

Ella-Maria Määttänen

**MARKKINOINTIJOHTAJIEN
HYÖDYNTÄMÄT HEURISTIIKAT
INVESTOINTITILANTEISSA**

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2022
Ohjaaja: Hannu Kuusela

TIIVISTELMÄ

Määttänen, Ella-Maria: Markkinointijohtajien hyödyntämät heuristiikat investointitilanteissa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma; markkinointi
Ohjaaja: Kuusela, Hannu
Toukokuu 2022

Liike-elämässä vallitsee jatkuva epävarmuuden tila. Johtajat joutuvat tekemään ratkaisuja lyhyellä aikataululla, ilman riittävää informaatiota. Kun huomioon tulee ottaa vielä sijoittajat, hallitus ja muut sidosryhmät, vaatii päätöksenteko tehokasta kognitiivista kyvykkyyttä. Yksinkertaistukset ja mentaaliset oikopolut, eli heuristiikat ovat tällöin välttämättömiä. Heuristiikat ovat päätöksentekoa nopeuttavia ja yksinkertaistavia oikopolkua. Liike-elämän epävarmuudessa nämä päätöksenteon nyrkkisäännöt ohjaavat myös markkinointijohtajien kohtaamia investointitilanteita. Väärin käytettynä heuristiikat voivat kuitenkin jopa heikentää päätöksentekoa. Markkinointijohtajien heuristiikkojen tutkimuksella onkin mahdollista lisätä ymmärrystä käytetyistä nyrkkisäännöistä ja näin tehostaa päätöksentekoa. Kun yksittäisen johtajan mentaaliset prosessit ovat tehokkaita, voi yrityksen tehokkuus kasvaa.

Tutkimusta ohjaa tavoite ymmärtää, millaisia heuristiikkoja markkinointijohtajat hyödyntävät investointitilanteissa, sekä millaisiin tarkoituksiin niitä käytetään. Tutkimuksen kohteena ovat heuristiikat konseptina, eikä näkökulmaa rajata käsittämään vain yhden koulukunnan näkemystä heuristiikoista. Teorialuvussa esitellään heuristiikkojen ydinkonsepti ja sen tärkeimmät koulukunnat ja paradigmot. Lisäksi käydään läpi epävarmuuden käsite ja tunteiden merkitys päätöksenteolle. Näistä näkökulmista luodaan tutkimuksen tieteellinen viitekehys.

Tutkimus toteutetaan laadullisin menetelmin induktiivisesta näkökulmasta. Näin on mahdollista päästä käsiksi markkinointijohtajien päätöksenteon rakenteisiin. Koska kyseessä on vain tietyissä tilanteissa esiin tulevat strategiat, valittiin aineistonkeruumenetelmäksi samanaikainen protokolla-analyysi. Tutkimusta varten rakennettiin kuvitteellinen päätöksentekotehtävä, jonka haastateltavat ratkaisivat puhuen samanaikaisesti ajatuksensa ääneen. Näihin yksilohaastatteluihin osallistui 8 kokenutta johtajaa, joilla on pitkäaikainen kokemus sekä markkinoinnista että julkisen osakeyhtiön toiminnasta. Kerätty empirinen aineisto analysoitiin ATLAS.ti-ohjelmalla, jonka avulla aineistosta muodostettiin Gioia-metodologian mukaiset ensimmäisen asteen konseptit, toisen asteen teemat sekä kokonaisulottuvuudet.

Analysoinnin tuloksena aineistosta voitiin tunnistaa neljä kokonaisulottuvuutta, jotka kuvaavat käytettyjen heuristiikkojen käyttötarkoitusta. Ulottuvuudet nimettiin emotionaaliseksi oikopoluksi, päätöksen yksinkertaistamiseksi, ongelman kiertämiseksi sekä kokonaisuuden hahmottamiseksi. Nämä kokonaisulottuvuudet sisälsivät yhteensä kymmenen heuristiikkaa, jotka olivat affektiheuristiikka, riskin arviointi, tuomitsevat heuristiikat, vaihtoehtojen eliminointi, edustettavuuden heuristiikka, informaatiokriittisyys, vaihtoehtojen yhdisteleminen, tyytyminen, seurausten päätteleminen sekä priorisointiheuristiikka.

Johtajien todettiin hyödyntävän päätöksenteossaan sekä nopeita ja taloudellisia heuristiikkoja että myös sellaisia heuristiikkoja, joiden nähdään aiheuttavan päätöksenteon vinoumia. Onkin tärkeää ymmärtää markkinointijohtajien päätöksentekoa, sillä osa heidän käyttämistään heuristiikoista heikentää päätöksentekoa. Heuristiikat pohjautuivat vahvasti niin johtajan kokemuksiin kuin heidän tunteisiinsakin. Myös tunteilla ja intuitiolla on suuri rooli heuristiikkojen käytössä. Jatkotutkimusmahdollisuuksissa tuodaankin esille tunteiden ja intuition tärkeys tulevaisuuden heuristisessa sekä organisatorisessa akateemisessa kirjallisuudessa.

Avainsanat: heuristiikat, päätöksenteko, markkinointi-investointi, protokolla-analyysi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck – ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	5
1.1	Aiheenvallinnan taustaa	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	8
1.3	Tutkimuksen rajaukset.....	9
1.4	Tutkimuksen kulku	11
2	TEOREETTINEN TAUSTA.....	12
2.1	Heuristiikat	12
2.2	Heuristiikkojen kolme koulukuntaa.....	16
2.2.1	Heuristiikat vinoumana	16
2.2.2	Nopeat ja taloudelliset heuristiikat.....	18
2.2.3	Yksinkertaiset säännöt.....	21
2.3	Heuristiikkojen toimintamekanismi.....	23
2.4	Riskin ja epävarmuuden merkitys heuristiikan tutkimuksessa	26
2.5	Tunteiden vaikutus heuristiikkoihin	28
2.6	Tieteellinen viitekehys.....	29
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	32
3.1	Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	32
3.2	Laadullinen tutkimus	33
3.2.1	Ääneenajattelun metodi.....	35
3.2.2	Päätöksentekotehtävä	37
3.3	Aineiston kerääminen ja kuvaus	38
3.4	Aineiston analysointi	41
4	TUTKIMUSTULOKSET	46
4.1	Emotionaalinen oikopolku.....	46
4.1.1	Affektiheuristiikka	46
4.1.2	Riskin arviointi.....	48
4.2	Päätöksen yksinkertaistaminen	50
4.2.1	Tuomitsevat heuristiikat.....	50
4.2.2	Vaihtoehtojen eliminointi.....	51
4.2.3	Edustettavuuden heuristiikka	53
4.3	Ongelman kiertäminen.....	55
4.3.1	Informaatiokriittisyys	55
4.3.2	Vaihtoehtojen yhdisteleminen.....	57
4.4	Kokonaisuuden hahmottaminen	58
4.4.1	Tyytyminen	58

4.4.2	Seurausten päättelemine	60
4.4.3	Prioriteettiheuristiikka	62
4.5	Tulosten yhteenveto	64
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	68
5.1	Tutkimuksen yhteenveto	68
5.2	Tutkimuksen kontribuutio	74
5.3	Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuuden arviointi	76
5.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	78
	LÄHTEET	82
	LIITTEET	89
	LIITE 1: Päätöksentekotehtävä – Case IndustriPro	89

KUVIOT

Kuvio 1.	<i>Heuristiikkojen toimintamekanismi, mukaillen Merlo ym. (2008)</i>	24
Kuvio 2.	<i>Tieteellinen viitekehys</i>	30
Kuvio 3.	<i>Tutkimusprosessin eteneminen</i>	41
Kuvio 4.	<i>Aineistosta luotu datarakenne analysoinnin ja koodauksen perusteella</i>	44
Kuvio 5.	<i>Heuristiikkojen hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa</i>	73

TAULUKOT

Taulukko 1.	<i>Koulukunnan tutkituimpia heuristiikkoja (Tversky & Kahneman 1974)</i>	17
Taulukko 2.	<i>Tunnetuimmat nopeat ja taloudelliset heuristiikat</i>	19
Taulukko 3.	<i>Esimerkkejä yksinkertaisista säännöistä mukaillen Bingham & Eisenhardt (2011)</i>	22
Taulukko 4.	<i>Päätöksenteko riskin ja epävarmuuden vallitessa, mukaillen Mousavi & Gigerenzer (2014)</i>	27
Taulukko 5.	<i>Yhteenveto tutkimuksen haastateltavista</i>	39
Taulukko 6.	<i>Tulosten yhteenveto</i>	64
Taulukko 7.	<i>Johtajien hyödyntämiä heuristiikkoja koulukunnittain</i>	70

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvälinnan taustaa

"Kun optimaaliset ratkaisut ovat ulottumattomissa, emme ole halvaantuneita toimimattomuuteen tai tuomittuja epäonnistumaan.

