa pelissä. Esimerkki on edelleen yksinkertaistettu ja aikaikkunaltaan toisenlainen kuin

yritysten välisissä kilpailutoimenpiteissä, mutta kuvaa toimenpiteen ja vastatoimenpiteen tekävän osapuolen roolia. Kilpailudynamiikassa kilpailijan roolia voi ymmärtää paremmin informaation prosessoinnin kautta – toimijan tekemä toimenpide sisältää viestin toimijan strategiasta (Smith et al. 1992), ja kilpailijan tulisi pystyä purkamaan tämän viestin sisältö (Smith et al. 1991). Sen lisäksi, että kilpailija on tietoinen viestistä ja ymmärtänyt sen merkityksen, sen täytyy olla myös motivoitunut ja kyvykäs toteuttamaan vastatoimenpide (Williams 2007).

**Vastatoimenpide** (engl. *reaction/response*). Kun toimija saavuttaa poikkeuksellisia tuottoja tai vaikuttaa kilpailijan asemaan heikentävästi, syntyy kilpailijalle tarve tehdä vastatoimenpide puolustautuakseen tai parantaakseen asemaansa markkinalla (Porter 1980; Schumpeter 1950). Vastatoimenpiteen tunnistaminen ja yksilöiminen vastaukseksi tiettyyn aloitetoimenpiteeseen voi olla haastavaa. Kuitenkin esimerkiksi lentoyhtiöiden välistä kilpailua tutkittaessa on uutisista valittu kuvauksia, kuten ”...reagoiden...” tai ”...vastaten...” (Smith et al. 1991), jotka ovat kuvanneet sitä, että uutisointi on tehty nimenomaan vastatoimenpiteestä. Vastatoimenpiteet eivät välttämättä ole aloitetoimenpiteiden kopioita tai vaikuta edes samaan toimenpiteen tekijään, vaan voivat olla täysin erilaisia, vaikka ovatkin tarkoitettu vastareaktioksi. Esimerkiksi älypuhelinvalmistaja voi tuoda markkinoille uuden tuotteen, jolloin kilpailijat laskevat omien tuotteidensa hintoja sen sijaan, että he toisivat itse uuden tuotteen markkinoille. Aloitetoimenpiteen ulottuvuuksien lisäksi kiinnostavaa on viive, joka kuvaa aloitetoimenpiteen ja vastatoimenpiteen välistä aikaa (Smith et al. 2001).

**Suoritustaso** (engl. *performance*). Toimijoiden tekemillä toimenpiteillä on usein seurauksia yrityksen menestyksessä (Smith et al. 2001), ja lähtökohtaisesti yritykset tavoittelevat mitä todennäköisimmin heidän kannaltaan mahdollisimman edullisia seurauksia. Seuraukset voivat vaikuttaa moneen eri osa-alueeseen, mutta usein ne liittyvät suoritustason paranemiseen tai heikkenemiseen. Yleisesti käytettyjä suoritustason mittareita ovat esimerkiksi markkinaosuuden muutokset (Ferrier et al. 1999), omistajien kumulatiiviset tuotot (Lee et al. 2000), myynnin kasvu (Ferrier 2000), sekä erilaiset tilinpäätöksestä johdetut luvut kuten kannattavuus, voitto ja sijoitetun pääoman tuotto (Hambrick et al. 1996; Smith et al. 1991; Young et al. 1996). Haasteena on suoritustason ja tiettyjen toimenpiteiden liittäminen toisiinsa, sillä toimenpiteiden taloudellinen vaikutus voi olla ajallisesti hyvin vaihtelevaa. Yhtenä lähestymistapana voisi olla tilinpäätöksen ja tilivuoden aikana tehtyjen toimenpiteiden tutkiminen (Smith et al. 1991), sillä yksittäisten toimenpiteiden sijaan voisi olla muutenkin perustellumpaa tutkia toimenpiteiden sarjoja (Chen & Miller 2012).

**Kilpailudynamiikan perusmalli.** Edellä esiteltyjen käsitteiden pohjalle rakentuvan kilpailudynamiikan perusmallin logikka alkaa toimijasta A, jolla on tietoisuus, motivaatio ja kyky tehdä jokin aloitetoimenpide. Toimija A tekee aloitetoimenpiteen esimerkiksi laskemalla tuotteidensa hintoja ja pyrkii siten saavuttamaan etua markkinoilla kilpailijaansa Toimija B nähden. Toimija B tekee vastatoimenpiteen, jos se on havainnut Toimija A:n tekemän aloitetoimenpiteen ja on lisäksi sekä motivoitunut että kyvykäs suorittamaan valitun vastatoimenpiteen. Vastatoimenpiteenä B voi esimerkiksi alentaa myös hintojansa tai tehdä jonkin vaihtoehdoisen vastatoimenpiteen, kuten aggressiivisen

mainoskampanjan. Toimenpiteistä ja vastatoimenpiteistä aiheutuu todennäköisesti seurauksia sekä toimijalle että kilpailijalle, mikä ilmenee esimerkiksi suoritustason muutoksina, kuten kannattavuuden kasvuna tai pienentymisenä.

**Kilpailudynamiikan tutkimuksen taustateoriat.** Kilpailutoimenpiteiden aiheuttaman dynamiikan tutkimus ei ole sinänsä kovinkaan uusi ajatus. Kilpailudynamiikan tutkimuksen perusolettamukset pohjautuvat pitkälti jo taloustieteilijä Joseph Schumpeterin vuonna 1942 esittämään näkemykseen luovasta tuhosta ja taloustieteen itävaltalaisen koulukunnan<sup>1</sup> oletuksiin siitä, että markkinat ovat jatkuvassa epätasapainossa (Jacobs 1992; Chen & Miller 2012). Näiden teorioiden mukaan yritykset horjuttavat markkinoiden tasapainoa uusilla innovaatioillaan, mikä tarjoaa niille mahdollisuuden saavuttaa markkinoiden normaaliin tasoon verrattuna poikkeuksellisen suuria voittoja. Saavutettu etu tosin hupenee sen myötä, kun kilpailijat oppivat kopioimaan alkuperäisen innovaation tai kehittävät uuden, entistä paremman innovaation (Jacobs 1992). Varsinaisen alun kilpailudynamiikan tutkimukselle strategisen johtamisen kontekstissa antoivat kuitenkin vasta MacMillanin et al. (1985) tutkimus suurten liikepankkien uusien rahoitustuotteiden ja -palveluiden lanseerauksesta ja jo johdannossa mainittu Bettisin & Weeks (1987) tutkimus Eastman Kodakin ja Polaroidin välisestä kilpailusta pikakameramarkkinoilla. Nämä kaksi hyvin empiirisesti painottunutta tutkimusta saivat myöhemmin teoreettista taustatukea, kun niissä esitettyihin havaintoihin liitettiin edellä mainitut Schumpeterin ja itävaltalaisen koulukunnan oppien lisäksi peliteorian ja informaatioteorian tarjoamia oppeja<sup>2</sup> (Smith et al. 2001).

Strategisen tutkimuksen saavuttaessa vankempaa jalansijaa myös liikkeenjohdon kirjallisuudessa kilpailudynamiikka nousi myös yhdeksi keskeisistä strategisen johtamisen tutkimussuunnista 1990-luvulla useiden eri tutkijoiden työn tuloksena (Chen & Miller 2012). Aluksi tutkimukset keskittyivät tarkastelemaan yksittäisten toimenpiteiden vaikutusta ja niiden aikaansaamien vastatoimenpiteiden välistä yhteyttä ja tämän vuorovaikutuksen suhdetta yritysten menestykseen (Smith et al. 2001). Pian kuitenkin havaittiin, että tämän tasoinen tarkastelu ei ole riittävää, vaan tarvittiin tarkempaa tietoa siitä, minkälaisia eri kilpailutoimenpiteitä yritykset voivat tehdä ja miksi yritykset tekivät juuri tiettyjä toimenpiteitä. (Smith et al. 2001; Chen & Miller 2012.). Seuraavassa luvussa pyritään antamaan vastaus ensimmäiseen kysymykseen tarkastelemalla kilpailudynamiikan mallissa esiintyvien toimintojen erilaisia tasoja.

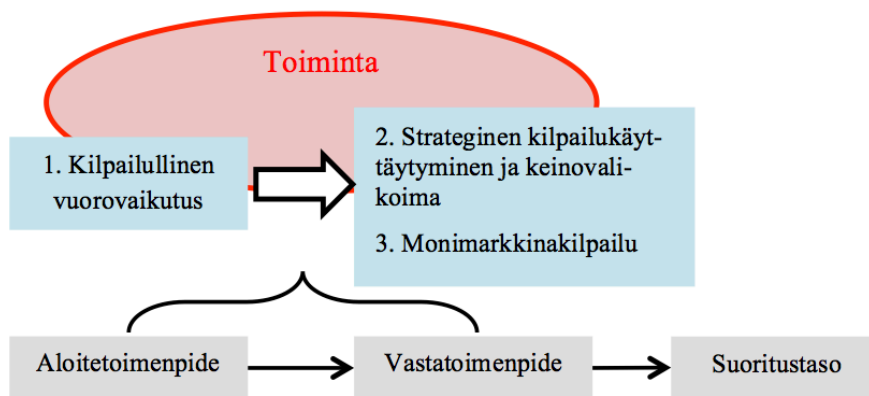
---

<sup>1</sup> Itävaltalaisen koulukunnalla tarkoitetaan toisen maailman sodan jälkeen lähinnä Yhdysvalloissa vaikuttaneita taloustieteen tutkijoita, jotka korostivat teorioissaan markkinoiden epävarmuutta. Keskeisiä itävaltalaisen koulukunnan edustajia ovat olleet Carl Menger, Ludwig von Mises ja Friedrich August von Hayek. (Rothbard 1963.)

<sup>2</sup> Kilpailudynamiikan tutkimukseen nämä opit yhdistivät Young et al. (1996) tutkimuksessaan "*Austrian*" and *industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance* (Smith et al., 2001). Ne on siis liitetty vasta myöhemmin osaksi kilpailudynamiikan teoriapohjaa. Itävaltalaisen koulukunnan ja Schumpeterin teoriat markkinoiden epävakaudesta eivät myöskään varsinaisesti kuvaa kahden kilpailijan välistä dynaamista vuorovaikutusta vaan pikemminkin tietyn kilpailutilanteen pysymättömyyttä muuttuvilla markkinoilla (Chen 2012).

## 2.4 Toiminnan tasot kilpailudynamiikassa

Kilpailudynamiikan tutkimuksen peruslähtökohtana on aloitetoimenpiteiden ja vastatoimenpiteiden tutkiminen hyvin yksityiskohtaisella ja konkreettisella tasolla. Tarkoituksena on selvittää, miten yritykset todella kilpailevat käytännössä. Kilpailun tasoiksi voidaan erottaa toimenpidetaso (engl. *action-level studies*), liiketoimintayksikkötaso (engl. *business-level studies*) ja yritystaso (engl. *corporate-level studies*). Toimenpidetasolla kilpailudynamiikkaa tarkastellaan mikrotason käyttäytymisenä eli kilpailuvuorovaikutusta (engl. *competitive interaction*). Liiketoimintayksikkö- ja yritystasolla tarkastelu huomioi paremmin strategisen kontekstin. Liiketoimintayksikkötasolla tarkastelun kohteena ovat yrityksen strateginen kilpailukäyttäytyminen ja kilpailukeinovalikoima (engl. *strategic competitive behavior and repertoire*). Yritystason tutkimus on käytännössä vain laajennus edelliseen käsitellen tilanteita, joissa yritykset kilpailevat samanaikaisesti useilla eri markkinoilla (engl. *multimarket competition*). Kuvio 2.2 havainnollistaa toimintatason tutkimuksen kontekstia. Suoritustaso tai suorituskky syntyy aloite- ja vastatoimenpiteiden tai niiden ketjun seurauksena.



**Kuvio 2.2.** Toimintatason tutkimuksen konteksti (Chen & Milleriä 2012, mukaillen).

### 2.4.1 Toimenpidetaso

Toimenpidetason tutkimus käsittelee kilpailuvuorovaikutusta (engl. *competitive interaction*) mikrotasolla, yksittäisten aloitetoimenpiteiden ja niihin kohdistuneiden vastareaktioiden pareina. Toimenpiteitä voidaan tutkia ja vertailla niiden vastareaktioiden todennäköisyyden, määrän ja nopeuden sekä sen perusteella, missä määrin reaktion laajuus ja vakavuus vastaavat aloitetta. Reaktion laatu on seurausta hyökkäyksen ominaispiirteistä, hyökkäävän yrityksen profiilista sekä puolustavan yrityksen profiilista. (Chen & Miller 2012.) Hyökkäyksen ominaispiirteitä ovat esimerkiksi monimutkaisuus ja hyökkäyksen julkisuus (Young et al. 1996), ja hyökkääjän sitoutuneisuus vaikuttaa hyökkäyksen onnistumiseen. Puolustajan osalta reaktion suuruuden on todettu riippuvan siitä, kuinka tärkeä hyökkäyksen kohteeksi joutunut markkina sille on (Baum & Korn

1999). Youngin et al. (1996) tutkimustulosten perusteella suurimpia menestyjiä ovat olleet hyökkäävät yritykset ja aikaiset reagoijat. Lisäksi Smithin et al. (2001) mukaan hyökkääjän menestys on ollut sitä suurempaa, mitä myöhemmin kilpailija on toteuttanut vastatoimenpiteensä. Hyökkäyksen ominaispiirteistä juuri monimutkaisten, strategisten, pitkän ajan kuluessa ja mahdollisimman salassa tehtyjen hyökkäysten on todettu vähentävän kilpailijoiden reaktioiden määrää (Chen & Miller 1994) ja toteutusnopeutta (Smith et al. 1991). Toisaalta ylimmän johdon julkinen tuki, esimerkiksi niin sanotusta ulkoisesta peruuttamattomuudesta (engl. *external irreversibility*) (Chenin et al. 2002) vähentää kilpailun kärjistymistä todennäköisesti siksi, että yritys osoittaa tällöin olevansa sitoutunut kilpailemaan tarvittaessa voimakkaasti tavoitteensa saavuttamiseksi. Sisäinen peruuttamattomuus (engl. *internal irreversibility*), kuten vahva yhtenäisyys yrityksen eri toimintojen välillä, sen sijaan lisää kilpailun kärjistymistä (Chen et al. 2002), koska tällöin hyökkäyksen toteutus on nopeampaa ja kokonaisvaltaisempaa.

#### 2.4.2 Liiketoimintayksikkötaso

Verrattuna aiempiin, hyvin abstrakteihin strategiakonsepteihin, yksittäisten toimenpidevastareaktio -parien tutkiminen tarjoaa huomattavasti konkreettisemmän pohjan kilpailudynamiikan perusmekanismien ymmärtämiselle (Chen & Miller 2012). Malli on kuitenkin yksityiskohtaisuudessaan samalla liian yksinkertainen kuvaamaan kilpailun luonnetta täydellisesti. Todellisuudessa eri kilpailijat voivat reagoida samaan hyökkäykseen eri tavoin riippuen siitä, millaista kilpailustrategiaa kukin noudattaa. Toimenpidetason tutkimus ei huomioi riittävästi tätä laajempaa strategista kontekstia, joka vaikuttaa taustalla sekä hyökkäyksiä että vastareaktioita koskevissa päätöksissä (Chen & Miller 2012). Ongelma voidaan pyrkiä ratkaisemaan laajentamalla tarkastelutaso liiketoimintayksikkötasolle. Tällöin tarkastelun aiheena ovat yrityksen strateginen kilpailukäyttäytyminen ja kilpailukeinovalikoima (engl. *strategic competitive behavior and repertoire*), jotka kuitenkin ovat edelleen havaittavissa toimenpiteiden ja vastareaktioiden kautta.

**Kilpailukäyttäytymistä** tutkimalla voidaan tehdä kattavampia päätelmiä siitä, miten tietynlaiset yritykset kilpailevat ja onko jokin tapa kilpailla parempi kuin toiset. Kilpailustrategian ohella käyttäytymiseen on useissa tutkimuksissa todettu vaikuttavan myös yrityksen koko, kyky käsitellä informaatiota sekä ylimmän johdon jäsenten välinen dynamiikka (Chen & Miller 2012). Esimerkiksi pienten yritysten on havaittu tekevän enemmän, nopeampia ja vähemmän julkisia hyökkäyksiä, mutta toisaalta ne eivät ole kovin aktiivisia tekemään nopeita vastatoimenpiteitä (Chen & Hambrick 1995). Edellinen piirre on sikäli odotettu, että nopea toiminta on pienessä organisaatiossa suoraviivaisempaa ja pieniin yrityksiin kohdistuu vähemmän huomiota kuin suuriin. Puolustustoimenpiteiden vähäisyys ja hitaus voisi puolestaan johtua vähäisistä resursseista tulkita kilpailijoiden toimenpiteitä sekä pelosta ajautua entistä kireämpään kilpailutilanteeseen. Suurten yritysten kohdalla kestävän menestyksen avaintekijöitä ovat keskimääräistä aggressiivisempi kilpailukäyttäytyminen, monimutkaisempi

kilpailukeinovalikoima ja toteutusnopeus (Ferrier et al. 1999). Mitä kilpaillumpi ympäristö on, sitä lyhytaikaisempia saavutetut kilpailuedut ovat. Tällöin ylimmän johdon sisäinen yhtenäisyys on entistä tärkeämpää, jotta yritys kykenee hyökkäämään ja puolustautumaan päättäväisesti ja nopeasti kilpailijoiden toimenpiteitä vastaan (Chen & Miller 2012).

**Kilpailukeinovalikoima** koostuu kaikista yrityksen tekemistä tai sille mahdollisista kilpailutoimenpiteistä, kuten uusille markkinoille astumisesta, uusien tuotteiden lanseerauksesta tai merkittävistä muutoksista hinnoitteluun (Chen & Miller 2012). Valikoimien tutkimuksessa on tunnistettu kolme tärkeää yrityksen kilpailukäyttäytymiseen vaikuttavaa tekijää: 1) yrityksen yleinen kilpailullinen aktiivisuus eli kilpailullinen inertia (engl. *competitive inertia*); 2) kilpailutoimenpiteiden yksinkertaisuus tai monipuolisuus; sekä 3) yrityksen toiminnan epäyhdenmukaisuus suhteessa toimialan normeihin (Chen & Miller 2012). Tekijöiden esiintymiseen vaikuttaa sekä markkina- että yritystason muuttujia. Miller & Chenin (1994) tekemissä kilpailuinerlian tutkimuksissa on havaittu, että yrityksen heikko suoritustaso johtaa todennäköisemmin taktisiin kuin strategisiin muutoksiin, mutta markkinan kasvu puolestaan lisää taktisten toimenpiteiden määrää strategisten sijaan. Yleisesti kilpailukeinovalikoiman yksinkertaistaminen ja keskittyminen tietyn tyyppiin toimenpiteisiin parantaa useiden tutkimusten perusteella yrityksen suorituskykyä lyhyellä aikavälillä, mutta tietyn rajan jälkeen liiallinen yksinkertaisuus on vahingollista (Chen & Miller 2012). Ferrierin (2001) mukaan yrityksen kilpailuhalukkuus ja -keinot riippuvat usein sekä yrityksen historiallisesta menestyksestä, organisaation tehokkuudesta ja ylimmän johdon heterogeenisuudesta, että toimialan kasvusta ja sen keskittymisen asteesta.