Voimme käyttää heuristiikkoja löytääksemme hyviä ratkaisuja."

- Gigerenzer (2004, 63)

Kuvittele tilanne, jossa sinun tulee tehdä päätös. Sinulla on valittavanasi useita eri vaihtoehtoja, mutta yksikään vaihtoehtoista ei ole informaatiossaan täydellinen. Lisäksi sinun oletetaan tekevän päätös nopeasti ja tehokkaasti. Jokainen valittavissa oleva vaihtoehto on mielestäsi pätevä, mutta informaatiot ovat eriarvoisia keskenään. On siis välttämätöntä tehdä priorisointia vaihtoehtojen välillä. Miten päätös tällaisessa tilanteessa onnistuu? Teetkö oletuksia, jotka yksinkertaistavat päätöstä? Pohjaatko valintasi aiempaan elämäkokemukseesi vai luotatko kenties intuitioon?

Vaikka tällaisia päätöksiä tehdään arkipäivässämme yhtenä, harvemmin kiinnitämme huomiota siihen, miten ja miksi tiettyyn lopputulokseen päädytään. Elämme tällä hetkellä digitalisaation aikakautta, jossa informaatiota on mahdollista löytää jatkuvasti lisää vain yhdellä klikkauksella. Tämä aiheuttaa helposti tietotulvan, joka myös osaltaan vaikeuttaa päätöksentekoa. On tärkeää pystyä suodattamaan informaatiota, jotta mentaalinen kyvykkyytemme tehdä relevantteja päätöksiä säilyy. Samankaltainen ilmiö syntyy, kun informaatiota ei saada tarpeeksi. Tällöin optimaaliset ratkaisut ovat mahdottomia (Gigerenzer 2004). Tämän vuoksi onkin erityisen tärkeää, että liike-elämässä henkilöt, jotka ovat vastuussa yrityksen markkinoinnista, ymmärtävät sisäisiä mentaalisia rakenteitaan. Vain tällöin päätöksenteosta tulee mahdollisimman tehokasta ja onnistunutta.

Usein koetaan, että juuri liiketoimintamaailmassa epävarmuus on hallitseva tila. Päätöksentekotilanteet tulevat eteen lyhyellä aikavälillä ja sisältävät usein riittämättömästi informaatiota. Yritysmailman on todettu olevan niin kompleksinen ja

vaativa, ettei yksikään johtaja pysty sitä täysin ja yksityiskohtaisesti ymmärtämään (Gavetti & Levinthal 2000). Näin ollen johtaja joutuu perustamaan päätöksensä yksinkertaisiin mentaalimalleihin. Heuristiikat, eli päätöksentekoa auttavat nyrkkisäännöt ja oikopolut, nopeuttavat päätöksentekoa ja usein jopa parantavat lopputulosta. Ihmiset harvoin toimivat täysin rationaalisesti (Simon 1976), jonka vuoksi turvaudutaan erilaisiin heuristiikkoihin päätöksentekostrategiana. Markkinointijohtajat joutuvat kohtaamaan erilaisia päätöksiä työssään päivittäin, ja siksi juuri heuristiikat koetaan toimivaksi päätöksentekostrategiaksi; ne kuluttavat ihmisen voimavaroja ja henkisiä resursseja vain vähän (Mousavi & Gigerenzer 2014).

Terminä *heuristiikka* on alkuperältään kreikkalainen, ja tarkoittaa sananmukaisesti ”saada selville” tai ”löytää” (Gigerenzer ym. 2022). Heuristiikkoja on pääosin tutkittu kahden eri koulukunnan kehyksestä; päätöksentekoharhoina sekä nopeina ja taloudellisina heuristiikkoina (Loock & Hinnen 2015). Päätöksentekoharhan koulukunta on keskittynyt tarkastelemaan heuristiikkoja vinoumana, joka heikentää päätöksenteon tehokkuutta. Koska heuristiikat ovat luonteeltaan yleistäviä ja jopa rajustikin yksinkertaistavia, voivat ne ohjata myös vääristyneisiin lopputuloksiin. Nopeiden ja taloudellisten heuristiikkojen koulukunta toisaalta esittää heuristiikkojen tuottavan tietyissä ympäristöissä jopa paremman lopputuloksen päätökselle kuin analyttinen tarkastelu (Gigerenzer 2004). Heuristiikat nähdäänkin useimmiten päätöksentekoa mahdollistavana kognitiivisena työkaluna, jotka toimivat erityisesti epävarmuuden vallitessa (Maitland & Sammartino 2015). Koska heuristiikat ovat jopa välttämätöntä osa yksilön päätöksentekoa, on tärkeää ymmärtää niiden merkitys. Kuten Gigerenzer kollegoineen (2022, 171) totesi: ”Don’t avoid heuristics – learn how to use them.” Tällä tutkimuksella onkin mahdollista lisätä markkinointijohtajien ymmärrystä päätöksenteon heuristiikoista, opettaen näin niiden tehokasta ja tuloksellista käyttöä.

Marketing Science Institution on määritellyt vuodelle 2020–2022 yhdeksi tutkimusprioriteetiksi ketterän markkinoinnin organisoinnin, johon heuristiikkojen nähdään kuuluvan, sillä heuristiikat tehostavat ja nopeuttavat päätöksentekoa. Muun muassa Bingham ja Eisenhardt (2011) ovat todenneet yrityksen johdon hyödyntävän heuristiikkoja päätöksenteon yksinkertaistamiseen ja tehokkuuden saavuttamiseen. Organisaatioissa toistetut käytännöt, rutiinit ja säännöt ovat organisatorisen oppimisen tulosta, ja toimivat näin heuristiikkoina (Gigerenzer ym. 2022). Näin ollen myös

markkinointijohtajien käyttämät ja hyödyntämät heuristiikat voivat vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. Tutkimalla markkinointijohtajien heuristiikkojen käyttöä voidaan lisätä markkinoinnin ketteryyttä organisaatioissa. Kun organisaation jäsenet hyödyntävät tehokkaita heuristiikkoja ja ymmärtävät päätöksentekostrategioitaan, on mahdollista saavuttaa ketterää markkinointia.

Se, kuinka strategisia päätöksiä loppujen lopuksi tehdään, riippuu sekä päätöksentekijästä että yrityksestä ja sen kulttuurista. Drobotzin ym. (2019) mukaan julkisissa osakeyhtiöissä johto on rakenteellisesti hajautettu, eikä tunnesidettä yritykseen ole. Tämän tulisi johtaa performanssikeskeiseen, tiukasti vain strategisesti rationaaliseen päätöksentekoon. Tällainen täysin rationaalinen päätöksenteko on kuitenkin harvoin, jos koskaan, mahdollista (Simon 1976). Johtajien päätöksiin vaikuttavat aiemmat päätöksentekokokemukset, sillä jokainen johtaja on myös tunteva yksilö. Kun päälle lisätään vielä aikapaine, jota pörssiyrityöt kohtaavat erityisesti investointipäätöksissä (Asker ym. 2014) sekä huomioon otettavat yrityksen sidosryhmät, saadaan aikaiseksi monimutkainen, yksinkertaistusta vaativa päätöksentekotilanne. Jotta yksilöiden on mahdollista helpottaa tämänkaltaisten päätösten aiheuttamaa kognitiivista stressiä, on tärkeää ymmärtää, millaisista palasista päätöksenteko rakentuu. Yrityksen johdon päätösten laadukkuus onkin tärkein osa menestyksellistä markkinointijohtamista (Wierenga 2011). Markkinointijohtajat joutuvat käsittelemään kompleksisia tietorakenteita, joissa yhdistyvät henkilökohtainen asiantuntijuus, tilannekohtainen data sekä eri toimijat. Siitä johtuen onkin tärkeää paneutua juuri markkinointijohtajien kohtaamiin päätöksentekotilanteisiin. Koska julkisessa osakeyhtiössä päätöksenteon yhteydessä tulee ottaa yksityiskohtia laajemmin huomioon kuin yksityisissä yhtiöissä, on tarpeellista tutkia, kuinka markkinointijohtajat käyttävät päätöksenteossaan heuristiikkoja.