Tutkittaessa yrityksen tekemiä toimenpiteitä on oleellista huomata, että kilpailutoimenpiteitä koskevia päätöksiä ei milloinkaan tehdä täysin uudessa tilanteessa, vaan aiemmin tehdyillä päätöksillä ja toimenpiteillä on merkittävä päätöksentekovaihtoehtoja rajoittava rooli. Vastaavasti sama polkuriippuvuus (engl. *path dependence*) vaikuttaa siihen, että nykyhetkellä tehtävät päätökset vaikuttavat siihen, millaisia mahdollisuuksia yrityksellä on tulevaisuudessa. (Chen & Miller 2012.) Näin ollen toimenpide-vastareaktio -ketjujen tarkastelussa on otettava huomioon, että onnistunut strategia on useiden peräkkäisten päätösten ja toimenpiteiden kokonaisoptimointia, jolloin yksittäiset toimenpiteet saattavat näyttää itsessään epärationaalisilta. Liiketoimintayksikötason tutkimus ei kuitenkaan ole ainakaan vielä onnistunut yhdistämään mikro- ja makrotason suuntauksia eikä sitä, miten organisatoriset ja inhimilliset tekijät vaikuttavat strategian ja toimintaympäristön vuorovaikutuksen muodostumiseen (Chen & Miller 2012).

### 2.4.3 Yritystaso

Liiketoimintayksikötason tutkimus voi varsinkin pienempien yritysten kohdalla olla riittävää kuvaamaan koko yrityksen kilpailukäyttäytymistä. Suuremmat yritykset toimivat kuitenkin usein useilla eri markkinoilla ja voivat kohdata samanaikaisesti kilpailua useassa

eri paikassa. Monimarkkinakilpailua (engl. *multimarket competition*) voidaan tutkia yritys- tai korporaatiotason tutkimuksella (engl. *corporate-level studies*).

Yhdellä tai muutamalla markkinalla toimivien ja strategisesti samankaltaisten yritysten on havaittu olevan aggressiivisempia kilpailemaan kuin monilla markkinoilla toimivat yritykset (Gimeno & Woo, 1999). Ilmiö selittyy sillä, että jälkimmäisessä tilanteessa yksittäinen markkina on suhteellisesti tärkeämpi ja pitkäkestoinen strateginen samankaltaisuus kaventaa kummankin yrityksen elintilaa ja kasvumahdollisuuksia. Chenin & Millerin (2012) mukaan useilla eri markkinoilla toimivat ja hyvin läheisestikin keskenään kilpailevat yritykset puolestaan pyrkivät välttämään kilpailutilanteen kiristämistä ja keskinäisten vastaiskujen kierrettä. Selityksenä voi olla se, että ajautuminen ankaraan kilpailuun yhdellä markkinalla voi kuluttaa muiden tarvitsemia resursseja, ja lopputuloksena markkinalla saattaisi vallita heikompi kokonaistilanne. Kuluttava kilpailu ja lopputilanne saattaisivat olla yrityksen kokonaisstrategian onnistumisen kannalta epäsuotuisia. Tähän liittyen Baum & Korn (1999) ovat havainneet, että yritysten välisten monimarkkinakontaktien lisääntyminen aluksi kasvattaa yritysten aktiivisuutta siirtyä kilpailijan markkinoille tai niiltä pois, mutta tietyn rajan jälkeen aktiivisuus vähenee. Kun alussa monimarkkinakontaktien määrä on vähäinen, yksittäiset, markkinapenetraatioon tähtäävät hyökkäykset saavat todennäköisesti aikaan vastahyökkäyksiä, jolloin aktiivisuus kasvaa. Lopulta kilpailijoiden välisten monimarkkinakontaktien määrä on niin suuri, että ne ymmärtävät välillään vallitsevan kilpailuvuorovaikutuksen ja aktiivisuus laskee. Toisaalta alussa varsinkin hallitsevien yritysten vastareaktiot voivat kiristää kilpailua niin väkevästi, että ne pakottavat pienemmät yritykset poistumaan markkinalta. Ennen pitkää tarpeeksi kärjistynyt monimarkkinakilpailu johtaa siihen, että kukin yritys löytää itselleen parhaiten sopivat markkinat ja pyrkii pysymään niillä. Omia vahvimpia markkinoita on helpompi puolustaa, mikä yhdessä kasvaneiden keskinäisten riippuvuuksien ohella laskee halukkuutta kärjistää kilpailua. (Baum & Korn, 1999.)

Monimarkkinatilanteessa kilpailutoimenpiteiden ei välttämättä tarvitse olla avoimia hyökkäyksiä kilpailijoiden markkinoille tai niiltä vetäytymistä. Yritys voi muuttaa läsnäolonsa painopistettä kohdistamalla resurssejaan eri tavoin eri markkinoille. Yritys voi näin kasvattaa vaikutusvaltaansa kilpailijoidensa kustannuksella ryhtymättä täysimittaiseen ja mahdollisesti tuhoisaan kilpailusotaan (McGrath, Chen & MacMillan, 1998). Kansainvälisessä kilpailussa hyökkäyksiin vastaaminen riippuu lisäksi sekä resurssipohjaisista rajoitteista, kuten maantieteellisestä etäisyydestä ja valtiollisesta sääntelystä, että markkinakohtaisista tekijöistä, kuten markkinan strategisesta tärkeydestä ja yritysten välisten monimarkkinakontaktien kokonaisuudesta (Yu & Cannella, 2007).

Samoin kuin toimenpide- ja liiketoimintayksikkötason tutkimusten kohdalla, myös yritys- ja monimarkkinatason tutkimusten keskeisenä heikkoutena on ainakin toistaiseksi puuttuva mikrotason päätöksenteon ja makrotason strategian kunnollinen yhdistäminen. Tutkimushaarat ovat liian irrallisia ja riippumattomia toisistaan mahdollistaakseen riittävän kokonaiskuvan muodostamisen. (Chen & Miller, 2012.) Pelkkä toiminnan tasolla tehtävä tutkimus, jonka tavoitteena on selvittää, miten yritykset kilpailevat keskenään antaa kilpailudynamiikasta yksipuolisen kuvan. Jotta päätösten ja toimenpiteiden taustalla

olevat syyt voidaan selvittää, on analysoitava lisäksi toimijoita itseään ja näihin kohdistuvia vaikutteita.

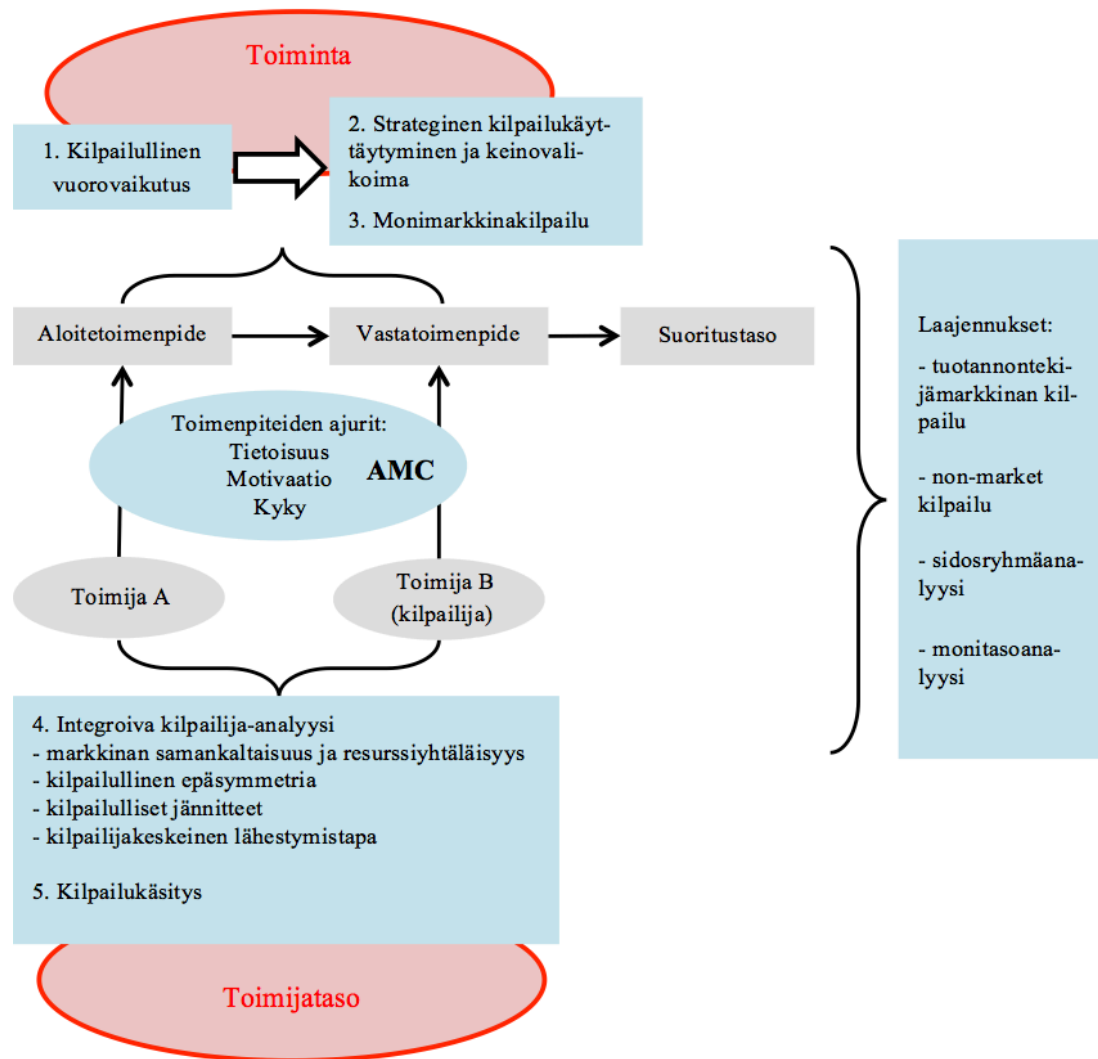
## 2.5 Toimenpiteiden ajurit ja kilpailudynamiikan toimijatasot

Etenkin kilpailudynamiikan tutkimuksen alkuvaiheessa kilpailua käsiteltiin hyvin mekaanisena toimintona, missä rationaalisesti käyttäytyvien yritysten toimintaa markkinoilla ohjaavat tietyt lainalaisuudet. Tuohon aikaan valtaosa kilpailudynamiikan tutkimuksesta keskittyi tarkastelemaan yritysten välisen kilpailua toimenpiteiden ja reaktioiden sekä niiden välisten syy-seuraussuhteiden kautta (Livengood & Reger 2010). Tarkastelun kohteena olivat enemmänkin strategiset toimenpiteet ja niiden vaikutus yritysten suorituskykyyn kuin ne tekijät, jotka saivat nämä toimenpiteet aikaiseksi.

Kuten viime luvun lopussa todettiin, toimenpiteet eivät kuitenkaan synny itsestään vaan niiden toteuttamiseen tarvitaan aina toimija (engl. *actor*), yritys, joka suorittaa kilpailullisen toimenpiteen. Kilpailudynamiikan tutkimuksen kannalta toimijan käsite on merkityksellinen, sillä toimija on samalla toimenpiteen lähde kuin myös toimenpiteiden aikaansaamien vaikutusten kokija. (Smith et al. 2001) Toimijan ominaisuuksien vaikutus yritysten valitsemiin toimenpiteisiin onkin yksi kilpailudynamiikan tutkimuksen tärkeitä komponentteja, joka on kuitenkin kilpailudynamiikan viitekehyksessä suhteellisen tuore suuntaus (Livengood & Reger 2010; Chen & Miller 2012). Käsittelyn kohteena oleva kilpailudynamiikan alue laajentaa aiemmin kuvioissa 2.1 ja 2.2 havainnollistettua kilpailudynamiikan kenttää.

Karkeana yleistysenä voidaan todeta, että jos luvussa 2.3 käsitelty toimenpiteitä tarkasteleva tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen, kuinka kilpailutoimenpide vaikuttaa yrityksen menestykseen, niin toimenpidettä edeltäviin tekijöihin pureutuvat tutkimus on pyrkinyt vastaamaan ennemminkin kysymykseen, miksi yritykset tekevät juuri niitä tiettyjä toimenpiteitä. Lähtökohtana toimenpiteitä edeltävien tekijöiden analysointiin toimii siis toimenpiteitä suorittavien yritysten ominaisuuksien tarkastelu. Tässä kappaleessa esitetään keskeisimpiä havaintoja yritysten kilpailua ohjaavista tekijöistä. Ensimmäisenä tutustutaan tarkemmin jo työn alussa esiteltyyn AMC-viitekehukseen, jossa kolme keskeistä komponentti ohjaa yrityksen käyttäytymistä kilpailutilanteessa (Chen & Miller 2012). Seuraavalle sivulla olevaan kuvioon 2.3 on havainnollistettu vielä, miten toimijataso tarkastelu on yhteydessä kilpailudynamiikan perusmallin.





**Kuvio 2.3.** Kilpailudynamiikan toimijataso, toimenpiteiden ajurit sekä mallin laajennukset.

### 2.5.1 AMC-malli

Kun pohditaan toimenpiteisiin johtaneita syitä, pelkkien toimijoiden tunnistamisen lisäksi on syytä pohtia tarkemmin sitä, kuinka eri yritysten ominaisuudet ja asemituminen kilpailukentässä vaikuttavat valittuihin toimenpiteisiin. Tarkastelua voidaan tehdä historiatietoon perustuen yrittämällä perustella, miksi kilpailija on toiminut juuri tietyllä tavalla kilpailutilanteessa. Tämän tiedon avulla voidaan sitten pyrkiä ennustamaan yrityksen tulevaisuudessa tekemiä kilpailullisia toimenpiteitä.

Yksi vakiintunut toimenpiteiden valintaa selittävä teoria on AMC-malli (engl. *awareness, motivation, capability*), jota on yleisesti käytetty selittämään kilpailullisiin toimenpiteisiin ja vastareaktioihin johtaneita syitä (Livengood & Reger 2010). Jaottelu sisältää kolme ominaisuutta, jotka edeltävät strategisen toimenpiteen suorittamista:

**Awareness** eli tietoisuus mahdollisuudesta tai uhasta kilpailutilanteessa toimii edeltäjänä jokaiselle strategiselle toimenpiteelle (Chen 1996). Tietoisuus mahdollisuudesta on edellytys sen hyödyntämiselle ja vastaavasti uhan neutraloiminen edellyttää sen tuntemista. Toimijan tietoisuuden taso luo siis edellytykset toimenpiteiden suorittamiselle tai vastaavasti toisten toimenpiteiden toimimatta jättämiseen (Williams 2007). Varsinkin uusien potentiaalisten uhkien tunnistaminen voi olla vaikeaa ja näin ollen edellytyksiä uhkaan vastaamiselle ei ole. Tietoisuus mahdollisuuksista ja uhista johdattelee siis päätöksentekijöitä toimimaan, mutta ei yksinään ole vielä riittävä tekijä toimenpiteeseen ryhtymiselle. (Williams 2007)

**Motivaatiolla** viitataan niihin kannustimiin, jotka ajavat yrityksiä suorittamaan toimenpiteitä. Kannustimilla tarkoitetaan päätöksentekijöiden näkemystä siitä, johtaako suoritettu toimenpide tuottoihin tai toisaalta aiheuttaako toimimatta jättäminen tappioita<sup>3</sup>. (Smith et al. 2001) Kilpailudynamiikan tutkimuksessa on myös esitetty, että yrityksen aiempi suorituskyky vaikuttaa motivaatioon toimia (Williams 2007). Useiden tutkimusten mukaan suurilla, menestyneillä yrityksillä on vähemmän motivaatiota ryhtyä vastatoimenpiteisiin ja taipumus toistaa aiempia strategioitaan. Vastaavasti huonosti menestyneet yritykset ovat yleensä motivoituneempia kokeilemaan uusia strategioita.

**Capability** eli kyky toimia on yrityksen hallitsemien resurssien ja päätöksentekoprosessin ilmentymä (Smith et al. 2001). Runsaista resursseista nauttivat yritykset pystyvät suorittamaan asemaansa parantavia toimenpiteitä kun taas puutteellisten resurssien yritykset ovat taipuvaisempia kilpailullisiin vastatoimenpiteisiin (Williams 2007). Resurssien lisäksi yrityksen kykyä suorittaa jokin tietty toimenpide on lähestytty myös ylimmän johdon (engl. *top management team, TMT*) rakenteen ja päätöksentekonopeuden kautta. Tutkimusten mukaan kokoonpanoltaan isot johtoryhmät kärsivät monesti kommunikaatio-ongelmista ja ovat taipuvaisia suorittamaan enemmän taktisia kuin strategisia toimenpiteitä. Lisäksi yrityksen koolla on katsottu olevan yhteys päätöksentekonopeuteen ja pienet yhtiöt pystyvätkin usein suuria yrityksiä nopeampiin vastatoimenpiteisiin. (Williams 2007)

Edellä kuvailluista osista koostuvan AMC-mallin pohjalta on tehty useita, erilaisia, mallia laajentavia teoreettisia ja empiirisiä tutkimuksia. Chen & Millerin (2012) mukaan mallin avulla on tutkittu muun muassa henkilöstöresursseista kilpailemista, strategisten ryhmien välistä kilpailua, kilpailua edeltäviä tekijöitä ja markkinoinnin strategisia toimenpiteitä.

Mallia on käytetty myös kilpailupsykologian tutkimiseen, minkä vuoksi sitä on hyödynnetty keskeisenä elementtinä yritysten johdon käyttäytymisen mallintamisessa. Tässä kilpailudynamiikan tutkimuksen haarassa tutkijat keskittyvät johtajien toimia ohjaaviin oletuksiin sekä näitä oletuksia muokkaaviin konteksteihin. Tarkoituksena on pyrkiä selittämään emotionaalisten ja johtajien käyttäytymiseen liittyvien tekijöiden avulla, miksi samassa kilpailutilanteessa olevat yritykset kuitenkin toimivat ja reagoivat eri tavoin. Chen & Miller (2012)

---

<sup>3</sup> Tuotot ja tappioilla viitataan yleensä rahallisiin tavoitteisiin, mutta yhtä hyvin tuotot ja tappiot voivat olla muitakin mittareita.

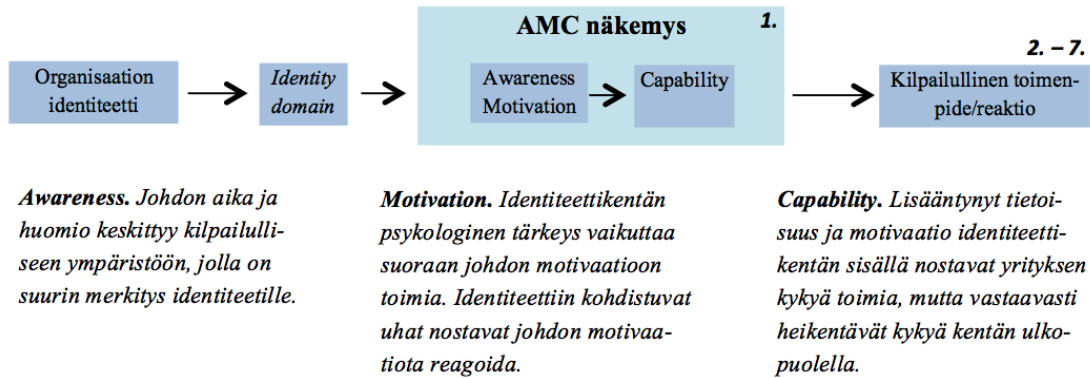
### 2.5.2 Identiteettikenttä yrityksen käyttäytymistä ohjaavana tekijänä

Livengood & Reger (2010) pohtivat toimenpiteiden taustalla vaikuttavia tekijöitä organisaatioiden identiteettiteorian näkökulmasta. He selittävät samankaltaisten yritysten toimenpiteiden välisiä eroja sillä, että mikä objektiivisesti tarkasteltuna olisi sama, ei välttämättä ole sama kaikkien yritysten johdolle, vaan johtajien näkemys vallitsevasta tilanteesta on usein subjektiivinen. Hahmotellakseen tätä ilmiötä, Livengood & Reger (2010) määrittelevät käsitteen identiteettikenttä (engl. *identity domain*), joka kuvaa sitä kilpailullista areenaa, joka on yrityksen johdolle psykologisesti tärkein. Kunkin yrityksen kotikenttä voi määräytyä eri tavoin ja se voi olla esimerkiksi historiallisesti merkittävien markkina, maantieteellisesti rajattu alue tai merkittävän tuote.

Kyseessä on siis se arena, joka parhaiten kuvaa yrityksen identiteettiä. Livengood & Reger (2010) havainnollistavat käsitettä urheilu-metaforalla: jos organisaation identiteetti on se ketä olemme, identiteettikenttä on siinä tapauksessa kotiarena ja sillä on suurin psykologinen arvo johdolle. Reaalimaailman esimerkkinä voidaan käyttää autoteollisuutta, jossa kukin valmistaja pyrkii olemaan alansa johtaja tietyllä osa-alueella ja esimerkiksi Volvon tapauksessa identiteettikenttä voidaan katsoa olevan yrityksen valmistamien autojen turvallisuus (Livengood & Reger 2010).

Perusajatuksena käsitteen ilmentymisessä on se, että taloudellisesti rationaaliset ja identiteetin ohjaamat päätökset voivat erota toisistaan. Syynä tähän Livengood & Reger (2010) esittävät sitä, että objektiiviset markkinat ja kilpailutilanteet muuttuvat nopeammin kuin johtajien subjektiiviset mielipiteet. He analysoivat identiteettikentän vaikutuksia tehtyihin päätöksiin AMC-mallin avulla. Identiteettikentän teoria voidaankin nähdä eräänlaisena AMC-mallin laajennoksena, jossa identiteettikenttä ohjaa AMC-mallin eri komponenttien käyttäytymistä. Livengood & Regerin näkemystä on havainnollistettu yksinkertaistetusti seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 2.4.

Kuvion perusteella voidaan todeta, että yrityksen identiteettikenttään liittyvät uhat lisäävät johdon tietoisuutta, motivaatiota ja kykyä toimia. Livengood & Reger (2010) esittävätkin, että yritys todennäköisemmin toimii tai reagoi oman kotikenttensä sisällä kuin sen ulkopuolella. Edellä mainitussa autoteollisuuden esimerkissä voitaisiin kuvitella esimerkiksi tilanne, jossa kilpailijat uhkaisivat Volvon asemaa turvallisuuden edelläkävijänä. Volvo ryhtyisi todennäköisemmin vastatoimiin tällaisessa tilanteessa kuin esimerkiksi silloin, jos kilpailijat pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua vaikkapa polttoaineen kulutustansa pienentämällä. Identiteettikenttä on siis lisännyt esimerkiksi Volvon motivaatioita puolustaa asemaansa turvallisuuden edelläkävijänä autoteollisuudessa.



**Kuvio 2.4.** Identiteettikentän linkittyminen AMC-malliin ja kilpailudynamiikkaan (Livengood & Reger 2010 mukaillen).

Livengood & Reger (2010) esittävät tämän lisäksi seitsemän muuta kilpailulliseen toimenpiteeseen liittyvää väittämää, jossa identiteettikenttä vaikuttaa keskeisesti toimenpiteiden suorittamiseen. Väittämien pääsanoma on yleistettynä se, että yritys suorittaa kilpailullisen toimenpiteen (tai vastareaktion) todennäköisemmin, nopeammin, monimuotoisemmin ja voimakkaammin oman identiteettikenttensä sisällä kuin sen ulkopuolella. Toisaalta puolustaja voi hitaalla reagoinnilla myös pyrkiä hillitsemään kilpailutilanteen kiristymistä, vaikka hyökkäys kohdistuisikin sille tärkeään markkinaan.

Livengood & Reger (2010) esittävät myös käytännön sovellusmahdollisuuksia esittämälleen teorialle. He ehdottavat, että kilpailija-analyysin yhteydessä tulisi myös profiloida yritysten ylintä johtoa, jotta voitaisiin paremmin ennakoida kilpailijan tietoisuutta, motivaatiota ja kykyä vastata toimenpiteeseen. Lisäksi tutkijat mainitsevat, että viisas kilpailija suorittaa toimenpiteensä niin, että se koetaan vähemmän uhkaavaksi identiteettikentän kannalta ja näin ollen toimenpiteeseen vastaaminen on joko hidasta tai jää kokonaan puuttumaan (Livengood & Regel 2010). Yksi vaihtoehto on AMC-mallin mukaisesti heikentää toimenpiteen havaittavuutta pitkäkestoisuudella, monimutkaisuudella ja toteutuksen salaamisella.

### 2.5.3 Kilpailijan käsitteen laajentaminen

Strategisia toimenpiteitä edeltävien tekijöiden lisäksi on syytä tarkastella myös kilpailijan käsitettä ja sen mahdollisia laajennoksia. Yhtäläillä kuin kehittämällä kilpailukykyään uusilla tuoteinnovaatioilla tai hinnan alennuksilla, voivat yritykset pyrkiä kehittämään kilpailukykyään hankkimalla käyttöönsä tärkeitä resursseja. Chen (1996) pyrki kuvaamaan tätä tilannetta määrittämällä käsitteet yhtenevistä markkinoista (engl. *market commonality*) ja resurssien samankaltaisuudesta (engl. *resource similarity*). Yhtenevien markkinoiden ja samankaltaisten resurssien käsitteet auttavat hahmottamaan kahden yrityksen välistä kilpailua ja ennustamaan heidän mahdollista käyttäytymistä markkinoilla (Chen & Miller 2012).

Chen (1996) on esittänyt näihin kahteen käsitteeseen perustuvan teoriansa pohjalta, että mitä suurempi kilpailevien yritysten markkinoiden yhteneväisyys on, sitä todennäköisemmin toimenpiteen kohteeksi joutunut yritys suorittaa vastareaktion. Resurssien samankaltaisuus puolestaan laskee hyökkäävän kilpailutoimenpiteen todennäköisyyttä eli mitä enemmän yrityksillä on käytössä samankaltaisia resursseja sitä epätodennäköisemmin ne hyökkäävät toistensa kimppuun (Chen 1996).

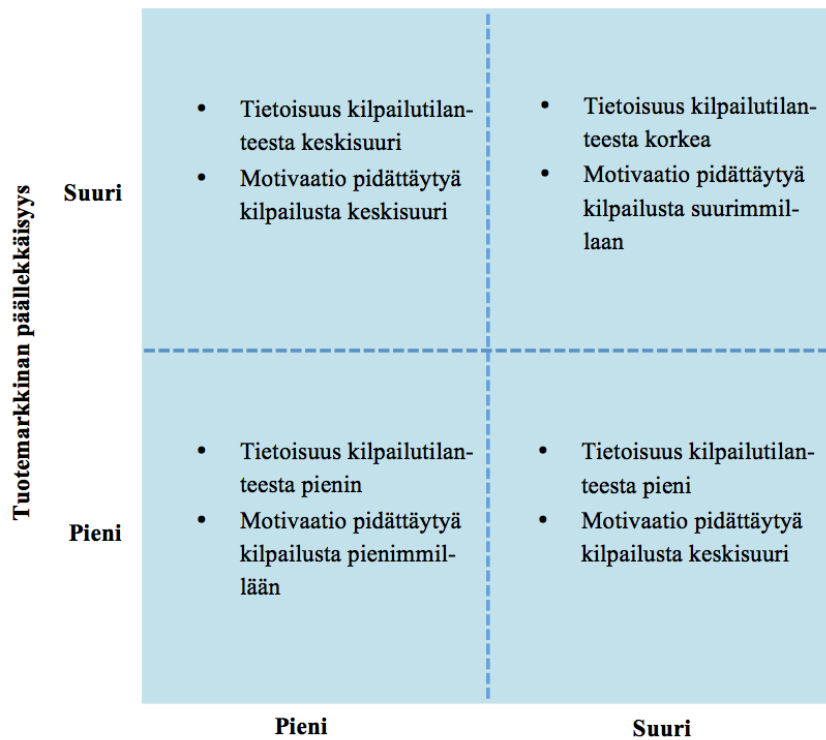
Markman et al. (2009) tarkastelivat vastaavanlaista tilannetta laajentamalla kilpailun käsitettä koskemaan tuotemarkkinoiden (engl. *product-market*) lisäksi myös tuotannontekijämarkkinoita (engl. *factor-market*). Keskeisimpänä ajatuksena Markmanin et al. (2009) esittämässä teoriassa on se, että yritysten välinen kilpailu ei rajoitu pelkästään tuotemarkkinoille, vaan kilpailua käydään myös täysin erillisellä tuotannontekijämarkkinoiden alueella. Esimerkiksi asiantuntijoiden houkuttelu yrityksestä toiseen on yksi tällaisen kilpailun ilmentymä, vaikka yritykset eivät olisikaan kilpailutilanteessa tuotemarkkinoilla. Lisäksi Markman et al. (2009) esittävät, että resurssin ei tarvitse täyttää VRIN-ehtoja<sup>4</sup> eli olla arvokas, harvinainen, vaikeasti kopioitava ja vaikeasti korvattava laukaistakseen yritysten välistä kilpailua.

Factor-market –kilpailuteoriaa voidaan havainnollistaa kuvion 2.5 matriisilla, jossa on esitelty neljä erilaista mahdollista kilpailutilannetta. Matriisin oikea yläkulma on perinteisin kilpailutilanne, jossa sekä tietoisuus että motivaatio pidättäytyä kilpailusta on suurimmillaan, koska yritykset ovat kilpailutilanteessa sekä tuote- että tuotannontekijämarkkinoilla. Markman et al. (2009) selittävät kilpailusta pidättäytymisteoriaa sillä, että yrityksillä on taipumus ajan myötä jäädyttää kilpailu, varsinkin mikäli markkinoille tuleminen esteet ovat korkeat ja yritykset kilpailevat useilla samoilla tuotemarkkinoilla. Yritykset tiedostavat tilanteen ja pelkona voi olla kilpailun eskaloituminen yhdeltä markkinalta muille. Tämä on linjassa myös Baum & Kornin (1999) monimarkkinakilpailua koskevien löydösten kanssa, joita esiteltiin luvussa 2.3.

Markman et al. (2009) esittävät, että kilpailun huipentuma koetaan matriisin vasemmassa alareunassa, jossa yritysten yhteneväisyys markkinoilla on vähäistä eivätkä ne näin ollen tunnista mahdollisia riippuvuussuhteita. Näin ollen yrityksillä ei myöskään ole motivaatiota rakentaa kilpailusta pidättäytymistä tukevia suhteita ja tällöin yrityksillä on taipumus hyökätä erityisen suurella voimalla (Markman et al. 2009). Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta on American Cyanamidin ja Coloradon yliopiston kymmenen vuotta jatkunut patenttioikeudenkäynti.

---

<sup>4</sup> VRIN lyhenne muodostuu englannin kielen sanoista *valuable, rare, in-imitable, non-substitutable*. Barney'n (1991) mukaan nämä ehdot täyttävien resurssien avulla voidaan luoda kestävä kilpailuetua.



#### Tuotannontekijämarkkinoiden päällekkäisyys

**Kuvio 2.5.** Tuote- ja tuotannontekijämarkkinoiden päällekkäisyys (Markman et al. 2009).

Vasemman yläkulman tapauksessa yritykset toimivat useilla samoilla tuotemerkkinoilla, mutta yhteneväisyys tuotannontekijämarkkinoilla on vähäistä. Tietoisuus kilpailutilanteesta tuotemerkkinoilla on melko hyvä ja toimenpiteet yleensä harkittuja. Kuitenkin esimerkiksi tärkeistä resursseista voidaan käydä kovaakin taistelua, ja mahdolliset hyökkäävät toimenpiteet pyrkivät monesti tekemään kilpailijan resursseja arvottomaksi. (Markman et al. 2009.)

Matriisin oikea alakulma kuvaa tilannetta, jossa kilpailua tuotemerkkinoilla ei juurikaan ole, mutta tuotannontekijöiden päällekkäisyys on suurta. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiot kuten NASA, LANL ja NIH kilpailevat samoista tiedemiehistä, mutta toimivat kuitenkin eri ”tuotemerkkinoilla”. Tällaisessa tilanteessa kilpailulliset toimenpiteet tuotemerkkinoilla ovat epätodennäköisiä, mutta toisaalta tällöin ei ole myöskään olemassa painavaa syytä pidättäytyä kilpailusta tuotannontekijämarkkinoilla. (Markman et al. 2009.)

## 2.6 Johtopäätökset

Kilpailudynamiikan tutkimus vie yritysten strategian tarkastelun paljon yksityiskohtaisemmalle tasolle keskittämällä huomion yritysten väliseen vuorovaikutukseen ja sitä ilmentäviin kilpailutoimenpiteisiin kuin monet paljon

yleisemmin käytetyt yritysten strategiaa selittävät teoriat. Kilpailudynamiikan tutkimuksen ehdoton etu on se, että se huomioi kilpailun aika- ja paikkariippuvaisuuden sekä kilpailun eri osapuolten välisen kaksisuuntaisen yhteyden (Smith et al. 2001). Kilpailudynamiikan malli ei myöskään oleta, että eri yritysten strategiat olisivat edes jollakin tasolla yleistettävissä eli geneerisiä, vaan se tarjoaa aidon mahdollisuuden tarkastella yksittäisten yritysten toteuttamaa omalaatuista strategiaa. Kilpailudynamiikan teoria huomioi samanaikaisesti sekä strategian muodostamisen että toteuttamisen (Chen & Miller 2012).

Kilpailudynamiikan tutkimuksella on myös omat haittapuolensa. Kilpailudynamiikan tutkimus on osittain lähtökohdistaan johtuen luonteeltaan hyvin yksityiskohtaista ja siten työlästä, ja se on keskittynyt tarkastelemaan yrityksen ja sen tietyn kilpailijan välistä dyadista (engl. *dyadic*) suhdetta (Chen & Miller 2012). Kilpailua ei käydä kuitenkaan yleensä vain kahden yrityksen välillä, vaan kilpailussa ovat mukana niin myös toimialan muut yritykset kuin kilpailijoiden toimitusketjut. Kilpailudynamiikan tutkimuksen laajentaminen kattamaan nämä kaikki todellisessa kilpailussa mukana olevat tekijät voi osoittautua hyvin haastavaksi tehtäväksi. Kilpailudynamiikan tutkimus olettaa myös, että kilpailutoimenpiteiden ja niihin vaikuttavien tekijöiden sekä toimenpiteiden aiheuttamien vaikutusten välillä olisi yleensä lineaarisen ja suora vaikutusyhteys (Smith et al. 2001). Tällainen yksinkertaistettu ajattelumalli voi jättää huomioimatta monia todellisuudessa paljon monimutkaisempia vaikutussuhteita sen lisäksi, että ei hieman vaikea kuvitella yrityksen menestyksen johtuvan pelkästään niiden onnistumisesta yritysten välisessä kilpailussa.

Tässä työssä esitelty kilpailudynamiikan teoria antaa siis hyvin voimakkaan mutta samalla varmasti osittain työlään menetelmän yrityksen strategian analysointiin. Se on vankasta teoriapohjastaan huolimatta varsin käytännönläheinen tapa tarkastella niinkin abstraktia käsitettä kuin strategia ja hieman poikkeuksellisesti moniin muihin liikkeenjohdon tutkimussuuntiin verrattuna luonnostaan pitkittäistutkimusta (Chen & Miller 2012). Seuraavassa luvussa on tarjottu vielä yksinkertaiset ohjeet kilpailudynamiikan mallin hyödyntämiseen niille, joilla ei aika riitä koko katsauksen lukemiseen.

## 2.7 Kuuden askeleen kilpailudynamiikan tutkimus

1. Ensimmäinen vaihe yritysten välisen kilpailudynamiikan analysoinnissa on valita analysoinnin kohteena oleva yritys. Kilpailudynamiikan teoriaa ei ole alkuperäisesti tarkoitettu koko toimialan analysointiin, vaan ensisijaisena mielenkiinnon kohteena on ollut yksittäisten yritysten välinen vuorovaikutus. Yleensä kilpailudynamiikan tutkimuksessa yrityksiä tarkastellaan pareittain.
2. Tunnista analysoitavien yritysten tekemät kilpailutoimenpiteet ja kokoa niistä yrityksen toimenpidehistoria. Pyri luokittelemaan toimenpiteet sen mukaan, ovatko ne varsinaisia strategisia toimenpiteitä vai ovatko ne vain satunnaista liikehdintää yrityksessä. Yritä huomioida myös ne toimenpiteet, jotka yritys on jättänyt tekemättä, vaikka sillä olisi tietyllä hetkellä ollut mahdollisuus toimia.

3. Luokittelun jälkeen analysoi toimenpiteitä. Keskeisiä toimenpiteen ominaisuuksia ovat: nopeus ja voimakkuus, jolla toimenpide on suoritettu; ja toimenpiteen peruuttamattomuus. Ominaisuuksien lisäksi toimenpiteistä olisi syytä selvittää, mitä niiden avulla on tavoiteltu ja onko tämä tavoite toteutunut. Voit myös pohtia, ovatko toimenpiteet linjassa yrityksen aikaisempien toimenpiteiden kanssa ja ovatko ne osa yrityksen kilpailukeinovalikoimaa.
4. Toimenpiteiden tunnistamisen ja alustava analysointi antavat taustatiedot seuraavalla vaiheella, jossa pureudutaan toimenpiteiden taustalla vaikuttavien toimijan ominaisuuksiin. Tavoitteena on pohtia, mitkä toimijan ominaisuudet ovat vaikuttaneet siihen, että toimenpide on tehty sellaisena kuin se ilmenee ulospäin. Lähtökohtana tarkastelussa voidaan yleensä käyttää niin sanottua AMC-mallia, jossa tavoitteena on selvittää yrityksen tietoisuus, motivaatio ja kyvykkyyt vastata tiettyyn kilpailutoimenpiteeseen.
5. Toimenpiteiden ja toimenpiteen suorittaneen yrityksen analysoinnin pohjalta voidaan pyrkiä ennustamaan yrityksen tulevaisuudessa tekemiä kilpailutoimenpiteitä.
6. Lopuksi on syytä kuitenkin vielä tarkistaa, kenen kanssa oikeasti kilpaillaan. Kilpailua tapahtuu niin tuotemarkkinoilla kuin tuotantotekijämarkkinoillakin. Yritys on siis yhtäläillä kilpailutilanteissa niiden yritysten kanssa, jotka käyttävät samoja resursseja tuotteiden valmistamiseen, kuin perinteisesti samoista tuotemarkkinoista kanssa kilpailevien yritysten kanssa.