Heuristiikkoja on aiemmin tutkittu keskittyen vain tiettyihin osa-alueisiin, kuten kuluttajakäyttäytymiseen, mainonnan budjetointiin, markkinoinnin filosofiaan sekä tuotekehitykseen (Merlo ym. 2008). Heuristiikkoja ei ole tutkittu juurikaan investointien näkökulmasta. Markkinointi-investointien vaikuttavuus liittyy yhä tiukemmin yrityksen menestymiseen, ja sitä kautta investoinnit ovat nousseet markkinointijohtajien tärkeimmiksi päätöksiksi (Srinivasan & Hanssens 2009). Helfat ja Peteraf (2015, 841) myös toteavat heuristiikkojen olevan erityisen hyödyllisiä investointipäätöksiä tehdessä

johtajien kohtaaman aikapaineen ja huonosti määriteltyjen ongelmien vuoksi. On huomattu, että tuotekehityksen aikaperusteinen kilpailu painostaa johtajia heuristiikkojen käyttämiseen (Ash & Smith-Daniels 1999). Koska markkinointi-investointipäätöksissä hyödynnetyt heuristiikat voivat suoraan vaikuttaa yrityksen menestymiseen, on näiden päätösten tehostamiseksi tärkeää ymmärtää, millaiset mentaaliset mallit ohjaavat näitä päätöksiä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia johtajien käyttämiä heuristiikkoja investointeihin liittyvissä päätöksentekotilanteissa. Tutkimuksessa haastatellut johtajat työskentelevät suomalaisissa pörssiyhtiöissä markkinoinnin parissa. Tavoitteena on löytää ne heuristiikat, joita johtajat käyttävät, sekä identifioida niiden käyttötarkoituksia. Tutkimuskysymys on induktiiviselle ja kvalitatiiviselle tutkimukselle luonteenomaisesti rakennettu kattamaan aineistosta löytyvät tutkimustulokset rajaamatta niitä liikaa. Tutkimusta ohjaava tavoite onkin mahdollista kiteyttää seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Millaisia heuristiikkoja markkinointijohtajat hyödyntävät investointitilanteissa ja mihin tarkoituksiin niitä käytetään?

Tutkimuskysymyksen on tarkoitus tuoda esille niitä heuristiikkoja, mitä johtajat hyödyntävät strategista investointipäätöstä tehdessään. Oletuksena on, että johtajat pyrkivät yksinkertaistamaan päätöstä heuristiikoin ja tutkimus pyrkiikin tunnistamaan niitä tilanteita ja tavoitteita, joihin heuristiikkoja käyttämällä pyritään pääsemään. Tutkimus ei kuitenkaan ole kiinnostunut niinkään päätöksien lopputuloksista, vaan niistä mentaalisisista rakenteista, jotka päätökseen johtavat. Tutkimus toteutetaan aineistolähtöisesti kvalitatiivisin, eli laadullisin menetelmin, jolloin on mahdollista kerryttää syvällistä tietoa yksilön päätöksenteosta.

Tutkimuksen aineisto koostuu kahdeksasta monimetodisesta yksilöhaastattelusta. Haastatteluihin valittiin kahdeksan suomalaista markkinoinnin johtajaa, jotka työskentelevät Helsingin pörssiin listatuissa julkisissa osakeyhtiöissä. Mitä enemmän

johtajalla on kokemusta, sitä parempia päätöksiä hän lähtökohtaisesti tekee (mm. Bingham & Eisenhardt 2011; Gigerenzer & Gaissmaier 2011; Maitland ja Sammartino 2015), ja juuri kokemus auttaakin johtajia valitsemaan oikeanlaiset heuristiikat käsillä olevaan tilanteeseen. Vaikka rikas elämäkokemus itsessään on heuristiikkoja tukeva ominaisuus, tuovat Maitland ja Sammartino (2015) esille myös tiedon ja kokemuksen relevanttiuden. Tämän vuoksi tutkimuksen haastateltaviksi valikoitiin markkinointijohtajia, joilla on vuosien kokemus pörssiyhtiöiden toiminnasta sekä markkinointi-investoinneista. Siksi tutkimuksesta nähdäänkin saatavan rikasta tutkimustietoa heuristiikoista ja johtajien päätöksenteon rakenteista.

Aineisto kerätään tutkijan ja haastateltavan henkilökohtaisissa tapaamisissa, joissa haastateltavalle annetaan suoritettavaksi kuvitteellinen, monimutkainen päätöksentekotehtävä, jota ratkaistessaan haastateltava kertoo ääneen kaikki ajatuksensa ääneen ajattelu -menetelmän mukaisesti. Tällä tavoin tutkija pääsee käsiksi suorittajan käyttämiin informaatorakenteisiin ja mentaalisiin prosesseihin (Ericsson & Simon 1980). Kuvitteellisen päätöksentekotehtävän lisäksi tapaamisissa toteutetaan lyhyt puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelut toteutetaan internetin välityksellä etätapaamisissa tutkijan ja tutkittavien fyysisen välimatkan sekä vallitsevan pandemian vuoksi.

Tutkimukseen valitun teorian on tarkoitus esitellä keskeiset ilmiöt heuristiikan tutkimuksen saralla ja näin tuoda esille kokonaiskuva heuristiikkojen ja päätöksenteon tutkimuksesta. Teorialuvussa esitellään heuristiikkojen mekanismien lisäksi tunnetuimmat koulukunnat sekä heuristiikkoihin läheisesti liittyvät muut ilmiöt. Lisäksi havainnollistetaan epävarmuuden ja riskin käsitteet, jotka olennaisesti liittyvät heuristiikkojen hyödyntämiseen. Teoriaosuus rakennettiin tutkimusprosessin aikana induktiivisesti, antaen näin aineistolle tilaa muokata tutkimuksen suuntaa. Tutkimuksen teoria rajattiin nykyiseen muotoonsa vasta aineiston keruun jälkeen vastaamaan löydettyjä tuloksia.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus rajautuu tarkastelemaan yksilön päätöksenteon rakenteita heuristiikkojen

näkökulmasta. Heuristiikkoja itsessään on tutkittu useasta eri kehyksestä (ks. Bingham & Eisenhardt 2011; Mousavi & Gigerenzer 2014; Tversky & Kahneman 1974), ja niitä voidaan tarkastella sekä positiivisesta että negatiivisesta näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavien heuristiikkojen koulukuntaa ei rajata tiukasta, mutta tarkastelun kohteena ovat erityisesti nopeat ja taloudelliset heuristiikat sekä vinoumiksi luokiteltavat heuristiikat. Näiden avulla saadaan laaja ja kattava näkemys siitä, millaisia heuristiikkoja markkinointijohtajat hyödyntävät strategisia päätöksiä tehdessään. Heuristiikkojen nähdään siis voivan toimia sekä päätöksen laatua heikentävänä että parantavana ilmiönä.

Tämä tutkimus on rajattu markkinointi-investointeihin liittyvään päätöksentekoon suomalaisten pörssiyhtiöiden kontekstissa. Yläkontekstina tässä tutkimuksessa on yksilöllinen päätöksenteko johdon tasolla. Päätöksenteon kyvykkyys sekä informaation suodattaminen ovat 2010-luvun ajankuvaa. Johtajien on kyettävä suodattamaan informaatiotulvasta relevantti tieto ja pystyttävä tekemään informatiivisia, mutta johdonmukaisia päätöksiä. Tutkimus rajataan koskemaan investointeihin liittyviä päätöksiä. Investointipäätöksiin liittyy sekä taloudellinen että imagollinen näkökulma, joka tulee ottaa huomioon päätöksiä tehdessä. Myös erilaiset sidosryhmät täytyy ottaa huomioon tämänkaltaisia päätöksiä tehdessä. Informaation suodattaminen ja sen vaillinaisuus ohjaa päättäjiä hyödyntämään yksinkertaistavia heuristiikkoja päätöksenteossa.