## 2.8 Lähteet

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17, pp. 99–120.

Baum, J.A.C. & Korn, H.J. 1999. Dynamics of dyadic competitive interaction. *Strategic Management Journal* 20, pp. 251–278.

Bettis, R.A. & Weeks, D. 1987. Financial returns and strategic interaction: the case of instant photography. *Strategic Management Journal* 8, 6, pp. 549–563.

Chen, M. 1996. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management* 21, 1, pp. 100–134.

Chen, M. & Hambrick, D. 1995. Speed, stealth and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal* 38, pp. 453–482.

Chen, M. & Miller, D. 1994. Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal* 15, pp. 85–102.



Chen, M. & Miller, D. 2012. Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *The Academy of Management Annals* 6, 1, pp. 135–210.

Chen, M., Venkatraman, S., Black, S. & MacMillan, I. 2002. The role of irreversibilities in competitive interaction: Behavioral considerations from organization theory. *Managerial and Decision Economics* 23, pp. 187–207.

Ferrier, W. 1999. Win or lose...How you play the game does matter: The process and consequences of dynamic competitive interaction. Paper presented at the Strategic Management Society Annual International Conference, Berlin, Germany.

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

Ferrier, W. & Lee, H. 2000. Strategic aggressiveness, adaptation, and surprise: How the sequential pattern of competitive rivalry influences stock market returns. Paper presented at the Strategic Management Society Annual International Conference, Vancouver, British Columbia, Canada.

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

Gimeno, J. & Woo, C. 1999. Multimarket contact, economies of scope, and firm performance. *Academy of Management Journal* 42, pp. 239–259.

Hambrick, D., & Chen, M. 1996. The influence of Top Management Team heterogeneity on firm's competitive moves. *Administrative Science Quarterly* 41, pp. 659–688.

Jacobson, R. 1992. The "Austrian" school of strategy. *Academy of Management Review*, pp. 782–807.

Lee, H., Smith, K., Grimm, C., & Schomburg, A. 2000. Timing, order and durability of new product advantages with imitation. *Strategic Management Journal* 21, pp. 21–30.

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

MacMillan, I.C., McCaffery, M.L., & Van Wijk, G. 1985. Competitor's responses to easily imitated new products: Exploring commercial banking product introductions. *Strategic Management Journal*, 6, pp. 75–86.

McGrath, R., Chen, M. & MacMillan, I. 1998. Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies. *Academy of Management Review* 23, pp. 724–740.

Markman, G.D., Gianiodis, P.T. & Buchholtz, A.K. 2009. Factor-market rivalry. *Academy of Management Review* 34, 3, pp. 423–441.

- Miller, D. & Chen, M. 1994. Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry. *Administrative Science Quarterly* 39, pp. 1–23.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York. Free Press. 432 p.
- Rothbard, M. 1963. *What has government done to our money?* Colorado Springs: Pine Tree. 116 p.
- Schumpeter, J. 1942. *Capitalism, socialism and democracy*. Harper: New York. 437 p.
- Smith, K. G., Grimm, C., Gannon, M & Chen, M.J. 1991. Organizational information processing, competitive responses and performance in the U.S. domestic airline industry. *Academy of Management Journal* 34, pp. 60-85.
- Smith, K. G., Grimm, C. & Gannon, M. 1992. *Dynamics of competitive strategy*. London, Sage Publications. 211 p.
- Smith, K.G., Ferrier, W.J. & Ndofor, H. 2001. Competitive dynamics research: Critique and future directions. *Handbook of Strategic Management*, , pp. 315–361.
- Williams, S.D. 2007. Gaining and losing market share and returns: a competitive dynamics model. *Journal of Strategic Marketing* 15, 2–3, pp. 139–148.
- Young, G., Smith, K.G. & Grimm, C. 1996. "Austrian" and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. *Organization Science* 73, pp. 243–254.
- Yu, T. & Cannella, A. 2007. Rivalry between multinational enterprises: An event history approach.

### **3 EVOLUTIONÄÄRINEN PERSPEKTIIVI**

Hyppölä, Jenni

Iso-Järvenpää, Petri

Kivimäki, Matti

### 3.1 Johdanto

Tämän seminaarityön tarkoituksena on lyhyesti esitellä evolutionäärinen näkökulma organisaatiostrategiaan. Työ on tehty osasuorituksena kurssille TETA-5620: Strategiaajattelun teoria ja käytäntö. Toivomme, että harjoitustyö antaa lukijalle yleiskäsityksen evoluutioteoreettisesta näkökulmasta organisaation strategiaan sekä valmiudet hyödyntää näkökulmaa kurssin toisessa, käytäntöön perustuvassa vaiheessa.

Strategia voidaan määritellä organisaation pitkän tähtäimen tavoitteiden määrittämiseksi ja toiminnan sopeuttamiseksi sekä resurssien kohdentamiseksi näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja eri osastojen toimintojen koordinoimiseksi (Chandler 1962, Porter 1991). Strategia on enemmänkin oikeiden asioiden tekemistä, kuin asioiden tekemistä oikein (Toft 2000), eli koko organisaation toiminnan tarkastelua kokonaisuutena, yksittäisten toimintojen analysoinnin sijasta.

Evoluutioteoreettinen näkökulma strategiaan lainaa näkemyksiä ja termejä populaatioekologiasta ja biologiasta. Näkökulmasta riippuen organisaatiot rinnastetaan yksilöihin tai populaatioihin, jotka kehittyvät paitsi sopeutumalla ulkoisiin tekijöihin passiivisesti mukautumalla, myös sisäisten tekijöiden vaikutuksesta aktiivisesti reagoimalla. Evoluutionäkökulmaa voi soveltaa paitsi organisaatioihin, myös kokonaisen toimialan kehittymiseen (Peltoniemi, 2011).

Evoluutioteoreettinen koulukunta sisältää useita eri näkökulmia painottavia suuntauksia. Yhteistä niille on epäilevä suhtautuminen organisaation mahdollisuuksiin vaikuttaa kohtaloonsa ulkoisten vaikutusten ja muutosvoimien vaikutuksen alaisena. Näkökulma yrityksen kykyyn muuttua on pessimistinen. Pessimistisimpiä ovat polkuriippuvuuden kannattajat, joiden mukaan organisaatio lukkiutuu ajan myötä omiin toimintamalleihinsa niin tiukasti, että toiminnasta tulee täysin ennalta-arvattavaa ja vaihtoehdotonta (Sydow, Scheyögg & Koch, 2009). Evolutionäärisessä näkökulmassa kiinnitetään huomiota erityisesti yrityksen rutiinien ja sisäisen koordinaation vaikutukseen yrityksen toimintakykyyn muuttuvassa toimintaympäristössä.

Työ etenee seuraavasti: Ensiksi kuvaamme evoluution organisaatiossa. Toiseksi esitämme tapoja vaikuttaa evoluution aiheuttamaan kehitykseen. Lopuksi arvioimme evoluutionäkökulman vaikutusta organisaation johdon strategiatyöhön.

### 3.2 Evoluutio organisaatiossa

Evoluutio ohjaa organisaatioiden toimintaa tarkoituksenmukaiseksi ja soveltuvaksi ympäristöönsä. Evoluution muokkaamat organisaatiot ovat sopeutuneet toimintaympäristöönsä. Organisaatiot jotka syystä tai toisesta eivät ole muokkautuneet, ovat evoluution kehittyessä hävinneet. Usein tämä saattaa tarkoittaa liiketoiminnassa

konkurssia, mutta häviäminen voi tapahtua myös liiketoiminnan lopettamisen tai toiseen organisaatioon yhdistymisen kautta. (Hannan & Freeman 1984).

Evoluutio on sokea, mikä tarkoittaa, ettei evoluutio tapahdu tarkoituksenmukaisesti, vaan se koostuu suuresta määrästä muutoksia, jotka joko osoittautuvat tai eivät osoittaudu organismeille hyödylliseksi. Vaikka evoluutio etenee sokeasti, se ei tapahdu tarkoituksettomasti. Evoluution tarkoituksena on tuottaa/jalostaa paremmin sopivia yksilöitä/organisaatioita, ja strategian tulee parantaa organisaatiota kohtaamaan haasteita. Kyse on myös sitä, miten eliö kykenee hyödyntämään sokeasti tapahtunutta muutosta ja ominaisuutta: yksi kykenee hyötymään ominaisuudesta, jota toinen ei pysty hyödyntämään. Ympäristö siis myös osallistuu eliön elinkelpoisuuden määrittelyyn. (Hannan & Freeman 1984).

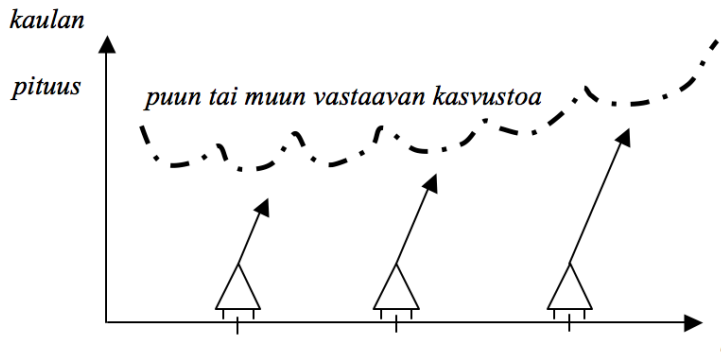
Tällä voidaan nähdä yhteys innovaatioihin ja tuotekehitykseen. TKI –toiminnan ei aina tarvitse olla hyötylähtökohtaista niin, että tuotekehitystä tehtäessä hyöty on helposti havaittavissa. Tuotekehitykselle on siis annettava mahdollisuus tuottaa sokeasti jotain, jonka ekosysteemi hyväksyy osaksi olemassa olevaa organisaatiota. Koska organisaation kilpailuetu ei koostu ainoastaan tuotteista tai tuotekehityksestä, tulee näiden lisäksi huomioida organisaation rakenteiden ja organisaatiossa toteutettavien prosessi-innovaatioiden merkitys osana kehitystä.

### 3.2.1 Lamarckismi ja darwinismi

Organisaatioiden evoluutioteoriat pohjautuvat kahteen toisistaan poikkeavaan lähestymistapaan. Lamarckismiin pohjautuvan näkemyksen mukaan puolestaan organisaatiot kehittyvät ja oppivat – tällöin kyse on aktiivisesta, tietoisesta toiminnasta. Darwinismiin pohjautuvien teorioiden mukaan organisaatiot kehittyvät evoluution myötä jokseenkin väijäämättömästi: ympäristöolosuhteiden muuttuessa parhaiten muutokseen sopeutuvat organisaatiot selviävät, muut karsiutuvat. Darwinistisen näkemyksen mukaan organisaatiot voivat elää omaa elämäänsä jäsentensä tahdosta riippumatta etenkin silloin, kun organisaation jäsenten intressit ovat hyvin toisistaan poikkeavia, tai keinojen ja lopputulosten yhteys on epäselvä (Hannan & Freeman 1984). Näin ollen, mitä sitoutuneempia organisaation jäsenet ovat työhönsä ja mitä paremmin yhteys lopputuloksen ja sen saavuttamiseksi suunnattujen keinojen välillä on sisäistetty, sitä paremmin organisaatio kykenee tarvittaessa muuttamaan suuntaansa ja tekemään radikaalejakin muutoksia.

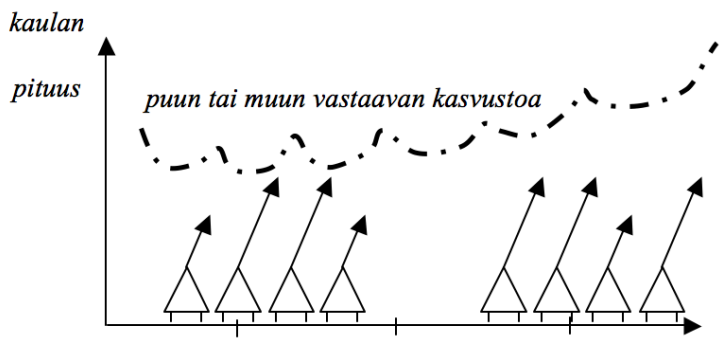
### 3.2.1.1 Lamarckismi ja darwinismi kirahvien avulla esitettynä

Ohessa on esitetty Lamarckin kirahviesimerkki, joka havainnollistaa, mistä teoriassa on karkeasti ottaen kyse.



**Kuvio 3.1.** Lamarckin mukainen kirahvin kaulan kehittyminen sen aktiivisen hyödyntämisen seurauksena.

Lähtötilanteessa kirahvi saavuttaa ravinnon, mutta myös muiden organismien syödessä, ravinnosta syntyy niukkuutta alemmissa kasvikerroksissa. Siksi kirahvi joutuu kurkottamaan aina korkeammalle. Lamarckin mukaan kirahvin kaula pitenee jatkuvan ponnistelun seurauksena. (Understanding Evolution, 2013). Darwinin mukaan evoluutiota tapahtuu asteittain jatkuvasti, pikku hiljaa, pitkän ajan kuluessa. Hänen mukaansa evoluutio noudattaa luonnon valinnan kaavaa, mikä karkeasti ottaen tarkoittaa sitä, että elinkelpoisimmat jatkavat sukua, samalla erikoistuen ympäristön sanelemien vaatimusten mukaisiksi ominaisuuksiltaan (Madden 2003). Ohessa on esitetty asia kirahviesimerkkiä hyödyntäen.



**Kuvio 3.2.** Darwinistisen näkökulman mukainen kirahvin kaulan kehittyminen luonnonvalinnan seurauksena.

Lähtötilanteessa populaatiossa löytyy sekä lyhytkaulaisia että pitkäkaulaisia kirahveja. Olosuhteiden johdosta, eli koska pitkäkaulaisten organismeilla on paremmin ravintoa saatavilla, pitkäkaulaisten mahdollisuus jatkaa sukuaan on otollisempi, ja aikaa myöden niiden suhteellinen osuus populaatiosta kasvaa, lyhytkaulaisten karsiutuessa vähemmistöön.

Darwinin mukaan lyhytkaulaiset eivät kuitenkaan häviä kokonaan, vaan jatkossa löytyy edelleen niin lyhytkaulaisia kuin pitkäkaulaisiakin kirahveja, mutta nyt valinnan kautta pitkäkaulaisia kirahveja on lyhytkaulaisiin nähden enemmän. Tähän tulokseen ovat johtaneet niin kirahvien omat, fyysiset ominaisuudet kuin ympäristössä tarjolla oleva ravinto ja sen sijainti.

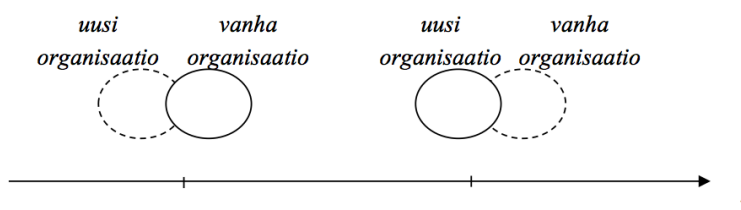
Valinta ei ole ollut systemaattista, vaan täysin sattumanvaraista. Valinnassa on kuitenkin havaittavissa selkeitä lainalaisuuksia. Keskeistä organismin kyvyssä selviytyä on sen kyky adaptoitua ympäristön muuttuviin olosuhteisiin.

### 3.2.1.2 Lamarck- ja Darwin -päätelmien siirto yritys ympäristöön

Lamarckistisen näkemyksen mukaan mikä tahansa organisaatio voi kehittyä haluamaansa suuntaan, kunhan insentiivit ovat riittävän voimakkaita ja ponnistelu riittävän määrätietoista. Tuloksen saavuttamista auttavat muun muassa kollektiivinen oppiminen ja yhteisen tavoitteen asettaminen. Myös aiemmin elettyjen kokemusten käsittely hyödyttää tavoitteeseen pääsyä.

Darwinistisen näkökulman mukaan mikä tahansa organisaatio voi selviytyä haastavissakin olosuhteissa, mikäli se kykenee mukautumaan sekä sisäisiin että ulkoisiin muuttuviin vaateisiin. Mikäli organisaatio ei kykene mukautumaan riittävässä määrin, se kuolee pois. Kummassakin tapauksessa evoluutio Darwinin mukaan on toteutunut.

Lamarckin ja Darwinin evoluutioteoriat yritys ympäristöön tuotuna mahdollistavat organisaatioiden kehittymisen tarkastelun strategianäkökulmasta. Kun tullaan makrotasolta alemmas, voidaan organisaatioiden muutosprosesseja kuvata tapahtuviksi lukemattomin eri tavoin.



**Kuvio 3.3.** Populaatioekologiateorian mukainen uuden organisaation kehittyminen.

Tulkinta: luodaan uusi organisaatio, joka korvaa vanhan organisaation (Hannan & Freeman 1984).

### 3.2.2 Inertia eli sisäinen muutoshitaus

Evoluutio muokkaa organisaatioita. Muokkaavina voimina voivat olla sekä sisäiset että ulkoiset voimat (Hannan & Freeman 1984). Organisaatioissa olevaa muutoshitautta

sanotaan inertiaksi. Jäykkyys muodostuu pitkän ajan kuluessa. Inertiavoimien suuruuteen vaikuttavat organisaation : 1) elinkaaren vaihe, 2) koko, 3) monimutkaisuus, 4) rakenne, sekä 5) ytimen ja ulompien toimintojen sidoksen kiinteys.

Inertiaan vaikuttavat organisaation sisäiset syyt, kuten sisäinen politiikka, tehtäisiin, tuotantovälineisiin ja henkilöstöön uponneet kulut, poliittisten liittoutumien dynamiikka ja normien muodostuminen. Ulkoisia syitä ovat ympäristöön liittyvät tekijät, kuten organisaation toiminnan julkinen oikeutus, (esimerkiksi lainsäädännölliset ja muut esteet toiminnan aloittamiselle ja lopettamiselle), suhteet muihin organisaatioihin, sekä radikaalien muutosten vaikutus toiminnan oikeutukseen muiden silmissä. (Ibid).