Julkisia osakeyhtiöitä koskevissa tutkimuksissa on kiinnitetty harvemmin huomiota yksittäisen johtajan päätöksenteon malleihin, sillä usein huomio kiinnittyy vain yrityksen kustannustehokkuuteen tai performanssiin (Teece 2016, 203). Tämän vuoksi rajaus johdon henkilökohtaiseen päätöksentekoon on relevantti. Tutkimuksessa keskitytään markkinoinnin ammattilaisten päätöksentekokykyyn. Muun muassa Bingham ja Eisenhardt (2011) ovat todenneet heuristiikkojen vahvistuvan kokemuksen myötä, jolloin tietoa on mahdollista palauttaa henkilön pitkäkestoisesta muistista. Näin ollen rikkaan heuristisen aineiston saamiseksi rajaus asiantuntijoihin on olennainen. Jotta nimenomaista asiantuntijuutta voidaan sanoittaa, on tarpeellista, että haastateltavalta löytyy riittävän pitkä tausta markkinoinnin johtotehtävistä pörssiyhtiöstä. Näin haastateltavalla on relevanttia kokemusta, jolloin heuristiikkojen käytön nähdään olevan erityisen tehokasta.

Viimeinen rajaus liittyy tutkittavaan yritys ympäristöön. Pörssi yhtiöitä on tutkittu verrattain paljon; niiden tiedonantoa, sosiaalista vastuuta ja kestävyyttä sekä taloudellisuutta (mm. Becchetti ym. 2008; Chen 2004; Hahn & Kühnen 2013; Haniffa & Hudaib 2006; Liu & Anbumozhi 2009; Raffournier 1995). Kuitenkin näissä yhtiöissä työskentelevien päätöksentekijöiden päätöksentekokyvykkyyttä on tutkittu yllättävän vähän. Pörssi yhtiöissä tulee etenkin investointeihin liittyvissä kysymyksissä ottaa huomioon sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmät, joihin kuuluvat muun muassa sijoittajat. Suomalaiset pörssi yhtiöt rajautuivat tutkimus ympäristöksi, sillä niitä on tutkittu melko vähän. Valitut kohde yhtiöt ja -henkilöt halutaan pitää suhteellisen samankaltaisina, jotta tutkimuksen tulokset ovat vertailukelpoisia.

1.4 Tutkimuksen kulku

Johdanto-luvussa on avattu tutkimuksen aiheen valinnan taustaa sekä perusteltu tutkimuksen keskeisimpiä rajoituksia. Tutkimuksen toinen kappale esittelee laajalti tutkimuksen teorian. Heuristiikka on tutkimuksessa keskeinen käsite. Siihen liittyvät tunnetuimmat paradigmat ja relevantit lähikäsitteet esitellään perusteellisesti. Teorialuvun lopusta löytyy tutkimuksen tieteellinen viitekehys, joka tiivistää yhteen luvussa esitellyt, tutkimuksen kannalta keskeiset teoriat.

Teoriaosuuden jälkeen esitellään tutkimuksen menetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen. Luvussa paneudutaan aineistonkeruuseen ja tutustutaan sekä protokolla-analyysiin että päätöksentekotehtävään, jonka haastateltavat ratkaisivat. Luvun loppupuolella käydään läpi aineiston analysointi yksityiskohtaisesti avaten. Neljännessä luvussa esitellään haastatteluaineistosta löydetyt keskeisimmät löydökset. Ne luokitellaan Gioia-menetelmän mukaisesti kolmeen tarkastelutasoon, jossa tutkimuksen tulosten muodostama rakenne on helposti nähtävillä. Tutkimuksen yhteenveto ja tuloksista vedettävät johtopäätökset esitellään seuraavana. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen rajoitteita ja kontribuutiota sekä tutkimuksesta johdetut jatkotutkimusmahdollisuudet. Lähteet ja liitteet löytyvät tutkimuksen lopusta.

2 TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Heuristiikat

Aiemmin on yleisesti uskottu, että informaatio helpottaa päätöksentekotilanteita: mitä enemmän informaatiota on tarjolla, sitä helpompaa päätöksenteko on. Tämä ajatus juontuu oletuksesta ihmisen täydelliseen rationaalisuuteen ja optimointiin (Gigerenzer ym. 1999). Ihminen on haluttu nähdä rationaalisena ajattelijana ja päätöksentekijänä, mikä kuitenkin vain harvoin pitää paikkaansa (Simon 1976). Looginen ajattelu ja analysointi ovat hyödyllisiä päätöksenteossa, mutta yksistään ne eivät pysty kattamaan kaikkea ihmisen käyttäytymistä (Neth & Gigerenzer 2015). Ihmiset ovatkin pohjanneet päätöksensä heuristiikkoihin kautta aikain (Knight 1921; Mousavi & Gigerenzer 2014).

Heuristiikat ovat päätöksenteon nyrkkisääntöjä, jotka eivät vaadi täydellistä informaatiota toimiakseen. Mousavin ja Gigerenzerin (2017, 8) mukaan ”heuristiikat ovat mukautuvia työkaluja, jotka jättävät informaatiota huomiotta tehdäkseen nopeita ja taloudellisia päätöksiä, jotka ovat tarkkoja ja kestäviä epävarmoissa olosuhteissa.” Kahneman kollegoineen (1982) taas määrittelee heuristiikkojen olevan kognitiivisia polkuja, jotka vähentävät todennäköisyyden arvioinnin ja ennusteiden tekemisen vaikeutta yksinkertaistetuilla mielen operaatiolla. Simon (1955) on todennut heuristiikkojen tuottavan tyydyttävän lopputuloksen kohtuullisella, kognitiivisella vaivalla. Tällä Simon tarkoitti ihmisten hakevan helpotusta kognitiiviseen työskentelyyn ja päätöksentekoon. Psykologian tutkimuksessa heuristiikkoja on kuvattu tehokkaiksi säännöiksi, jotka selittävät päätöksentekoa etenkin sellaisissa tilanteissa, joissa saatava informaatio on valinnaista (Gigerenzer ym. 1999; Kahneman & Frederick 2002). Heuristiikkoja on kuvattu myös kognitiiviseksi prosessiksi, jonka perimmäisenä tarkoituksena on vähentää ajatustyöhön käytettävää vaivannäköä (Shah & Oppenheimer 2008). Heuristiikka sanana onkin itsessään niin laava, että sitä on käytetty selittäään lähes mitä tahansa ihmisen käyttäytymistä (Shah & Oppenheimer 2008, 207). Koska tieteen kentällä ei tästä johtuen ole tarkkaa ja yhdenmukaista tietämystä heuristiikkojen luonteista, saatamme vain uskotella itsellemme ymmärtävämme niitä. Yksinkertaistetusti heuristiikoissa on kyse mielen oikopoluista: ne ovat päätöksenteon sääntöjä, jotka liitetään

päätöksentekotehtävään. Tämä vähentää resurssien, kuten ajan ja informaation hankinnan tarvetta. Heuristiikat rajoittavat sen tiedon määrää, joka vaihtoehdoista on annettu, sekä myös itse vaihtoehtojen määrää. Heuristiikat ja yksinkertaistukset ovat yleisiä ja usein tehokkaita perusteita päätöksenteolle ja arvioinnille (Gigerenzer ym. 1999).

Terminä heuristiikka tuotiin kirjallisuuteen vuonna 1972, kun Newell ja Simon käyttivät sanaa kuvaamaan yksinkertaisia prosesseja korvaamaan komplekseja algoritmeja, kuten esimerkiksi weighted additive rule -sääntöä (Shah & Oppenheimer 2008, 207). Tämän säännön mukaan päätöksentekijä käy läpi kaikki saatavilla olevat vaihtoehdot ja vihjeet, suorittaen viisi tehtävää; kaikkien vihjeiden ja relevantin tiedon tunnistaminen, vihjeiden arvojen käsittely, vihjeiden painottaminen, informaation lisääminen vihjeeseen, kaikkien vihjeiden arviointi ja lopuksi sen vaihtoehdon valitseminen, jolla on korkein arvo (Shah & Oppenheimer 2008, 207). Kuten on mahdollista huomata, tällainen algoritmi on kognitiivisesti hyvin kuormittava, eikä päätöksentekijällä välttämättä ole kapasiteettia tällaiseen tiedon prosessointiin.

Kun kompleksinen päätös tulee tehdä epävarmassa tilanteessa, aikapaineen alla, tarvitaan yksinkertaistavaa strategiaa, ei lisää monimutkaisuutta. On todettu, että epävarmuuden vallitessa ja ympäristön ollessa nopea, heuristiikat toimivat parhaiten (Artinger ym. 2015). Juuri heuristiikkojen yksinkertaisuus on avainasemassa niiden toimivuuden kannalta, sillä ne jättävät huomiotta sellaisia yksityiskohtia, joiden lähempi tarkastelu usein johtaisi monimutkaisempiin sekä epäedullisiin lopputuloksiin (Mousavi & Gigerenzer 2017). Gigerenzerin (2004) mukaan heuristiikkojen paras ominaisuus on niiden robustisuus, eli kyky mukautua kyseessä olevaan tilanteeseen. Heuristiikat ovat nopeita, sillä ne voidaan adaptoida tilanteeseen välittömästi, sekä taloudellisia, sillä ne vaativat vain vähän informaatiota toimiakseen. Heuristiikkojen on osoitettu toimivan epävarmuuden vallitessa sekä niiden yksinkertaisuuden vuoksi, mutta myös niiden läpinäkyvyyden vuoksi (Katsikopoulos ym. 2021). Nämä heuristiikkojen piirteet tekevät niistä helposti ymmärrettäviä, muistettavia, opetettavia sekä toteutettavia.

Ihmiset turvautuvat heuristiikkoihin silloin, kun esimerkiksi optimointi ei ole mahdollista (Gigerenzer 2008). Suurin osa ihmisten kohtaamista ongelmista ja päätöksentekotilanteista ovat sellaisia, joihin on mahdotonta löytää optimaalista ratkaisua. Tällaisia tilanteita ja mielen ylikuormitusta on mahdollista yksinkertaistaa

heuristiikoilla. Heuristiikkoja käytetään pitämään päätöksenteko ja informaation prosessointi yksilön kapasiteetin rajoissa (Payne 1976). Heuristiikat toimivat juuri siksi, että ne hyödyntävät vapaita, erillään logiikasta ja todennäköisyydestä kehittyneitä kapasiteetin osia, jotka on räätälöity ratkaisemaan hyvinkin erilaisia ongelmia ja tuottamaan uudenlaisia, ei-loogisia ratkaisuja (Gigerenzer 2008). Heuristiikat johtavatkin usein tehokkuuteen riippumatta siitä, onko esitetty ongelma hyvin rakennettu (Anderson 1993).

Heuristiikkojen on tutkittu edistävän tehokasta päätöksentekoa epävarmoissa ympäristöissä, sillä ne työntävät päätöksentekijää johdonmukaisesti oikeaan suuntaan (Bingham & Haleblan 2012). Tämänkaltainen ohjaavuus on kuitenkin mahdollista vain silloin, jos aiemmin saavutettu kokemusasiantuntijuus on relevanttia kyseiseen tilanteeseen (Maitland & Sammartino 2015). Muun muassa Niittymiehen (2020, 9) mukaan heuristiikkoja ei voida hyödyntää tehokkaasti ilman, että heuristiikkojen pohjalla on relevanttia ja kontekstisidonnaista kokemusta samankaltaisista tilanteista. Yksilöt oppivat kokemuksistaan, ja näistä kokemuksista rakentuvat yksilön käyttämät heuristiikat (Bingham & Eisenhardt 2011). Tämänkaltainen ajan myötä tapahtuva oppiminen on keino, jolla johtajat kehittävät toimivampia heuristiikkoja ja näin tulevat asiantuntijoiksi omalla alallaan (Bingham & Eisenhardt 2011; Maitland & Sammartino 2015). On myös huomattu, että laajan kokemuksen omaavat johtajat kykenevät hahmottamaan ongelmatilanteita yksinkertaisemmin kuin henkilöt, jotka omaavat vähemmän relevanttia kokemusta (Maitland & Sammartino 2015). Heuristiikat hyödyntävät näitä ominaisuuksia, jotta päätöksentekijät pystyvät nopeisiin päätelmiin (Mousavi & Gigerenzer 2014). On esitetty, että päätöksenteon heuristiikat syntyvät palauttamalla mieleen informaatiota aiemmista samankaltaisista tilanteista ja vertaamalla niitä käsillä olevaan tilanteeseen (Gavetti & Levinthal 2000). Aiemmat tutkimustulokset väittävätkin kokemuksen luovan pohjan, jonka päälle yksilöt rakentavat informaatorakenteita, joiden avulla pystytään tunnistamaan mahdollisuuksia ja tekemään parempia päätöksiä heuristiikkojen avulla (Bingham & Eisenhardt 2011; Maitland & Sammartino 2015). Yksilön kokemukset ovat tärkeä osa heuristiikkoja. Kokemukset yhtä lailla kehittävät heuristiikkoja sekä tarjoavat relevanttia tietoa heuristiikoille käytettäväksi. Heuristiikkoja on mahdollista oppia myös ympäristön perusteella. Sosiaaliset heuristiikat ovat heuristiikkojen luokka, joka perustuu sosiaaliselle kanssakäymiselle, esimerkiksi Word-Of-Mouth (WOM) on eräänlainen sosiaalinen heuristiikka (Gigerenzer ym. 2022).

Heuristiikat ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä. Yksi löydetty rajoite on heuristiikkojen tarjoama ratkaisu, joka ei välttämättä ole tilanteeseen hyödyllinen (Merlo ym. 2008). Heuristiikat myös saattavat epäonnistua kokonaan ratkaisun tarjoamisessa (Piattelli-Palmani 1994). Mikäli heuristinen sääntö on liian epämääräinen tai yksinkertainen, ei se tarjoa ratkaisua kompleksiseen ongelmaan. Toisaalta myös liian kompleksinen heuristiikka voi aiheuttaa samankaltaisen tilanteen olemalla liian vaikea implementoitavaksi tilanteeseen.

On tärkeää muistaa, etteivät heuristiikat pyri optimoimaan vaihtoehtojen välillä (Gigerenzer 2008), vaan ne pohjautuvat pyrkimykselle löytää tyydyttävä, tarpeeksi hyvä ratkaisu. Koska heuristiikat tarjoavat nopean ja aikaa säästävän ratkaisun, ovat ne yleistyneet johdon päätöksenteon yhteydessä. Tätä voidaan selittää myös vaihtoehtoiskustannuksilla (Wuebben & von Wangenheim 2008; Payne ym. 1993). Heuristiikat ovat taloudellisia, sillä ne jättävät huomiotta osan annetusta informaatiosta (Gigerenzer 2008), jolloin päätöksen vaihtoehtoiskustannukset pienevät. Kun johdon tulee sijoittaa päätöksentekoon aikaa ja vaivaa, tuntuvat helpot ja yksinkertaiset heuristiikat houkuttelevalla vaihtoehdolla. Tehokkaasti toimivat johtajat hyödyntävätkin heuristiikkoja toimiakseen ekologisesti rationaalisesti epävarmoissa olosuhteissa (Gigerenzer ym. 2022). Heuristiikkojen on osoitettu tulevan parhaiten esille käytännön tilanteissa (Todd & Gigerenzer 2007). Kuten Mousavi ja Gigerenzer (2014, 3) toteavat, ”Heuristiikka ei ole vain oikotie, jolla vältetään ylimääräinen vaiva heikentyneen tarkkuuden kustannuksella. Se on strategia, joka vastaa tehokkaasti ympäristön tiedon rakennetta ja voi siten olla ekologisesti järkevä.” Heuristiikat ovatkin johdolle oikea työkalu epävarmassa ympäristössä, kun taas riskin vallitessa todennäköisyysteorioiden ja optimointimallit tuottavat parhaita lopputulemia (Gigerenzer ym. 2022).