Organisaatioiden sisäinen evoluutio ohjaa toimintaa siten että edellä mainitut ominaisuudet täyttyvät. Näihin tavoitteisiin pyrkiessä organisaatiossa tapahtuu prosessi, jossa organisaatio pyrkii varmistamaan eloonjäämisensä. Evoluutio suosii suuria ja vanhoja organisaatioita, jotka ovat vuosien saatossa kyenneet hioutumaan evoluution suosimaksi organisaatioksi . Kyse ei kuitenkaan ole yksinomaan koosta, vaan myös siitä, miten kompleksinen toimintamalli organisaatiolla on. Tällä tarkoitetaan sidossuhteita eri toimintojen kesken, jotka mahdollistavat vaikeasti jäljiteltävän kilpailuetua luovan toiminnan. (Hannan & Freeman 1984).

### 3.2.3 Dualismi-käsitteestä

Organisaatioiden on menestyäkseen tasapainoitava yhtäläillä pysyvyyden ja muutoksen, luotettavuuden ja innovaation, kuin myös olemassa olevan hyödyntämisen ja uuden tutkimisen välillä. Vastakohtaiset ominaisuudet eivät siis välttämättä ole toisiaan poissulkevia, vaikka ne usein sellaisina esitetään, vaan ne voivat myös täydentää toisiaan. Hyvänä esimerkkinä toimi Farjoun esittämä vertaus auton jarrujen mahdollistamasta ajonopeuden nostamisesta, vaikka primääritehtävänä jarruilla onkin vauhdin hidastaminen (Farjoun 2010). Näkökulmaa kutsutaan dualismiksi.

Perinteisesti evoluutiomalleissa yhden ominaisuuden vahvuus merkitsee sitä, että jokin toinen ominaisuus on heikommin esillä, ja ilmeisesti myös päinvastoin (Campbell 1969). Monesti strategiatyöskentelyssä vakaus ja muutos esitetään vastakohtina, mutta näin ei kuitenkaan tarvitse olla (Poole & Van de Ven 1989). Dualismin opetus onkin, että tavanomaisesti vastakkaiseen tulokseen johtavat tekijät voivatkin toimia toisiaan täydentävinä.

### 3.2.4 Luotettavuus

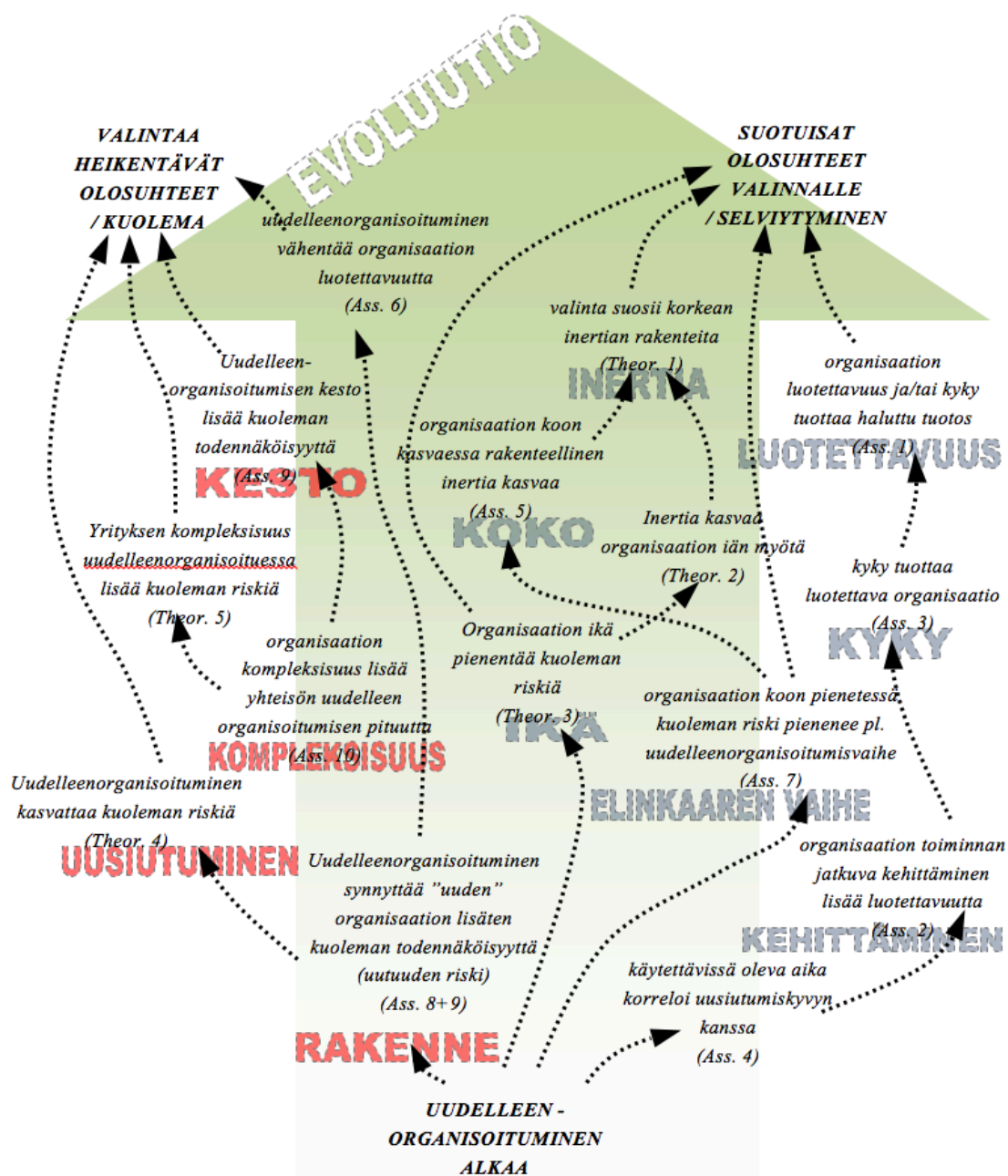
Termillä luotettavuus (reliability) Hannan & Freeman korostavat ulkoisen evoluution suosivan varmuutta organisaation toiminnassa. Luotettavuudella tarkoitetaan organisaation suorituksen tasaista laatua viitaten matalaan poikkeamaan suorituksessa.



Toisena merkityksellisenä näkökohtana Hannan nostaa esiin vastuullisuuden (accountability), jolla tarkoitetaan organisaation yhteneväistä tapaa käsitellä asiakkaitaan ja kykyä suoriutumaan asiakkaiden asettamista vaatimuksista siten, että asiakkaat kokevat yhteistyön eri prosessit ja toimintamallit uskottavina. Tällä tarkoitetaan havaittavaa prosessien hallinnan rationaalisuutta. Toisin sanoen yhteistyökumppanit arvostavat organisaatiossa helposti havaittavaa ennustettavuutta, ymmärrettävyyttä sekä toiminnan laatua siten, että yhteistyön tekeminen on helposti perusteltavissa ilman pelkoa - arvaamattomista yllätyksistä.

Saavuttaakseen luotettavuuden ja vastuullisuuden tilan, organisaatio pyrkii standardoimaan ja institutionalisoidaan toimintaansa (Hannan & Freeman, 1984) ja näin monistamaan toimintaansa mahdollisimman tehokkaasti ilman toiminnan (laadun ja varmuuden) heilahteluja, jotka voisivat vaikuttaa organisaation imagoon.

Luotettavuus on myös hyvä tapa tehokkuuden ja riskien hallinnan näkökulmasta ja näin organisaatio muokkautuu evoluutio näkökulmasta oikeaan paikkaan oikean muotoisena. Hannanin ja Freemanin oletukset ja olettammat, eli miten synnytetään organisaation evoluutiolle suotuisa kehittymistila, on mahdollista esittää kaavion muodossa seuraavasti:



Kuvio 3.4. Inertia ja evoluutio (Hannan & Freeman 1984 mukaellen).

Kuten kaaviosta on nähtävissä, organisaatio soljuu evoluutioprosessin myötä uuden organisaatiotilan ja poistuman välillä monisyisesti. Organisaatiot saavuttavatkin harvoin perusteellisia, onnistuneita muutoksia. Tästä huolimatta kaikki organisaatiot ovat jollakin tasolla jatkuvassa muutoksessa, joko sisä- tai ulkosyntyisistä syistä.

Inertia ja evoluutio - kaaviosta ei käy suoraan ilmi Hannanin ja Freemanin kaneetti: ". If selection pressures on specific features of structure are sufficiently strong, organisations with the characteristics appropriate to the environment are favored even if they have relatively low levels of reproducibility." Siksi haluamme erikseen täydentää kaaviotamme toteamuksella, että mikä tahansa seikka tai ominaisuus on riittävä ohjaamaan yrityksen tai organisaation luontaista evoluutiota, jos kyseiselle ominaisuudelle kohdistetaan riittävän suuri painoarvo.

### 3.2.5 Organisaation muutoksen tasot evoluutiossa

Organisaation tasot joilla muutoksia tapahtuu, ovat karkeasti jaoteltavissa kolmeen: ydintaso, ulompi taso sekä uloin taso. Useat lähteet (Parsons 1960, Thompson 1967 / Downs 1967, Hannan & Freeman 1984) ovat sitä mieltä, että organisaation ydin, esimerkiksi erityiset toiminnot, päätöksenteon periaatteet ja säännöt, määritetyt tavoitteet, auktoriteetin esiintymisen muodot, tai organisaation sisäiset tiedonkulun tavat, ilmentävät pysyvintä osaa yrityksestä, ollen kaikkein haasteellisin muutoksen kohde. Siksi, yritysten ytimessä vallitsee organisaation korkein inertiataso eli muutosjäykkyys.

Edelliseen nojaten, haluttaessa toteuttaa tietty strategia, joka saa aikaan muutostarpeen strategiatyön kohteessa ja/tai kohdekokonaisuudessa, kannattaa tarkastelu ja toimenpiteet fokusoida ensisijaisesti helpommin muutettaviin, ulompiin rakenteellisiin tasoihin. Näitä ovat esimerkiksi yhteisön rakenne, yleiset tarkoitukset, teknologiat tai markkinointistrategia. Muutoksen ulottaminen koskemaan organisaation ydintä on monesti haasteellinen tehtävä – haasteelliseksi muutoksen tältä osin tekee se että organisaation ytimessä on hallinto joka sekä kontrolloi että palvelee muita toimintoja, mutta hyvin harvoin toisinpäin – myös resurssien käyttöä kontrolloidaan juuri ytimestä käsin, eikä ulompana olevista toiminnoista (Parsons 1960). Organisaatiot ovat rakenteellisesti muodostuneet suojelemaan keskeisiä rakenteitaan ja teknologioitaan epävarmuuksilta (Thompson 1967).

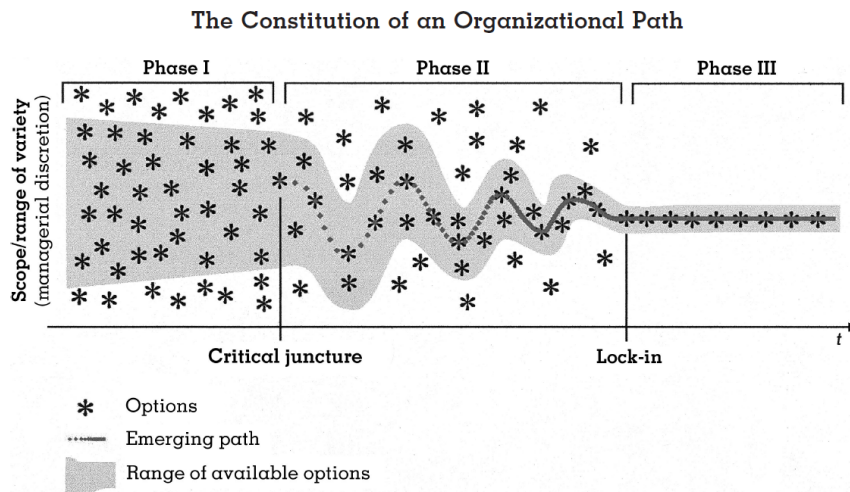
### 3.2.6 Polkuteoria

Polkuteorian mukaan historia on harvoin pelkkää historiaa, vaan se määrää organisaation toimintaa, ja historian perusteella voidaan myös ennustaa organisaation tulevaa käyttäytymistä. Historialla on merkittävä rooli arvioitaessa strategisia ratkaisuja tai organisaatioiden epäonnistumisia. (Sydow & al. 2009). Lievimmillään historian vaikutus näkyy siinä, että organisaation tekemät valinnat rajoittavat tulevia, toteutettavissa olevia valintoja (Hannan & Freeman 1984). Sydow & al. tiivistävät organisaation polkuriippuvuuden kehittyvän seuraavasti: kriittinen laukaisija käynnistää tapahtumakulun, jota ohjaa itsevahvistuksen (self-reinforcement) mukainen kierre, joka kerryttää ja vahvistaa organisaation vallitsevaa ajattelumallia syöden tilaa uusilta mahdollisilta ajattelumalleilta. Tämä johtaa organisaatiota kohti lukittumista ja muutosjäykkyyttä. Tällaisia laukaisijoita voivat olla esimerkiksi yksittäiset historian tapaukset, jotka ovat jättäneet sellaisen jäljen, jotka voivat tietyissä olosuhteissa kehittyä itseään vahvistavaksi dynamiikaksi.

Tässä kohtaa voidaan myös pohtia, miten polkumallia voidaan ymmärtää erilaisissa ympäristöissä. Toisaalta on organisaatioita jotka ovat nuoria ja etsivät tapaansa toimia olemassa olevassa ympäristössä, tällaisessa tilanteessa on löydettävä suuresta joukosta

erilaisia vaihtoehtoja “oma polku”. Myös vanhempi organisaatio voi olla tilanteessa, jossa henkilöstön voimakas uusiutuminen tuo eteen laajan joukon vaihtoehtoisia tapoja edetä. On olemassa myös tilanteita, jossa edellä mainittujen kaltaisia organisaatioita kilpailee täysin uudella toimialalla, jossa ei esimerkiksi ole vallitsevaa “dominant designia” tai muuta säännösteltyä järjestelmää. Myös tällaisessa ympäristössä on löydettävissä laajasti vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa organisaation strategiaa, huolimatta siitä, oliko itse organisaatio nuori tai vanha tai millaisesta henkilöstöresursseista se koostuu. Polkuteorian ensimmäisen vaiheen laaja vaihtoehto valikoima voi siis toteutua erilaisissa tilanteissa ja näistä voidaan luonnollisesti edetä seuraaviin vaiheisiin erilaisista edellä mainituista lähtötilanteista

Tyypillisesti organisaation kehitysvaiheen alussa on huomattavan paljon vaihtoehtoisia toiminta- ja ratkaisumalleja, joita yhdistelemällä organisaatio pyrkii löytämään toimivan tavan pärjätäkseen vallitsevassa ympäristössä. Seuraava kuvio selventää yksinkertaistetusti polkuteoria etenemistä.



**Kuvio 3.5.** Polkuteorian mukainen organisaatiopolun muodostuminen (Sydow & al. 2009).

Seuraava kuvio selventää tiivistetysti polkuteorian etenemistä. Lukkiutumisen purkautumisvaiheen ominaisuuksiin sekä polkukäyttäjätymisen tarkasteluun liittyviin vaiheisiin palataan hieman myöhemmin.

### Vaihe 1: Esivaihe

1. Toteutuu yhdessä muun kehityksen kanssa
2. Historia vaikuttaa (ihmiset, organisaatio)
3. Käynnistävä tapahtuma (VHS)
4. Sosiaaliset vaikuttimet ohjaavat tapahtumia
5. Esivaiheeseen sisältyy ennustamattomuutta
6. Muutokset toimintaympäristössä, (liiketoimintatyhjiö/liiketoimintamahdollisuus)

### Vaihe 2: Muodostumisvaihe

1. Kriittinen kytkös 1. vaiheen käynnistävästä tapahtumasta
  1. Onnistuminen ja menestyminen
  2. Synergiaetujen muodostuminen
  3. Positiivinen palaute
  4. Sosiaalinen hyväksyttävyys
  5. Itse-vahvistumisen kierre

### Vaihe 3: Lukkiutumisasihe

1. Toimintaan muodostuu Dominant design
2. Kiinteät, joustamattomat toimintamallit
3. Muutuskustannukset nousevat
4. Organisaation yksinkertaistuva toiminta tätä toimintaa tukevaksi
5. Yrityskulttuurin muokkautuminen
6. Riski tehottomuuteen kasvaa toiminnan näennäisyyden kautta (kiinteät tavat)

**Kuvio 3.6.** Polkuteorian eteneminen (mukaillen Sydow & al. 2009).

Huomiona vaiheeseen 1: VHS:llä viitataan VHS- ja Beta-standardien väliseen kilpailuun, jossa eräänä käynnistävänä tapahtumana pidetään teknisesti heikomman VHS-standardin valmistajan onnistunutta sisällön tuotannon varmistamista yhteistyöllä Hollywoodin elokuvatuottajien kanssa. Tällä on suora yhteys vaiheen 2 ensimmäiseen kohtaan.

Seuraavaksi on kuvattu polkuteorian etenemismuotoja neljän mekanismin kautta ja näiden ymmärtäminen mahdollistaa organisaation jäykkyyden arviointia (Sydow & al. 2009).

#### 3.2.6.1 Koordinointivaikutus

Koordinoinnilla saavutetaan sen aiheuttamista kustannuksista vastavuoroisesti merkittävää etua kun toimijat organisaation tai instituution sisällä toimivat ennalta-arvattavasti, sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Organisaation sisäisen institutionalisoinnin kautta muodostuu organisaatiolla kyseenalaistamaton tapa toimia, joka helpottaa rutiinotoimintojen tehokasta suorittamista. Samalla työskennellään kyseenalaistamatta vallitsevia käytänteitä, joissa on nähtävissä organisaation jäykistymistä.

#### 3.2.6.2 Täydentävä vaikutus

Täydentävä vaikutus organisaatiossa toteutuu, kun organisaation toiminnassaan käyttämät resurssit ja toimintatavat yhdistyvät tavalla, jossa erilliset toiminnot tukevat toisiaan muodostaen kokonaisuuden, joka on enemmän kuin tekijöidensä summa. Samalla kun se

luo kilpailuetua ja synergiaa toiminnassaan, organisaatio kuitenkin lukkiutuu syvemmälle omiin toimintatapoihinsa. Hyväksi koetusta toimintojen yhteensopivuudesta ja yhteen hitsautumisesta syntyy uuden ajattelutavan rajoitin

### *3.2.6.3 Oppimisvaikutus*

Oppimisvaikutus tuottaa tehokkaampaa tulosta jatkuvan toiminnan toistamisen kautta. Usein tehtävä toimenpide opettaa tekijälleen ja tuotos syntyy aikaisempaa taitavammin (nopeammin, luotettavammin ja vähemmällä virheillä), näin tuotantokustannukset laskevat tuotettua yksikköä kohden. Samalla kuitenkin organisaation oppiessa oikean tavan toimia, vähenee mielenkiinto vaihtaa toisenlaiseen toimintatapaan. Ongelmaksi tämä voi muodostua tuotantokustannusten laskiessa tasolle, josta merkittävää parannusta ei enää kyetä saavuttamaan organisaatiossa totutuilla menetelmillä, jolloin lukittuminen opittuun tapaan estää tarvittavien uusien vaihtoehtoisten toimintatapojen löytämisen.