Heuristiikat toimivat ongelmanratkaisun mekanismeina, ja niillä on todettu olevan suuri vaikutus johdon tekemiin päätöksiin. Johtajien käyttämät heuristiikat näyttävät suurta roolia organisaation strategian implementoinnissa, organisaation oppimisessa sekä yrityksen menestyksessä (Atanasiu ym. 2022). Johto tukeutuu heuristiikkoihin strategisissa päätöksissä, joissa on tarpeellista yksinkertaistaa päätöksentekoprosessia (Merlo ym. 2008; Meszaros 1999). Gigerenzerin (2014) mukaan hyvällä johtajalla on mukautuva heuristiikkaportfolio, jota hän pystyy intuitiivisesti hyödyntämään ja valitsemaan ympäristöön sopivan säännön. Nämä heuristiikat ovat usein syntyneet

vuosien kokemuksen seurauksena. Johtajat oppivatkin heuristiikkoja kokemuksen kautta, ja hyödyntävät niitä opastamaan päätöksentekoa kompleksisissa ja kognitiivisesti haastavissa tilanteissa (Bingham & Haleblan 2012).

2.2 Heuristiikkojen kolme koulukuntaa

Kuten aiemmin on todistettu, ihminen ei toimi rationaalisesti, eikä siten voi tuottaa täysin rationaalisia päätöksiä (Loock & Hinnen 2015). Tämän ajatuksen pohjalta heuristiikkojen tieteellinen tutkimus on jakautunut kolmeen tutkimussuuntaukseen; heuristiikat vinoumana, nopeat ja taloudelliset heuristiikat sekä yksinkertaiset säännöt (Bingham & Eisenhardt 2011). Näiden tutkimussuuntausten ympärillä on käyty vuosikymmeniä kiivasta keskustelua siitä, miten heuristiikkoja tulisi tarkastella.

Kaikki nämä tutkimussuunnat tunnustavat heuristiikkojen olevan kognitiivisia oikopolkuja, jotka tulevat esille, kun annettu informaatio, aika tai päätöksentekijän kognitiivinen kapasiteetti on rajallinen (Atanasiu ym. 2022). Kaikki koulukunnat myös myöntävät heuristiikkojen tärkeän roolin sekä yksilöllisessä että organisatorisessa päätöksenteossa. Kuitenkin joitakin koulukuntien yhtäläisyyksiä jätetään edelleen huomiotta. Shah ja Oppenheimer (2008) mainitsivat heuristiikkojen vinoumien sekä nopeiden ja taloudellisten heuristiikkojen koulukuntien jättävän huomiotta kaikki yhtäläisyydet, joita nämä jakavat. Esimerkiksi saatavuusheuristiikka, joka kuuluu Kahnemanin ja Tverskyn (1974) vinoumien kirjoon, on konseptiltaan lähes samanlainen kuin Gigerenzerin ja kollegoiden (1999) tunnistamisen heuristiikka, joka lasketaan nopeaksi ja taloudelliseksi.

2.2.1 Heuristiikat vinoumana

Heuristiikkojen ja vinoumien luojiksi nimitetyt Kahneman & Tversky (1974; 1979; Kahneman 2011) tutkivat heuristiikkoja perinteisestä, harhojen näkökulmasta, uskoen ihmisten päätöksenteon olevan eriytynyt rationaalisuudesta kognitiivisen vinouman vuoksi, jonka takia tehdyt päätökset voivat olla virheellisiä. Heuristiikat vinoumana tunnustaa heuristiikkojen tehokkuuden, mutta painottaa myös niiden heikkouksia. Tämän teorian mukaan heuristiikat nähdään lähinnä negatiivisena ilmiönä, harhana ja mielen

virheenä, jotka heikentävät ihmisen päätöksentekokykyä. Heuristiikkojen uskotaan näin ollen tuottavan vain toiseksi parhaimman ratkaisun, parhaimman ratkaisun ollessa rationaalinen ja optimaalinen. Tversky ja Kahneman (1974) toivat esille heuristiikkojen kyvyn nopeuttaa päätöksentekoa, mutta samalla ne heikentävät päätöksen laadukkuutta ja voivat johtaa systemaattisiin virheisiin. Heuristiikkojen ajatellaan olevan jotain, jonka jokainen omistaa luonnostaan. Koulukunnan esiin tuoma paradigma liittyy tarkkuuden ja tehokkuuden kompromissiin (mm. Kahneman 2012; Tversky & Kahneman 1974). Tällä viitataan heuristiikkojen kykyyn luoda päätöksiä tehokkaasti, mutta tuottavan heikompilaatuisia lopputuloksia kuin muut päätöksentekostrategiat. Suurimmat virheet voivatkin Kahnemanin ja Tverskyn (1979) mukaan tapahtua sellaisissa tilanteissa, joissa päätöksentekijä turvautuu heuristiikkoihin, kun paremman ratkaisun olisi tarjonnut todennäköisyysteorioiden ja looginen päättely. Koulukunta kuitenkin tukee oletusta siitä, että heuristiset ja intuitiiviset päätöksentekostrategiat vaativat kognitiivista taitoa sekä toimintoja (Kahneman 2003).

Taulukko 1. Koulukunnan tutkituimpia heuristiikkoja (Tversky & Kahneman 1974)

Heuristiikka	Selitys
Saatavuuden heuristiikka	Tapahtuman todennäköisyyttä arvioidaan mieleen palauttamisen tai assosiaation helppouden perusteella
Edustettavuuden heuristiikka	Päätöksen todennäköisyyden arviointi mielessä olevaan mielikuvaan vertaamalla
Ankkurointi	Erilaiset lähtökohdat tuottavat erilaisia arvioita, jotka ovat puolueellisia kohti alkuarvoja

Koulukunnan tutkituimmat heuristiikat ovat saatavuuden heuristiikka, edustettavuuden heuristiikka sekä ankkurointi (taulukko 1). Saatavuuden heuristiikka arvioi sitä todennäköisyyttä, joka lopputuloksella on. Tämä todennäköisyys arvioidaan sen perusteella, mitä päätöksentekijä kuvittelee sen olevan, ja kuinka helposti se voidaan palauttaa mieleen (Kahneman & Tversky 1982). Mitä nopeammin verrattavissa oleva tapahtuma voidaan palauttaa mieleen, sitä todennäköisempää sen oletetaan olevan. Edustettavuuden heuristiikkaa on mahdollista hyödyntää sellaisissa tilanteissa, jossa

tulee arvioida tapahtuman todennäköisyyttä suhteessa toiseen tapahtumaan, esimerkiksi liittykö A tapahtumaan B (Tversky & Kahneman 1974). Esimerkkinä Tversky ja Kahneman on käyttänyt stereotyyppistä arviota ammattiryhmistä. Ihmiset arvioivat silmälasipäisten ja hiljaisten ihmisten todennäköisesti kuuluvan matemaattista lahjakkuutta vaativaan ammattiryhmään. Tällainen arviointi johtaa tutkijoiden mukaan todennäköisesti virheeseen, sillä arvio ei pohjautu todelliseen todennäköisyyteen (Tversky & Kahneman 1974). Ankkuroinnissa päätöksentekijä valitsee arvioidun kiintopisteen, arvon, johon verrata. Esimerkiksi yritysjohtaja saattaa kokea kansainvälistymisstrategian toimivan yhtä lailla muissakin maissa, jos se on kerran toteutettu onnistuneesti yhdessä maassa. Kaikkia näitä heuristiikkoja on tutkittu käytettävän tiedostamattomasti, sekä niiden on huomattu muodostuvan yksinkertaistuksista ja liiallisista yleistyksistä.

2.2.2 Nopeat ja taloudelliset heuristiikat

Gerd Gigerenzerin nähdään olevan johtava nopeiden ja taloudellisten heuristiikkojen tutkija, jonka mukaan heuristiikat syntyvät evoluution kautta ja tuottavat useimmiten tarkkoja tai jopa tarkempia päätöksiä kuin muut monimutkaiset strategiat (Gigerenzer 2016). Gigerenzerin ja kollegoiden (2022) mukaan heuristiikat ovat nopeita ja taloudellisia, sekä mahdollistavat päätöksenteon epävarmuuden vallitessa. Tämän tutkimussuunnan mukaan heuristiikat voivat johtaa tarkkoihin ja oikeisiin ratkaisuihin kompleksisissa ympäristöissä, vähentäen informaatiotulvaa tehden päätöksenteosta helpompaa. Nopeiden ja taloudellisten heuristiikkojen tutkimus on osoittanut, että jossain tilanteissa on saatu parempia lopputuloksia, kun päätökseen on käytetty vähemmän aikaa ja vaivaa (Mousavi & Gigerenzer 2014). Tämän koulukunnan näkökulma kumoaa Tverskyn ja Kahnemanin (1974) esittelemän heuristiikkojen vinoumien näkemyksen, ja keskittyy tutkimaan, millaisia lopputuloksia heuristiikat tuottavat verrattuna kompleksisiin päätöksenteon algoritmimalleihin (Gigerenzer & Gaissmaier 2011).