### *3.2.6.4 Odotetun omaksumisen vaikutus*

Organisaatioiden jäsenet omaksuvat helpoiten käytänteitä ja tapoja, jotka he kokevat oikeutetuiksi (legitimacy). Toisin sanoen toimijat, joko ihmiset tai organisaatiot, odottavat tietynlaisen toiminnan olevan oikeampi tai yhteisöllisesti suositumpi kuin joku toinen tapa toimia ja siksi he valitsevat tietyn tavan toimintaansa. ”Oikea valinta” edesauttaa ryhmään kuulumista ja vähentää ulkopuoliseksi joutumista. Organisaatioita tarkasteltaessa tällainen toimintatapa on osoittautunut yleisesti käytetyksi (Sydow & al. 2009). Varsinkin tällainen inhimillinen organisaatiokäyttäytyminen estää tehokkaasti uusien toimintatapojen ja innovaatioiden löytämisen.

## **3.2.7 Toimialan evoluutio**

Evoluutioteoriaa voidaan soveltaa organisaatioiden lisäksi kokonaiseen toimialoihin. Toimialan elinkaari –tutkimuksia on tehty kymmenittäin (yli 200 vuonna 2011) ja niiden tulokset ovat yhteneväiset toimialan sisällä, joskin toimialoittain voidaan havaita erityispiirteitä ja näin ollen eroja elinkaareissa eri toimialojen välillä (Peltoniemi, 2011). Tutkimuksen kohteena on siis ollut yksittäisten yritysten sijasta kokonaisen toimialan kehitys. Pääpiirteissään toimialan evoluutio kehittyi seuraavasti:

1. Innovatiivinen vaihe – toimialan nousu
2. Alalla toimivien yritysten määrän kasvu
3. Toimialan sisäinen oppiminen

4. Toimialan kypsyminen
5. Määräävän tuotteen vaihe (dominant design)
6. Ravistelu (shake out)

Ensimmäisessä vaiheessa uuden idean tai tuotteen ympärille nousee uusia yrityksiä, tai kyseessä voi olla myös olemassa olevan yrityksen uusi lanseeraus. Toisessa vaiheessa edelläkävijä yritys tai yritykset saavat nopeasti seuraajia, ja markkinoille tulee näiden kilpailevia vastaavia tuotteita. Yritysten määrän kasvaessa toimiala organisoituu sisäisesti. Neljännessä vaiheessa toimiala kypsyy ja tiivistyy esimerkiksi yritysostojen vuoksi. Uusia tulijoita on vähän, markkinoilta poistujia sitäkin enemmän. Dominant design –vaiheessa yksi tai muutama tuote hallitsee markkinoita ja määrittää markkinoita. Lisäksi toiminnan painopiste siirtyy tuotteista prosesseihin. Ravisteluvaiheessa toiminta keskittyy muutamalle toimijalle, eli suuretkin toimijat saattavat poistua markkinoilta. On kuitenkin mahdollista, että yhden markkinan kypsyys siirtää monien alalla toimivien fokuksen toisaalle ja näin ollen avaa uusia markkinoita. (Ibid).

Toimialan evoluutiota voidaan havainnollistaa vaikkapa matkapuhelinmarkkinoiden avulla. Matkapuhelinten tullessa markkinoille valmistajia oli useita ja merkkejä ja malleja oli useita erilaisia, mutta nykyisin muutama merkki, tai jopa malli, ovat määräävässä asemassa. Apple nousi iPhonellaan pitkään markkinoita hallinneen Nokian ohitse, ja pakotti myös kilpailijansa keskittymään entistä harvempiin tuotteisiin.

Todella poikkeavien mallien (kuten peli- tai musiikkipuhelinten tai liuku- ja simpukkakansien) aika on ohitse siinä mielessä, että markkinoilla olevien ja sinne tuotavien mallien määrä on supistunut, ja laitteiden väliset erot ovat kaventuneet. Toki eri markkinoilla (esimerkiksi kehitysmaat) on edelleen toisistaan poikkeavia ratkaisuja ja tuotteita, mutta markkinoiden sisäiset erot noudattavat elinkaarimallia.

### 3.3 Tapoja vaikuttaa evoluution aiheuttamaan kehitykseen

Organisaatioiden evoluutiossa tapahtuva kehitys noudattaa evoluutioteorian mukaan samankaltaisia lainalaisuuksia kuin biologiaevoluutiossakin. Miten organisaatio voisi vaikuttaa tällaiseen evoluutioon? Välttämättä ei mitenkään, vai voisiko evoluution mekanismeja pyrkiä toteuttamaan organisaatiossa?

Organisaatioiden osaaminen ja kilpailuetu perustuu muun muassa organisaatiossa sisäisesti luotaviin ratkaisuihin jotka ovat markkinoilta vaikeasti hankittavia. Markkinoilta helposti saatavilla olevat hyödykkeet ovat kaikkien hankittavissa, joten kilpailuetu muodostuu organisaation itse toteuttamista tavoista hyödyntää kaikille yhteisiä markkinoilta ostettavia resursseja. Organisaation on siis itse luotava kilpailuetua tavoillaan toimia ja tämä johtaa helposti edellä kuvattuihin polkuteorian kaltaisiin itseään ruokkiviin hyväksi havaittuihin toiminta tapoihin . Mitä siis evoluution toiminnasta voisi soveltaa tällaiseen prosessiin?

### 3.3.1 Inertian voittaminen

Organisaatiot muuttuvat säännöllisesti, eli ne onnistuvat (toisinaan) tekemään radikaalejakin muutoksia strategioista ja rakenteista. Valintaprosessit suosivat organisaatioita, joiden rakenteita on vaikeita muuttaa.

Kuten aiemmin on kuvattu, inertiavoimat muuttuvat ja vaihtelevat elinkaaren kuluessa. Uusilla organisaatiolla uusiutuminen ja uudelleenrakennettavuus on vanhoja helpompaa. (Hannan & Freeman 1984). Tältä pohjalta tarkasteltuna, organisaation johdon tulee evoluutionäkökulmaa noudattaessaan kiinnittää strategiatyössään huomiota seuraaviin seikkoihin: organisaation ikä, koko ja kompleksisuus, organisaation kehittämistyön määrä, laatu sekä keinot. Näiden lisäksi tulee kyetä arvioimaan organisaation kulloistakin luotettavuutta ja kykyä tuottaa sidosryhmien siltä edellyttämiä tuotoksia. Näin päästään myös välillisesti käsiksi muutostahtiin, uudelleenorganisoinnin kestoon ja itse organisaation uusiutumiskykyyn.

Vaikka jäykkyys kuvastaa toisaalta organisaation kykyä suoriutua tehtävästään täsmällisesti, liiallisuuteen mennessään jäykkyys ehkäisee kehittymistä ja innovointia. Miten tämän rajapinnan voi tunnistaa? Yhtenä näkökulmana nostamme esiin sellaisen toiminnan tunnistamisen, jossa organisaatio toteuttaa kehää. Jos esimerkiksi ongelmista keskustelu kehittyi kehämäiseksi juupas-eipäs -väittelyksi, voisi tällainen tapa toimia enteillä lukkiutumista tiettyyn näkökulmaan. Toisaalta mielipide voi tarkoittaa kokemukseräistä osaamista, joka perustuu näkemyksen, jota ei voi hankkia oppikirjoista. Näiden näkökulmien tasapainon tunnistamisen vaikeus on organisaatioiden haaste.

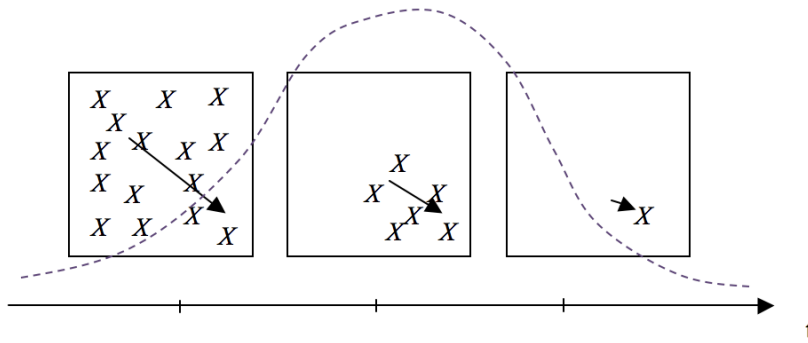
### 3.3.2 Polkuriippuvuuden tarkastelu ja purkautumisen mahdollistaminen

Polkuriippuvuuden purkautuminen voi usein saada alkunsa ulkoisesta shokista (Sydow & al. 2009). Mikäli polkuriippuvuus kuvataan tapahtumaksi, jossa ihmiset, toimijat ja organisaatiot eivät kykene vaikuttamaan eri skenaarioihin, kuten Darwinismi ehdottaa, polkuriippuvuusteoria sulkee pois path-breaking -tapahtuman. Tällaisessa tilanteessa organisaation pyrkimyksillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia tapahtumille.

Lamarckistinen lähestymistapa taas korostaa ihmisen ja organisaation kykyä kehittyä oppimalla, jolloin kyetään vaikuttamaan omilla teoilla organisaation suuntaan. Ensimmäinen askel polkuriippuvuuden purkamiseksi on tunnistaa polkuriippuvuus ja siihen johtavat voimat. (ibid).

Polkumalliin on kytkettävissä myös elinkaariajattelu - riippuen siitä, missä elinkaaren vaiheessa organisaatio kulloinkin on, rajaa myös se tehokkaasti elinkelpoisuutta tukevia ratkaisuja.





**Kuvio 3.7.** *Elinkaariajattelu kytkeytyneenä polkumalliin.*

Polkuriippuvuutta voidaan pyrkiä havainnoimaan Sydowin & al. esittämien kolmen askeleen kautta. Ensimmäinen askel on organisaation strategisen jäykkyyden tunnistaminen. Koska inertia ja jäykkyys on usein piiloutuneena organisaatiossa ne paljastuvat näkyviksi helpoiten suurten muutosten kautta. On toki mahdollista tunnistaa jäykkyys myös inkrementaalisesti kehittyvissä organisaatioissa. Oleellista on, että tosiasioihin perustumattoman saman tavan toistaminen on indikaattori mahdollisesta organisaation lukkiutumisesta.

Toisena askeleena on itseään vahvistavien arkirutiinien tunnistaminen. Tämä tapahtuu tunnistamisen, tarkkailun ja simuloinnin (reconstruction) kautta. Tämä on erityisen vaativa tehtävä, joka edellyttää laajasti havainnointia organisaation arkikäytänteistä. (Sydow & al. 2009)

Kolmantena tarkastelukeinona Sydow & al. tuovat esiin laukaisevan tapahtuman tarkastelun sekä tällaisten tapahtumien kytkeytyminen polkuriippuvuuden muodostumiseen. Jotta polkuriippuvuuteen kyetään pureutumaan, tulisi havainnoida sen aikaansaavia tapahtumia ja niiden vaikutuksia organisaation tehtävien toteuttamiseen. Tällaisten yksityiskohtaisten tapahtumien tarkastelu mahdollistaa polkuriippuvuuden tunnistamisen ja havainnollistaa sosiaalisen käyttäytymisen mekaniikkaa organisaatiossa. (ibid).

Polkuriippuvuudesta vapautuminen edellyttää syvällistä ymmärtämistä sosiologisista vaikuttimista, jotka ohjaavat kohti polkuproessin kehittymistä. Tärkeää on tunnistaa että instituutiot ovat historian kuljettajia. Insituutioina tässä yhteydessä voidaan pitää esimerkiksi organisaatioiden institutionalisoimia toimintatapoja, joka kuvaa organisaatioissa kyseenalaistamattomiksi muokattuja toimintatapoja (Sydow & al. 2009).

Edellä mainittujen polkuteoriaan nojautuvien näkökulmien negatiivisten vaikutusten tunnistaminen organisaatiossa tuottaa mahdollisuutta murtaa polkuriippuvuutta. Ongelmallisinta lienee, että edellä mainitut neljä mekanismia ovat evoluution muokkaamina myös organisaatioiden vahvuuksia. Kuten Hannan & Freeman (1984) toteavat, evoluutio suosii vahvoja rutiineja omaavia organisaatioita, jotka kykenevät monistamaan toimintaansa hyvällä toimintavarmuudella ja luotettavuudella. Sen toimintapisteen tunnistaminen, jossa toimintaa tehostavat ja luotettavuutta parantavat organisaation kilpailuetua luovat toimintatavat ja mallit muodostuvatkin toimintaa

hidastaviksi ja jäykistäviksi uusiutumista estäviksi rajoitteiksi on haasteellista. Tässähän tulisi kyseenalaistaa vallitsevat käytännöt.

Seuraavissa ruuduissa on tiivistetysti polkuriippuvuuden tunnistamiseen liittyviä vaiheita. Vaihe 4 viittaa jatkumona aiemmin esitettyjen kolmeen polkuteorian mukaisen vaiheeseen, miten polkuriippuvuuden purkamiseen voidaan pyrkiä ja mitä vaikuttavia tekijöitä on tunnistettu. Viimeisen ruudun sisältäen kolme keskeistä tarkasteltavaa polkuriippuvuuteen vaikuttavaa tekijää, joiden tunnistamiseen yritysjohton tulisi kiinnittää huomiota.

#### Vaihe 4: Lukkiutumisen purkautumisen vaihe

1. Lukkiutumisen tunnistaminen, syiden havainnointi
2. Itsevahvistumisen dynamiikan ymmärtäminen
3. Ulkopuolinen suuri muutos, ulkoinen shokki
4. Organisaatio henkilöstön vaihtuvuus ja liikuttelu

#### Organisaation polkukäyttäjymisen tarkastelu

1. Organisaation strategisten toimintojen jäykkyyden tunnistaminen
2. Itsevahvistumisen dynamiikan ymmärtäminen ja esiintuominen organisaatiossa
3. Laukaisevan toiminnon tai tapahtuman tunnistaminen

**Kuvio 3.8.** Polkuteorian lukkiutumisen purkamisen ja organisaation polkukäyttäjymisen tarkastelu (mukaellen Sydow & al. 2009).

### 3.4 Evoluutionäkökulman vaikutus organisaation johdon strategiatyöhön

Organisaation strategian laatimisen ja toteuttamisen näkökulmasta evoluutioteoreettisen mallin käytettävyys on kyseenalaista. Mikä on strategiatyön merkitys, jos organisaatio kehittyy vääjäämättä noudattaen yhden tai useamman koulukunnan näkökulmaa, joiden mukaan organisaatiosta tulee sisäisen inertian vuoksi ajan mittaan jäykkä ja joustamaton (Hannan & Freeman 1984), tai se jopa kangistuu kaavoihinsa ja lopulta lukkiutuu täysin (Sydow & al. 2009)? Toisaalta evoluutioteoria tarjoaa viitekehyksen, joka selittää organisaation tai toimialan muuttumisen ja kehittymisen ajan kuluessa (Hannan & Freeman 1984, Peltoniemi 2011). Jos organisaation tai toimialan kehitys on todistetusti

usein kulkenut tiettyjen vaiheiden kautta, näiden tiedostaminen saattaa auttaa ennakoimaan sekä oman organisaation että toimialan kehitystä yleisesti.

Evoluutioteorian ja sitä pohdiskelevien näkökulmien tuoma lisäarvo strategiatyöhön on mielenkiintoinen, joskin poikkeuksellisen haasteellinen. Evoluutioteoria nostaa esiin näkökulmia, jotka toisaalta ovat jopa vastakkaisia yleisesti hyväksytyihin tosiasioihin ja toisaalta teorian mukainen näkökulma pohdiskelee paljon sosiaalitieteiden osa-alueella. Näiden yhteisvaikutuksena evoluutioteorian käsittely osana strategiatyöskentelyä edellyttää käsittelijältään näkemyksellisyyttä, joka ei perustu tyypillisiin talouden tai tekniikan alan numeroilla johtamiseen.

Evoluutioteorian kontekstit korostavat organisaation toiminnan arvioimista kriittisesti näkökulmista, jotka tyypillisesti eivät ole liiketoiminnan kehittämisen keskiössä. On muistettava, että viime kädessä organisaatiot ovat ihmisistä muodostuvia sosiaalisia rakennelmia. Juuttuminen tiettyihin toimintatapoihin on sosiaalisten prosessien tulosta (Sydow & al. 2009). Organisaation kehittyminen on pohjimmiltaan siinä työskentelevien ihmisten toimintaa ja kehittymistä. Ulkoisiin olosuhteisiin organisaatio ihmisineen pystyy vaikuttamaan vain rajallisesti, jos ollenkaan, mutta oleellista onkin, miten organisaatio – sen johto – reagoi ulkoisiin muuttujiin ja toimintaympäristön muutokseen, ja kykenee viestimään ja siten toteuttamaan halutun reaktion organisaation alemmilla, suorittavilla tasoilla.

Yritysjohdon tulisi kyetä kiinnittämään huomiota näkökulmiin, jotka helposti peittyvät ammattitaidoksi ja osaamiseksi, edustaen kuitenkin näkemyksettömyyttä, joka urautuu organisaatiossa pitkällä aikavälillä tehottomaksi yhden totuuden toteuttamiseksi.

### 3.5 Lähteet

Campbell, D.T. 1969. Variation and selective retention in socio-cultural evolution. *General Systems*, Vol. 14, pp. 69–85.

Chandler AJ. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Reprinted in 1990. Massachusetts Institute of Technology

Downs, A. 1967. *Inside Bureaucracy*. Boston: Little, Brown.

Farjoun, M. 2010. Beyond Dualism. Stability and Change as A Duality. *Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 2, pp. 202–225.

Hannan, M.T. & Freeman, J. 1984. Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, Vol. 49, April, pp. 149–164.

Madden A.D. 2004. Evolution and Information, Speculations in Documentation. *Journal of documentation*, Vol. 60, No 1, pp. 9–23

Peltoniemi, M. 2011. Reviewing Industry Life-cycle Theory: Avenues for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol \*, \*-\*. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00295.x r\_295 1

Parsons, T.G. 1960. *Structure and Process in Modern Society*. IL: Free Press.

Poole, M. S., & Van de Ven, A. H.1989. Using paradox to build management and organizational theories. *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 562–578.

Porter M. 1991. Towards A Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. S2, pp. 95–117.

Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. 2009. Organizational Path Dependence: Opening The Black Box. *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 4, pp. 689–709.

Thompson, J.D. 1967. *Organizations in Action*. McGraw-Hill: New York,

Toft, G.S. 2000. Synoptic One Best Way Approaches of Strategic Management. In *Handbook of Strategic Management*. Second Edition, Revised and Expanded. Rabin J, Miller GJ, Hildreth WB (eds). Marcel Dekker: New York, Basel

Understanding evolution. [http://evolution.berkeley.edu/evolibrary/article/history\\_09](http://evolution.berkeley.edu/evolibrary/article/history_09)  
Viitattu 1.4.2013

## **4 RESURSSIPOHJAINEN PERSPEKTIIVI**

Leskinen, Tom

Savonen, Samppa

Sippola, Jukka

## 4.1 Johdanto

Resurssipohjainen näkemys (Resource Based View - RBV) on yksi yleisesti käytetyistä ja viitatuista teorioista johtamisen tutkimuksen alueella. Se kuvaa yrityksen kilpailuedun muodostumista sen sisältäpäin, yrityksen omaamista resursseista ja kyvykkyyksistä. RBV:n mukaan yrityksellä pitää olla ja sen pitää hallita resursseja ja kyvykkyyksiä (capabilities), jotka ovat yhtä aikaa arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia sekä korvaamattomia (valuable, rare, inimitable and non-substitutable, VRIN) saavuttaakseen kestävä kilpailuedun (Sustainable Competitive Advantage, SCA). Lisäksi yrityksellä pitää olla organisaatio, joka mahdollistaa resurssien hyödyntämisen.

Tässä tekstissä kuvataan RBV teorian pääelementit sekä seuraavat siihen vahvasti liittyvät teoria pohdiskelut:

- Dynaamiset kyvykkyydet (Dynamic capabilities)
- Kyvykkyyksien elinkaari (Capability lifecycles)
- Kytettyjen firmojen vaikutus (Interconnected firms - an extension to resource based view)

RBV mallia on myös kritisoitu paljon, joten käymme läpi kritiikin pääalueet.

## 4.2 Resource Based View, RBV

Resurssipohjainen näkemys -teorian, Resource based view - RBV, voidaan sanoa kehittyneen alkaen julkaisuista, joissa on painotettu resurssien tärkeyttä yrityksen tehokkuudelle. Malli on ensimmäisen kerran esitelty Birger Wernerfeldin toimesta vuonna 1984 artikkelissa: "A resource-Based View of the Firm". Tämän jälkeen sitä on täydennetty eri julkaisijoiden tuomien laajennusten kautta ja kuten jo yllä onkin mainittu se on yksi laajimmin tutkittu alue johtamisen teorioista. (Helfat & Peteraf, 2003)

RBV mallin ydin on yrityksen hallitsevat resurssit ja niiden tuoma kestävä kilpailuetu muihin yrityksiin nähden. Teorian mukaan kestävä kilpailuetu voidaan saavuttaa, mikäli resurssit ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia sekä korvaamattomia (valuable, rare, inimitable and non-substitutable, VRIN). Lisäksi resurssit on organisoitu ja niitä johdetaan niin että se tukee kilpailuedun syntyä. Yrityksen kaikki resurssit eivät kuulu tähän kilpailuetua tuovien resurssien joukkoon, vaan vain ne jotka täyttävät nämä edellä mainitut ehdot (VRIN):

- Arvokkaat (Valuable), resurssit ovat arvokkaita kun ne luovat yritykselle lisäarvoa joka mahdollistaa paremmat tuotot tai pienemmät kulut.
- Harvinaiset (rare), resurssit ovat harvinaisia ja siten vaikeasti löydettävissä markkinoilta kilpailijoiden toimesta.

- Vaikeasti kopioitavat (In-imitable), mikäli arvokkaat resurssit ovat vaikeasti kopioitavissa tai eivät ole lainkaan kopioitavissa mahdollistaa tämä yritykselle jatkuvan kilpailuedun ylläpidon, koska kilpailijat eivät pääse hallitsemaan vastaavia resursseja.
- Korvaamattomat (Non-substitutable), jolloin resursseja ei voida myöskään korvata muulla ratkaisulla tai toisenlaisilla resursseilla saman hyödyn saavuttamiseksi.

Mallin yhteydessä resurssi käsitteellä yleisesti tarkoitetaan sekä resursseja että kyvykkyyksiä joita yrityksellä on hallussaan. Resurssilla tarkoitetaan organisaation asetteja tai syötettä tuotantoon (input), jota organisaatio hallitsee tai on sille saatavilla. Kyvykkyyksillä tarkoitetaan organisaation kykyä suorittaa tehtäviä sekä käyttää organisaation resursseja tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. (Helfat & Peteraf, 2003)

### 4.3 Kyvykkyyksien elinkaarimalli (Capability LifeCycle, CLC)

RBV mallissa yksi haaste on puuttuva käsite siitä miten kyvykkyydet syntyvät ja kehittyvät yrityksessä ajan funktiona. Kyvykkyyksien elinkaarimalli (CLC) pyrkii kuvaamaan kyvykkyyksien syntyä ja kehitystä ajan kuluessa eli elinkaarta ja siten ratkaisemaan tämän puutteen RBV mallista

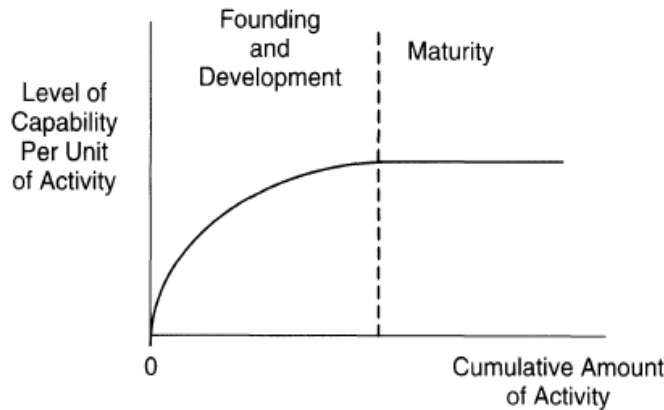
Kyvykkyyksillä tässä yhteydessä tarkoitetaan organisaation kykyä suorittaa tehtäviä hyväksikäyttäen organisaation resursseja saavuttaakseen tietyn tavoitellun lopputuloksen. Lisäksi kyvykkyyden pitää toimia luotettavalla tavalla, eli mitä tahansa toimintoa ei voida luokitella kyvykkyydeksi. Kyvykkyydet voivat myös joissain tapauksissa ulottua yli yrityksen rajojen tai ylitse yrityksen oman elinkaaren, eli kyvykkyydet voivat jatkua vaikka yritys olisi hävinnyt markkinoilta. Mikä on ristiriidassa alkuperäisen RBV mallin kanssa, jossa tarkastellaan yrityksen sisäisiä resursseja. Tämä korostuu varsinkin verkostoituneessa teknologia- ja palveluliiketoiminnassa, jossa asiakkaan kokema arvo muodostuu useiden toimijoiden yhteisvaikutuksesta.

CLC malli kuvaa hyvin ylätasolla kyvykkyyksien elinkaarta, eikä ota kantaa yksittäisen kyvykkyyden ominaisuuksiin eikä sitä voi kuvata yksityiskohtaisesti CLC mallin avulla. Kyvykkyyksien elinkaarimalli jakautuu eri vaiheisiin samaan tapaan kuin tuotteiden elinkaaret. CLC mallin 3 päävaihetta ovat:

- Syntyvaihe (founding stage). Syntyvaiheessa joukko yksilöitä organisoituu tavoitteen saavuttaakseen, mikä vaatii kyvykkyyden syntyä.
- Kehitysvaihe (development stage). Sen jälkeen kun yksilöt ovat organisoituneet ryhmäksi ja luoneet kyvykkyyden alkaa kehitysvaihe. Kehitysvaiheessa kyvykkyys kehittyy saamiensa syötteiden (input) perusteella, jotka voivat vaihdella ryhmän sisäisistä kokemuksista, uusista kokemuksista tai ulkoisista syötteistä. Valinnat joita ryhmä tekee vaikuttavat kyvykkyyden kehittymiseen ja siten kaksi eri ryhmää

voikin kehittää hyvin erilaisia kyvykkyksiä vaikka lähtökohdat olisivat samanlaiset ja tavoite sama.

- Kypsyyden vaihe (maturity stage). Tässä vaiheessa kyvykkyyttä ylläpidetään ja ajan myötä se yleensä sisäistetään organisaatioon hyvin syvälle. Se saattaa jopa muodostua rutiiniksi, jonka syntyvaiheita ei muisteta enää myöhemmin.

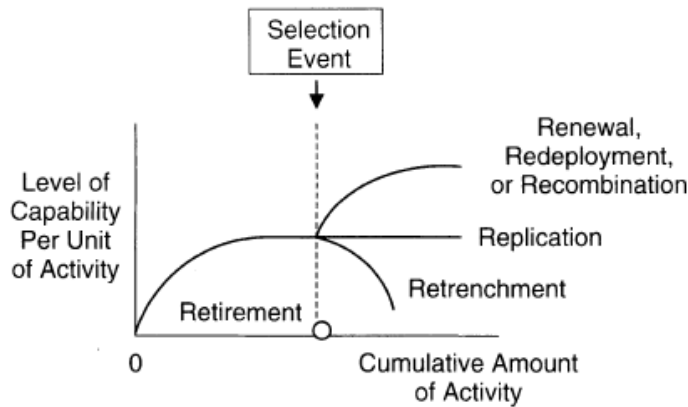


**Kuvio 4.1.** CLC-vaihemalli (Helfat & Peteraf 2003, s.1003).

Kypsyyden vaiheen jälkeen kyvykkyys voi siirtyä eri jatkovaiheisiin useista eri syistä. Syyt voivat olla yrityksen sisäisiä tai ulkoisia sekä lisäksi siirtymisiä voi tapahtua myös samanaikaisesti. Siirtymisen syyt voivat olla uhkia yritykselle tai toisaalta ne voivat olla mahdollisuuksia jotka luovat tilaisuuden muokata ja kehittää kyvykkyksiä. Nämä jatkovaiheet ovat:

- poistuminen (retirement), eli kyvykkyys häviää kokonaan. Tämä voi vaikka johtua yrityksen päätöksestä lakkauttaa toiminto tai tehdas.
- osittainen alasajo (retrenchment). Osittaisessa alasajossa kyvykkyys muuttuu osittain, esim, joitain osia siitä häviää, mutta osajoukko voi jatkaa olemassa oloaan yrityksessä.
- uudistuminen (renewal) voi johtua yrityksen tavoitteiden muutoksista tai uusista tuotteista joissa tarvitaan uudenlaista kyvykkyyttä ja se kehitetään olemassa olevasta kyvykkyydestä.
- kopiointi (replication). Kyvykkyys saatetaan myös kopioida esimerkiksi toiselle markkina-alueelle, jossa yritys myös toimii.
- uudelleenkäyttö (redeployment), missä kyvykkyys pyritään hyödyntämään esimerkiksi uuden tuotteen tekemisessä ja siten uudelleenkäytetään jo aikaisemman tuotteen tekemiseen kehitettyä kyvykkyyttä.
- yhdistyminen (recombination), missä esimerkiksi kyvykkyuden siirtyessä toiseen tarkoitukseen yhdistetään samalla toinen kyvykkyys.





**Kuvio 4.2.** *Kypsyyssvaiheesta etenemismalli (Helfat & Peteraf 2003, s.1005).*

Kyvykkyyksien elinkaarimalli pyrkii luomaan keinot kuvata yrityksen kyvykkyyksiä ajan funktiona, dynaamisesti. Kyvykkyydet saattavat käydä läpi useita näistä eri jatkovaiheista ja siten muuttua hyvinkin paljon ajan myötä. Useamman vaiheen läpikäynyt kyvykkyyks saattaa olla hyvin erilainen kuin sen lähtötila. CLC malli toimiikin hyvänä mallina selittää firmojen kyvykkyyksien heterogeenisyyden lähteitä. (Helfat & Peteraf 2003)

#### 4.4 Dynaamiset kyvykkyyksien perspektiivi

Dynaamisten kyvykkyyksien perspektiivi on laajennus resurssipohjaiselle näkemykselle. Perspektiivi ottaa kantaa siihen kuinka luodaan ”VRIN”-resursseja ja miten nykyiset arvokkaat resurssit voidaan pitää ajan tasalla muuttuvassa ympäristössä. Perspektiivi keskittyy organisaation kyvykkyyteen olla kilpailukykyinen nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Organisaation täytyy mukautua ympäristön muutoksiin muuttuvassa ympäristössä ollakseen kilpailukykyinen. Ympäristön muutoksiin yritys mukautuu kehittämällä uusia, uudistamalla tai muokkaamalla resursseja sekä organisoimalla niitä. (Ambrosini ja Bowman 2010)

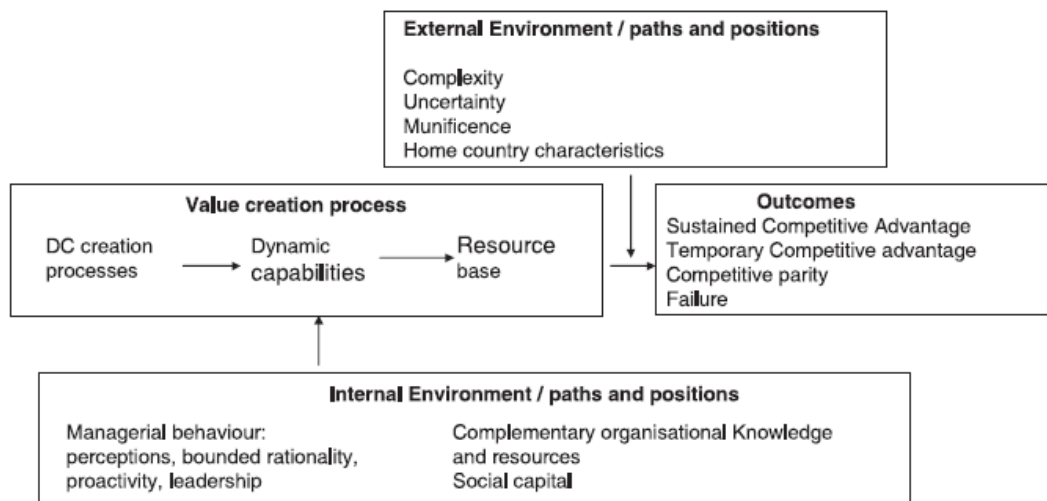
Dynaamisten kyvykkyyksien perspektiivi määritellään seuraavasti. Dynaamisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan yrityksen prosesseja, jotka käyttävät resursseja. Etenkin silloin kuin prosessit yhdistävät, muokkaavat ja edistävät muita resursseja vastatakseen markkinoilla olevaan kysyntään tai luodakseen markkinamuutoksia. Kiteytettynä perspektiivissä on ajatus pyrkiä estämään resurssien vanhentuminen. (Ambrosini ja Bowman 2010)

Dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen voi johtaa neljään erilaiseen lopputulokseen. Se voi johtaa kestävään kilpailuetuun, lyhyeen kilpailuetuun, tasavertaisuuteen markkinoilla tai epäonnistumiseen. Kestävään kilpailuetuun päästään tilanteessa, jossa yrityksen kehittämää resurssikantaa ei pystytä imitoimaan pitkään aikaan. Resurssikannalla tarkoitetaan tässä artikkelissa organisaation käytössä olevia resursseja. Kilpailuetu voi myös olla lyhyttä, jolloin resurssikanta on vanhentunut joko asiakkaan muuttuneesta

tarpeesta tai kilpailijan paremmuuden myötä. Dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen voi myös johtaa tasavertaisuuteen kilpailijan kanssa. Tasavertaisuuteen päädytään kun resurssit ei suoranaisesti anna kilpailullista etua, mutta mahdollistaa kuitenkin toiminnan markkinoilla. Pyrkimys kehittää dynaamisia kyvykkyyksiä voi luonnollisesti myös epäonnistua. (Ambrosini ja Bowman 2010)

Dynaamiset kyvykkyydet vaikuttavat suoraan resursseihin. Niiden luomiseen vaikuttaa kokemus ja oppiminen organisaation sisällä. Dynaamisten kyvykkyyksien käyttöönotto ja tehokkuus riippuu sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Sisäisiä tekijöitä ovat yrityksen voimavarat. Ulkoisia tekijöitä ovat markkinat. (Ambrosini ja Bowman 2010)

Esimerkiksi, mikäli ei-kilpaillulla markkinalla toimiva yritys kohtaa voimakasta kilpailua, sen kyky vastata kilpailuun voi olla erittäin vaikeaa ilman dynaamisen perspektiivin kehittämistoimia. Esimerkiksi yrityksen kulttuurista voi puuttua asiakaslähtöisyyden asenne, joka heijastuu esimiestyössä. Esimiehet eivät välttämättä ole uransa aikana kokeneet kilpailutilannetta, joka olisi pakottanut etsimään asiakaslähtöisiä ratkaisuja. Tällöin esimiehen kyky tai asenne voi osoittautua ongelmaksi johdettaessa henkilöstöä uuden markkinan haasteisiin. Yrityksellä on mahdollisuus muuttaa tätä vaikuttamalla esimiehiin kouluttamalla tai vahvistamalla resurssointia uusilla ihmisillä, jotka ovat toimineet kilpaillussa markkinassa. (Ambrosini ja Bowman 2010)



**Kuvio 4.3.** *Dynaamiset kyvykkyydet (Ambrosini & Bowman 2010).*

## 4.5 Kytkettyjen yritysten vaikutus RBV:hen

Yksi perus RBV mallin oletuksista on että resurssit, jotka tuovat yritykselle kilpailuetua pitää olla yrityksen sisäisiä resursseja. Kytkettyjen yritysten välisiä vaikutuksia yrityksen kilpailuetuun on kuitenkin tutkittu paljon ja useat näistä pyrkivät todistamaan että yhteistyötä tekevät yritykset vaikuttavat toistensa kilpailuetuun. Nämä tulokset

todistavat RBV mallin oletuksen, että yrityksen pitää omistaa ja kontrolloida resurssejaan, epätodeksi ja toteavat että resursseja ei tarvitse omistaa vaan ne on oltava hyödynnettävissä kilpailuedun parantamiseksi. Seuraavassa kuvataan kahden yrityksen välisen liittouman (alliance) vaikutusta yrityksen kilpailuetuun. Liittoumalla tässä yhteydessä tarkoitetaan yritysten välistä vapaaehtoista järjestelyä, jossa ne vaihtavat tai jakavat resursseja, jotka ovat mukana yhteistyössä tai tuotteiden, palveluiden tai teknologioiden kehittämisessä. (Lavie, 2006)

Yrityksen ja sen kumppanin (alliance partner) resurssit voidaan jakaa kahteen ryhmään tarkastelussa: jaettuihin resursseihin ja ei-jaettuihin resursseihin. Yritysten välisen liittouman vaikutuksen sen saatavilla oleviin resursseihin voidaan jakaa seuraavaan neljään kategoriaan:

- i. Vaikutukset sisäisiin ei-jaettuihin resursseihin (internal rent). Allianssi vaikuttaa yrityksen sisäisiin resursseihin, eli yrityksen sisäisistä resursseista saadaan kyvykkäämpiä allianssin mukanaan tuomien etujen myötä (maine, uusi osaaminen, jne).
- ii. Yhteiset allianssin vaikutukset (appropriated relational rent). Yritysten jaettujen resurssien, eli yhteenliittymään dedikoitujen resurssien, hyöty yrityksille nähdään resurssina, jota ei yritysten käytössä olisi ilman yhteenliittymää. Tähän vaikuttaa vahvasti jaetut resurssit ja niiden luonne, tavat tehdä yhteistyötä, yhteistyön hallintamallit jne.
- iii. Ylimääräiset sivuvaikutukset yritykseen (Inbound spillover rent). Yrityksen kilpailukyky voi myös parantua yritykseen kohdistuvien sivuvaikutusten johdosta, jotka voivat tulla kumppaniyrityksen jaetuista tai ei-jaetuista resursseista. Tällaiset vaikutukset voivat olla tietojen, toimintatapojen tai muiden kyvykkyyksien siirtymistä yritykseltä toiselle.
- iv. Ylimääräiset sivuvaikutukset yrityksestä pois päin (outbound spillover rent). Yritykseltä itseltään saattaa myös vuotaa tahattomasti tietoa sen kumppanille, joka siten parantaa omaa kilpailukykyään. Tämä siirto voi heikentää yrityksen suhteellista kilpailukykyä markkinoilla ja voi vaikuttaa siten sen omaan kilpailukykyyn. (Lavie, 2006)