Koulukunnan tutkituimpia heuristiikkoja ovat muun muassa tunnistamisen heuristiikka, valitse paras ja tyytyminen (taulukko 2). Tunnistamisen heuristiikka pohjautuu muistiin ja mieleen palauttamiseen (Gigerenzer & Gaissmaier 2011). Mikäli yksi saatavilla olevista vaihtoehdoista tunnistetaan, ja muut ovat päättäjälle tuntemattomia, oletetaan tunnistetun vaihtoehdon olevan parempi. Valitse paras -malli toimii algoritmin omaisesti,

siinä päätellään, kummalla kahdesta vaihtoehdosta on korkeampi arvo tietyllä kriteerillä verrattuna (Gigerenzer & Gaissmaier 2011). Tyytyminen on yksi Simonin (1955) esittämistä heuristiikoista, joka pohjautuu algoritmiin. Yksinkertaistettuna, tyytymisen heuristiikassa päätöksentekijä asettaa tavoitetason α ja valitsee ensimmäisen sen tyydyttävän, kompromissiin pohjautuvan vaihtoehdon (Simon 1955). Artingerin ja kollegoiden (2021) mukaan tyytymistä hyödynnetään organisaatioissa esimerkiksi investointipäätöksissä.

Taulukko 2. Tunnetuimmat nopeat ja taloudelliset heuristiikat

Heuristiikat	Selitys	Lähde
Tunnistaminen	Jos yksi kahdesta vaihtoehdoista tunnetaan, päätellään sillä olevan suurempi arvo valintatilanteessa.	Goldstein & Gigerenzer 2002
Valitse paras	Päättele millä vaihtoehdolla on suurempi arvo a) etsimällä vihjeitä kelvollisuusjärjestyksessä, b) lopettamalla heti, kun vihje erottaa vaihtoehdot, c) valitsemalla vaihtoehdon, jota tämä vihje suosii	Gigerenzer & Gaissmaier 2011
Tyytyminen	Käy läpi vaihtoehtojen joukkoa ja valitse ensimmäinen, joka ylittää pyrkimyksen.	Simon 1955; Todd & Miller 1999

Heuristiikkojen nähdään olevan yksilön adaptiivisen käytöksen tulosta, joka johtaa tehokkaisiin päätöksiin nopeasti. Puhutaankin, että heuristiikat ovat osa mielen rakennuspalikoita. Mielen voidaan nähdä olevan adaptiivinen työkalulaatikko, jossa heuristiikat toimivat niin sanottuina työkaluina (Gigerenzer 2008). Mukautuvan mielen työkalulaatikko viittaa heuristiikkojen mukautuvaisuuteen ja siihen hyötyyn, joka syntyy useampien heuristiikkojen hallinnan myötä (Gigerenzer & Gaissmaier 2011). Tutkimussuuntaus näkee ihmisen käyttäytymisen olevan riippuvainen heuristiikoista sekä ympäristöstä, johon se mukautuu (Mousavi & Gigerenzer 2014). Tämä tutkimussuunta paljastaakin, että heuristiikat ovat tehokkaita mutta myös johtavat usein parempiin

lopputuloksiin, kun tarpeeton informaatio suodatetaan (Gigerenzer ym. 1999; Payne ym. 1993). Heuristiikoilla on näin ollen hyvinkin positiivinen vaikutus päätöksentekoon; ne tarjoavat helpon ja nopean vastauksen, jolla päädytään tarjolla olevista vaihtoehdoista parhaimpaan ratkaisuun silloin, kun rationaalista päätöstä on mahdotonta tuottaa (Gigerenzer ja Gaissmaier 2011). Tämä on todistanut myös Luan kollegoineen (2019), osoittaen heuristiikkojen tuottavan todellisissa tilanteissa useasti paremman lopputuloksen kuin rationaalinen suunnittelu. Heuristiikkojen sopivuuden tilanteeseen määrittelee niiden yhteensopivuus vallitsevan ympäristön kanssa (Mousavi & Gigerenzer 2017). Myös Artinger ym. (2015) toteaa, etteivät heuristiikat ole yksistään yleispäteviä, vaan niiden toimivuus pohjautuu ympäristön sopivuuteen. Nopeat ja taloudelliset heuristiset strategiat hyödyntävät opittuja ja ajan mittaan kehittyneitä kykyjä, muun muassa muistia ja mieleen palauttamista (Mousavi & Gigerenzer 2014). Tämä on yhtenä syynä niiden nopealle implementoinnille.

Kun Gigerenzer 1990-luvulla esitteli nopeiden ja taloudellisten heuristiikkojen koulukunnan, toi hän samalla julki ekologisen rationaalisuuden konseptin (Gigerenzer ym. 1999). Ekologinen rationaalisuus viittaa kognition ja ympäristön yhteensopivuuteen (Todd ym. 2012). Ekologinen rationaalisuus pyrkii ymmärtämään ja löytämään mielen rakenteita, jotka muodostavat johtopäätöksiä kognitiivisten prosessien ja ympäristön yhteensopivuudesta (Gigerenzer 2008). Ekologisen rationaalisuuden tutkimuksessa keskitytäänkin siihen, millaisissa olosuhteissa heuristiikat toimivat parhaiten ja johtavat menestyksellisiin lopputuloksiin. Näin saadaan tietoa siitä, mitä heuristiikkoja tulee käyttää missäkin tilanteessa (Mousavi & Gigerenzer 2014; Todd ym. 2012). On tärkeää muistaa, että epävarmuutta sisältävät ympäristöt poikkeavat merkittävästi riskiä sisältävistä ympäristöistä. Epävarmuusympäristöissä tehdyt päätökset kuvaavat paremmin heuristiikkojen ominaista ympäristöä ja niistä on mahdollista saada mielenkiintoisempia tuloksia heuristiikkojen toiminnasta (Mousavi & Gigerenzer 2014). Gigerenzerin ja Goldsteinin (2011) mukaan ihmiset tukeutuvat heuristiikkoihin vain silloin, kun ne ovat ekologisesti rationaalisia. Heuristiikkojen ekologinen rationaalisuus viittaa siis niiden kykyyn adaptoida ympäristön rakenteita (Mousavi & Gigerenzer 2014). Käytännössä tämä tarkoittaa heuristiikkojen implementoinnin ja hyödyntämisen olevan riippumaton ympäristöstään, jolloin aiemmin opittuja ja hyväksi havaittuja heuristiikkoja on mahdollista hyödyntää myös erilaisissa ympäristöissä kuin missä ne ovat opittu. Tämä

juontuu heuristiikkojen kyvystä jättää huomiotta ympäristön kompleksisia rakenteita (Mousavi & Gigerenzer 2014).

Yksi tämän koulukunnan tuottama kontribuutio heuristiikkojen tutkimukselle liittyy heuristiikkojen päätöksentekostrategian malliin. Tyypillisesti nopeat ja taloudelliset heuristiikat rakentuvat kolmiportaisesti, kolmen säännön pohjalta; informaation hakemisen sääntö, pysähtymissääntö, sekä päätöksenteon sääntö (Atanasiu ym. 2022; Artinger ym. 2015; Gigerenzer ym. 1999; Gigerenzer & Gaissmaier 2011; Shah & Oppenheimer 2008). Ensiksi heuristiikka määrittelee, miten vihjeitä ja informaatiota haetaan, esimerkiksi tietyssä järjestyksessä tai sattuman varaisesti. Toiseksi heuristiikka määrittelee säännön, milloin päätöksentekijän tulee lopettaa informaation hakeminen. Viimeiseksi vihjeet käsitellään ja päätös tehdään. Nopeiden ja taloudellisten heuristiikkojen koulukunta käytännössä tulkitsee heuristiikkoja algoritmina, joka ohjaa päätöksentekoa (Shah & Oppenheimer 2008, 217). Koulukunnan mukaan, heuristiikat vähentävät päätöksenteon kognitiivista raskuutta tarjoten säännön sille, milloin informaation hakeminen tulee lopettaa. Gigerenzerin ja kollegoiden (1999) mukaan tämä pysähtymissääntö on erittäin tarpeellinen, sillä ei ole kognitiivisesti mahdollista saavuttaa kaikkea informaatiota.