*Käytännön esimerkki vuosilta 2010-2011 Suomesta yritysten välisestä liittoumasta ja sen mukanaan tuomista hyödyistä: Yritys A ja B ovat tuotekehityksen alihankintaa tekeviä yrityksiä Suomessa ja ovat erikoistuneet teknisten ohjelmistojen alihankintaprojekteihin asiakkailleen. Yleensä projektien määrittelytyö oli asiakkaan tekemä ja tarkat kuvaukset toiminnallisuudesta oli tehty asiakkaan toimesta. Projektit olivat tyypillisesti osa laajempaa ohjelmistoalustaa ja siten eivät vaatineet käyttöliittymän suunnittelua tai ymmärrystä itsessään.*

*Ohjelmistoalustan valmistuttua työ siirtyi enenevässä määrin sovellusten tekemiseksi alustan päälle. Tässä vaiheessa tarvittiin käyttöliittymäosaamista, eli ymmärrystä käyttöliittymän suunnittelusta, logiikasta ja toteutuksen vaikutuksista käyttöliittymälle. Yritys A päätti perustaa oman käyttöliittymäryhmän ja alkaa kasvattamaan resursseja ja kyvykkyyksiä itse. Yritys B päätti liittoutua Yrityksen C kanssa, joka on käyttöliittymien suunnitteluun ja määrittelyyn erikoistunut yritys.*

*Selkeät hyödyt joita yritys B sai liittouman kautta käyttöönsä:*

- *Nopeampi saatavuus käyttöliittymäosaamiselle yrityksen projektien käyttöön (kategoria ii)*
- *Parempi kyvykkyys käyttöliittymäosaamisen alueella, johtuen yrityksen C huippuosaamisesta, joka oli käytettävissä yhteistyöprojekteissa beti (kategoria iii)*
- *Selkeästi parempi maine yrityksen asiakkaiden silmissä, koska yritys C:n hyvä maine oli pohjana käyttöliittymäosaamisen maineena myös Yritys B:n tekemissä tarjouksissa. (kategoria i)*
- *Yhteistyöprojektien kautta yritys B:n resurssit oppivat käyttöliittymätoteutuksiin liittyvää teknistä osaamista yrityksen C resursseilta (kategoria i).*

*Yrityksen A valitsema sisäisten resurssien kehittäminen oli perusteltavissa sillä, että yritys näki kyseisen osaamisen olevan heille tulevaisuudessa tärkeä kilpailukyyn takia. Lisäksi laskivat myös että näin liikevaihto ja voitto tulevat kokonaisuudessa heidän yritykselle ja siten myös yrityksen taloudelliset tavoitteet täytyisivät paremmin. Käytännössä yritys A ei päässyt hyödyntämään oman strategiansa bedelmiä laajassa mittakaavassa johtuen sen hitaudesta sekä muutoksista markkinassa.*

Esimerkin kautta voidaan todeta että liittoumassa olleiden yritysten väliset kyvykkyudet vaikuttivat positiivisesti yrityksen B saatavilla oleviin kyvykkyyksiin sekä maineeseen.

Voidaankin todeta että liittoumassa olevilla yrityksillä on mahdollisuus saavuttaa resurssihyötyjä ilman että se hankkii kyseiset resurssit omaan yritykseensä, eli samalla todetaan että RBV mallin vaikeasti kopioitavuus (inimitable) ei ole relevantti väittämä.

Samoin voidaan todeta myös korvaamattomuuden (non-substitutable) suhteen, eli liittouman kautta voidaan saavuttaa tarvittavat resurssit eikä siten ole tarvetta korvata niitä omilla resursseilla.

Tämän lisäksi voidaan todeta että RBV mallin organisoitumisvaatimuksen osalta liittoumassa olevien yritysten pitää myös kyetä organisoimaan liittoumassa verkostoituneiden yritysten väliset aktiviteetit, siten että kyseiset potentiaaliset hyödyt kilpailuedulle saavutetaan.

## **4.6 Resurssipohjaisen näkemyksen kritiikki**

Resurssipohjainen näkemys on saanut osakseen paljon kritiikkiä. Tässä luvussa käsitellään ja esitellään kahdeksan resurssipohjaisen näkemyksen kritiikin kohdetta.

### **4.6.1 Resurssipohjaisesta näkemyksestä puuttuu johdolliset ohjeet**

Kritiikki kohdistuu siihen, että resurssipohjaisen näkemyksessä ei ole esitetty konkreettisia ohjeita johdolle, joilla tavoitteet saavutetaan. Näkemyksen mukaan johdon

on saavutettava ja ylläpidettävä "VRIN" ja kehitettävä sopivaa organisaatiota. Kuitenkaan resurssipohjainen näkemys ei tarkenna miten edellä mainitut asiat saavutetaan. Tähän liittyvää kritiikkiä on myös kuvattu täydellisen kontrollin illuusiona. Kritiikin takana on ajatus, jossa johto voi kontrolloida resursseja ja ennustaa niiden tulevaisuuden arvon. Kaikesta huolimatta kritiikkiä ei pitäisi ottaa osaksi resurssipohjaista näkemystä, koska näkemyksen tarkoitus ei ole kertoa miten edellä mainittuja asioita tehdään käytännössä. Resurssipohjainen näkemys yrittää selittää miksi toiset yritykset pärjäävät paremmin kuin toiset, ottamatta kantaa käytännön toteutukseen. (Kraajienbrink, Spender & Groen, 2010, ss. 351-352)

#### **4.6.2 RBV olettaa loppumatonta kykyjen parantamista**

Kritiikki RBV-mallia kohtaan on se, että RPV ei ota tarpeeksi huomioon itse tuotteen innovointia markkinoiden tarpeisiin. Kritiikin mukaan malli pyrkii äärettömästi kehittämään kykyjä, joilla innovaatiota tehdään, mutta unohtaa itse tuotteeseen kohdistuvat innovaatiotoimet. Tämä voi johtaa siihen että yritys ei saa tuoteinnovaatioita markkinoille vaan keskittyy vain kehittämään innovaatiokyvykkyksiä äärimmilleen. (Kraajienbrink, Spender & Groen, 2010, s. 352)

Kritiikissä halutaan painottaa yrityksen tarvitsevan molempia, sekä innovointikykyjen parantamista että itse tuotteeseen kohdistuvia innovaatiotoimenpiteitä. Näiden tulee olla kritiikin mukaan tasapainossa ja tukea toisiaan, jotta tuotteet olisivat kilpailukykyisiä lyhyessä ja pitkässä juoksussa. (Kraajienbrink, Spender & Groen, 2010, s. 352)

#### **4.6.3 Teorian soveltaminen on liian rajoitettua**

Kolmannesta kritiikistä on kolme erilaista väitettä. Ensimmäisen väitteen mukaan resurssin ainutlaatuisuutta ei voida määritellä, koska ainutlaatuisuudelle ei ole mitattavaa arvoa. Toisen väitteen mukaan resurssipohjainen teoria pätee ainoastaan isoihin yrityksiin, joilla on merkittävä asema markkinoilla. Väite olettaa myös ettei pienillä yrityksillä ole muuta kuin staattisia resursseja. Kolmas väite perustuu kestävän kilpailuedun saavuttamiseen sekä sen pitämiseen. Väittämän mukaan kestävän kilpailuedun saamiseksi tai hyödyntämiseksi yrityksen täytyy jo omata ainutlaatuisia resursseja ja olla markkinoilla kilpailukykyinen, jotta houkuttelisi uusia ainutlaatuisia resursseja yritykseen. (Kraajienbrink, Spender & Groen, 2010, s. 353)

Ensimmäisen väite voidaan kyseenalaistaa, koska mikäli resurssien arvokkuutta ei voida millään tavoin erotella toisistaan, olisivat kaikki resurssit yhtä ainutlaatuisia. Toisen väittämän validiteettia horjuttaa taas hypoteesi, jossa resursseiksi lasketaan yksilön omat kyvyt. Kykyjen ollessa henkilökohtaisia ja tässä tapauksessa oletetusti ainutlaatuisia. Näin ollen voidaan resurssipohjaisen näkemyksen kokea toimivan myös pienissä yrityksissä. Sillä henkilökohtaisia taitoja voidaan parantaa, joka tekee taidoista dynaamisia kyvykkyksiä. (Kraajienbrink, Spender & Groen, 2010, s. 353)

#### 4.6.4 Kestävä kilpailuetu ei ole saavutettavissa

Kestävän kilpailuedun saavuttaminen ja sen pitäminen vaatii yritykseltä jatkuvaa kehitystä. Jatkuvan kehityksen edellytyksenä ovat organisaation osaaminen ja oppimiskyky. Täten yritys pystyy vastaamaan paremmin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Kestävän kilpailuedun saavuttamisen on kritisoitu olevan lyhytikäistä ja siksi tavoittamatonta.

Imitoimattomuus on jatkuvasti vaarassa, koska yritysten tuotteet ja palvelut antavat strategista tietoa prosesseista, joilla ne tuotetaan. Strategisen informaation syystä yritykset joutuvat koko ajan innovoimaan ja parantamaan omia toimintatapojaan, jottei kilpailijat tule ohi omilla tuotteilla ja palveluilla. Tämä viittaa jo siihen ettei kestävän kilpailuedun saaminen ole pitkäaikaisesti saavutettavissa. Vaikkei kestävän kilpailuedun pitäminen olisi mahdollista, on se teoriana tehokas strateginen konsepti. Se voi ohjata johtoa suuntamaan huomionsa rakenteisiin, jotka tukevat muutoksia ja edistävät kilpailukykyä pitkässä puussa. Toisaalta voidaan myös havaita ettei muuttuvassa ympäristössä voida pärjätä staattisilla resursseilla. (Kraajienbrink, Spender & Groen, 2010, ss. 354-355)

#### 4.6.5 Resurssipohjainen näkemys ei ole yrityksen teoria

Resurssipohjainen näkemys selittää eroja yritysten välillä ja miksi yritykset ovat toisia yrityksiä parempia. Kuitenkaan resurssipohjainen näkemys ei ota mitään kantaa siihen miksi yritykset ovat olemassa ja miksi niiden rajat ja sisäinen organisaatio on juuri jotain tiettyä. Toisaalta resurssipohjainen näkemys -teoria ei ole koskaan tarkoitettukaan kertomaan yrityksen olemisen ja rajojen syitä. (Kraajienbrink, Spender & Groen, 2010, ss. 354-355)

#### 4.6.6 "VRIN/O" ei ole välttämätön ja riittävä kestävän kilpailuedun saavuttamiselle

Resurssipohjaisen näkemyksen pohjana on teoria, jossa kestävä kilpailuetu saavutetaan käyttämällä resursseja ja ominaisuuksia, jotka ovat "VRIN". Lisäksi taustalle tarvitaan sopiva organisaatio (O), joka tukee resurssien käyttöä. Empiiriset tutkimukset ovat tähän mennessä osoittaneet vähän tukea, osoittamalla muiden tekijöiden ratkaisevan enemmän määriteltäessä kestävä kilpailuetu. Pelkkä resurssien omaaminen yrityksessä ei takaa kilpailuetua, vaan myös se miten niitä käytetään, johon RBV malli ei ota kantaa. Lisäksi myös muut tekijät, kuten markkinat, yksilöt jne. vaikuttavat yrityksen kilpailuetuun. (Kraajienbrink, Spender & Groen, 2010, s. 355)

Toinen osa tästä kritiikistä väittää että RBV malli kaventaa yrittäjän ja esimiehen (manager) roolin vain ohjaamaan resurssien tulevaisuuden arvoa. Malli jättäisi siten huomioimatta yrittäjän ja esimiehen henkisen panoksen, roolin ja päätöksentekokyvyn, erityisesti niiden kyvyn havaita ja hyödyntää tuottavat mahdollisuudet yrityksen VRIN resursseissa. (Kraajienbrink, Spender & Groen, 2010, s. 356)

#### **4.6.7 Resurssin arvo RBV mallissa on epämääräinen**

Resurssipohjaista näkemys-teoriaa on laajalti kritisoitu tautologiasta. Näkemyksessä tuodaan esille paljon analyttisiä lausuntoja, jotka ovat täysin itsestäänselviä. Lausunnot ovat luonteeltaan sellaisia mitä ei voida testata. Merkittävimmäksi ongelmaksi tässä kritiikissä nostetaan resurssien arvon määrittelyn epämääräisyys. (Kraajienbrink, Spender & Groen, 2010, s. 356)

RBV malli ei määrittele tarkkaan miten resurssien arvo ymmärretään ja käsitellään eri näkökulmista. Mallissa ei erotella resurssin arvottamista yritykselle sen luontihetkellä eikä toisaalta hetkellä jolloin yrityksen kilpailuetua tarkastellaan. Toisaalta ei myöskään oteta kantaa resurssien arvolle yrityksen näkökulmasta tai toisaalta asiakkaiden saamien tuotteiden tai palveluiden näkökulmista. (Kraajienbrink, Spender & Groen, 2010, s. 357)

#### **4.6.8 Resurssin määritelmä on toimimaton**

Resurssin määritelmä on toimimaton, koska se on resurssipohjaisessa näkemyksessä kaiken sisällään pitävä. Resursseiksi voidaan luokitella lähes kaikki, esimerkiksi luottamus, kustannusjohtajuus, massatuotannon edut sekä tarkemmin ajateltuna kestävä kilpailuetukin voi olla resurssi. Määritelmän mukaan yritykseen itseensä ei liittyisi mitään strategista hyötyä, koska kaikki muu olisi resursseja paitsi yritys itsessään.

Resurssin määritelmän ensimmäinen ongelma piilee siinä ettei siinä tehdä selvää erotusta yrityksen resurssien ja niitä dynaamisesti käsittelevien kyvykkyyksien välillä. Resurssien dynaamisia kyvykkyyksiä on kuvattu tarkemmin kappaleessa 4.3.

Toiseksi resurssipohjainen näkemys ei tee käytännön eroja miten ja millä erityyppiset resurssit voivat vaikuttaa yrityksen kestäväen kilpailuedun saavuttamiselle. Vaikka resurssipohjainen näkemys erittelee resursseja kuten fyysisen pääoman ja organisatorisen pääoman, ei näkemys ota kantaa niiden eroavaisuuksille. (Kraajienbrink, Spender & Groen, 2010, ss. 358-359)

## 4.7 Yhteenveto

Resurssipohjainen näkemys ja sen laajennukset antavat hyvät lähtökohdat yrityksen performanssin analysointiin ja kehittämiseen. Perinteinen resurssipohjainen näkemys on hieman turhan pelkistetty, koska se ei ota huomioon kuinka yritys pidetään kilpailukyisenä muuttuvassa ympäristössä. Se toteaa pelkistetysti yrityksen saavuttavan kestävästä kilpailukykyä, mikäli sillä on resursseja, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia ja korvaamattomia. Laajennukset perinteiseen resurssipohjaiseen malliin tuovat kaivatun lisän tähän pelkistettyyn ajatteluun. Resurssipohjaisen mallin laajennukset paneutuvat perusmallista puuttuviin kohtiin a) kuinka kyvykkyydet kehittyvät yrityksissä ja miten kehitystä voidaan suunnata, b) kuinka resurssit voidaan pitää kilpailukyisenä ajan myötä ja c) kuinka yritysverkostot liittyvät yrityksen resurssipohjaiseen kilpailuetuun, koska perinteinen malli tutkii vain yrityksen sisäisiä resursseja.

Vahvimpana esiin tulleena seikkana nousee resurssien organisointi kilpailuedun saavuttamiseksi. Perusmalli ei ota kantaa kuinka ”VRIN” resurssit organisoidaan kestävästä kilpailuedun saavuttamiseksi. Se on kuitenkin todellisessa yritysmaailmassa yksi keskeisimpiä kilpailuetua muodostavia asioita ja tulee näin ollen sisällyttää keskusteluun. Osittain samaan asiaan liittyen esitetään kritiikkiä, että resurssien ainutlaatuisuutta on vaikea määritellä. Kuitenkin yrityksen johto saa aikaan merkittävimmät vaikutukset kilpailukykyyn tekemällä oikeita päätöksiä juuri organisoitumisen sekä resurssien arvokkuuden arvioinnissa. Ympäristön muutosnopeus on kasvanut merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana, joka asettaa erityisiä haasteita tänä päivänä myös resurssien muutokselle, jotta kilpailuetu säilyy. Tämän vuoksi laajennus perusmalliin, jossa esitetään resurssien pitäminen kilpailukyisenä on erittäin tärkeä.

Perinteinen malli on monessa mielessä myös keskittynyt liaksi yrityksen sisäisiin kehitystoimenpiteisiin. Nykyisessä teollisessa tuotannossa palveluiden ja tietotekniikan merkitys on entistä suurempaa, jonka vuoksi asiakasarvo muodostuu useiden yritysten tuottamasta arvosta loppuasiakkaalle. Tämän vuoksi yrityksen on pakko huomioida yrityksen ulkopuolisten yritysten ja liittolaisten resurssit osana omaa resurssointia entistä vahvemmin menestyäkseen kilpailussa ja muuttuvassa ympäristössä. Kolmantena seikkana esiin nousi yrityksen markkinalähtöisyyden ymmärtäminen kaikessa toiminnassa. Mikäli yritys haluaa pitää itsensä kilpailukyisenä, tulee sen aina toimia markkina edellä. Tämä saattaa unohtua resurssipohjaisessa mallissa, koska se toimii enemmän sisältä ulos kuin ulkoa sisään –ajattelumallilla. Kritiikkinä on myös esitetty resurssipohjaisen mallin keskittyvän liaksi yrityksen resurssien ja rakenteiden jatkuvaan kehittämiseen, jotka luovat mallin mukaan pitkän tähtäyksen kilpailukykyä. Painotuksen ollessa vahvasti resurssien kehittämisessä on vaarana unohtua tuotteiden aito innovointi markkinoille eli asiakas.



## 4.8 Lähteet

C.E Helfat, M.A. Peteraf. Strategic Management Journal. 2003. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. Strategic Management Journal.Vol 24, ss 997-1010.

Lavie. Academy of Management Review. 2006. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. Academy of Management Review.Vol. 31(3),ss 638-658.

Kraaijenbrink J, Spender J.-C, Groen A.J. Journal of management. 2010. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. Journal of management. Vol 36(1), ss 349-372.

Ambrosini V, Bowman C. International Journal of Management Reviews. 2010. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. Journal of management. Vol 11(1), ss 29-49.



Tampereen teknillinen yliopisto  
PL 527  
33101 Tampere

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