Nopeiden ja taloudellisten heuristiikkojen tutkimus onkin keskittynyt tutkimaan, miten erilaiset pysähdyssäännöt toimivat erilaisissa ympäristöistä, mikä vaikuttaa heuristiikkojen tarkkuuteen. Koulukunta keskittyy tutkimuksissaan, samoin kuin heuristiikkojen vinoumien koulukunta, heuristiikkojen kykyyn tuottaa päätöksiä, mutta näiden päätösten tarkkuus jakaa nämä kaksi koulukuntaa erilleen. Nopeat ja taloudelliset heuristiikat nähdään positiivisina, päätöksentekoa tehostavina ja parantavana strategioina, kun taas vinoumien koulukunta tuo esille heuristiikkojen negatiivisen kulman päätöksenteon laadukkuutta heikentävänä tekijänä (Atanasiu ym. 2022).

2.2.3 Yksinkertaiset säännöt

Yksinkertaisten sääntöjen lähestymistapa käsittelee heuristiikkoja organisatorisesta näkökulmasta, tutkien, millaista roolia heuristiikat näyttelevät strategisissa mahdollisuuksiin tarttumisissa sekä tuloksellisten prosessien luomisessa (Bingham & Eisenhardt 2011). Tutkimussuunta osoittaa, että yritysten kehittyessä ja oppiessa ne

oppivat ja kehittävät heuristiikkoja. Tämä koulukunta on keskittynyt tutkimaan heuristiikkoja, joita useimmiten käytetään tiedostetusti ja voidaan käyttää muodostamaan yrityksen hyödyntämiä strategioita (Bingham & Eisenhardt 2011). Johdon käyttämät yksinkertaiset säännöt eivät ole evoluutiopohjaisia, vaan ovat joko sosiaalisen oppimisen tai henkilökohtaisen kokemuksen tulosta (Atanasiu ym. 2022). Heuristiikat yhdistetään päätöksentekijän kognitioon, sillä kognitiiviset kyvykkyudet muodostuvat aiemmista kokemuksista. Nämä kokemukset taas auttavat valitsemaan oikean heuristiikan oikeanlaisessa ympäristössä (Maitland & Sammartino 2015).

Bingham ja Eisenhardt jakavat Gigerenzerin näkemyksen heuristiikkojen hyödyllisyydestä, mutta eroavat tutkimuksen kehyksessä; yksinkertaisten sääntöjen koulukunta tutkii heuristisen päätöksenteon lopputulosta suoranaisen päätöksentekotilanteen jälkeen, osana organisaation strategiaa (Atanasiu ym. 2022). Yksinkertaisten sääntöjen koulukunta on tutkinut heuristiikkoja organisaatioissa sekä niiden strategisessa toiminnassa. Heuristiikat on jaettu neljään eri pääkategoriaan; valintaheuristiikkoihin, menetelmäheuristiikkoihin, ajallisiin heuristiikkoihin sekä prioriteettiheuristiikkoihin (taulukko 3) (Bingham & Eisenhardt 2011).

Taulukko 3. *Esimerkkejä yksinkertaisista säännöistä mukaillen Bingham & Eisenhardt (2011)*

Heuristiikat	Selitys
Valintaheuristiikka	Tietoinen nyrkkisääntö, joka ohjaa valintoja
Menetelmäheuristiikka	Tietoinen nyrkkisääntö, joka ohjaa valintojen toteutusta
Ajallinen heuristiikka	Tietoinen nyrkkisääntö, jota hyödynnetään aikaan liittyvien mahdollisuuksien tarttumisessa
Prioriteettiheuristiikka	Tietoinen nyrkkisääntö, joka arvottaa mahdollisuudet

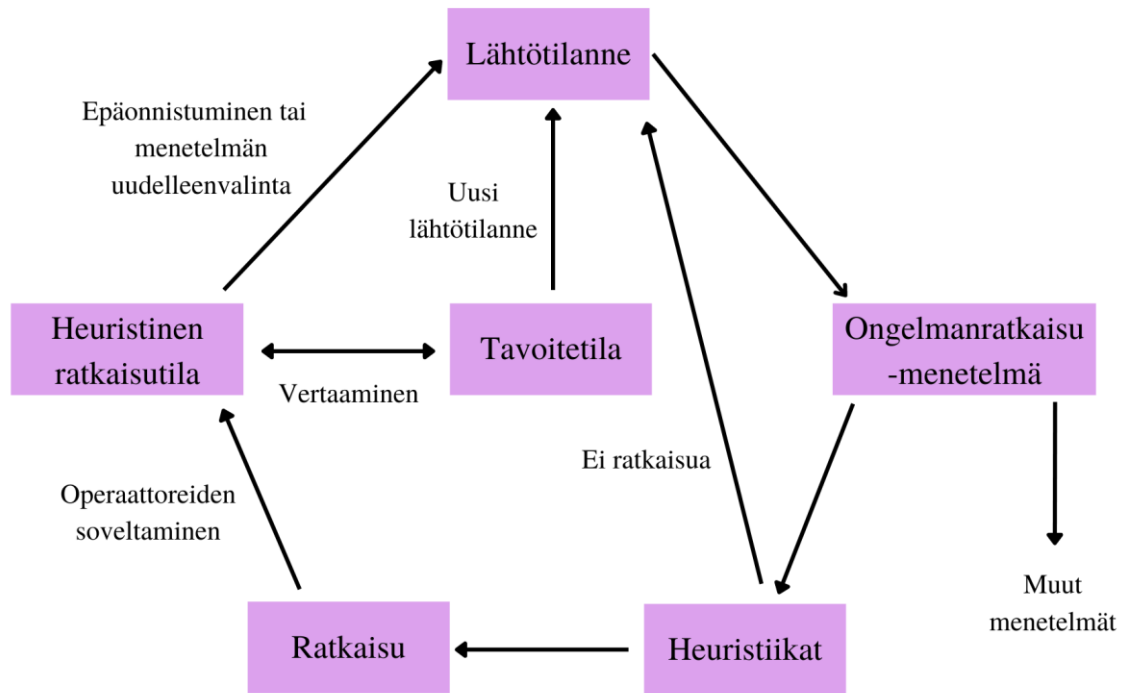
Valintaheuristiikat ovat sääntöjä, joiden tarkoitus on ohjata mahdollisuuksien valintaa, esimerkiksi osto- tai kansainvälistymispäätöksiä. Tällaiset säännöt rajaavat vaihtoehtojen joukkoa. Bingham ja Eisenhardt (2011) määrittävät menetelmäheuristiikkojen olevan

sääntöjä, jotka ohjaavat valinnan toteuttamista. Tällaisia heuristiikkoja käytetään, kun pohditaan niitä menetelmiä, joita yritys käyttää mahdollisuuksiin tarttumisessa, esimerkiksi maahantulostrategioissa. Ajalliset heuristiikat käsittävät ne säännöt, joilla tutkitaan päätöksen ajallista ulottuvuutta, esimerkiksi kuinka moneen maahan laajennutaan vuosittain. Prioriteettiheuristiikka taas arvottaa vaihtoehdot yrityksen strategian mukaisesti. Nämä heuristiikat osoittavat, mitkä yrityksen prioriteettien tulisi olla (Bingham & Eisenhardt 2011).

Bingham ja Eisenhardt (2011) ovat osoittaneet heuristiikkojen pohjautuvan vahvasti päätöksentekijän aiempiin kokemuksiin. Näitä kokemuksia ihmiset keräävät esimerkiksi työurallaan tai muissa elämänosa-alueissa oppimalla onnistuneista valinnoista tai virheistä. Oikean heuristiikan valinta ja sen hyödyntäminen tiettyyn tilanteeseen pohjautuu vahvasti aiempiin ja relevantteihin kokemuksiin (Niittymies 2020). Niittymiehen (2020) mukaan heuristiikat parantavat valintoja vain, mikäli ne pohjautuvat relevantteihin, samankaltaisiin päätöksentekotilanteisiin. Jos käytetty heuristiikka ei ole tällainen, vaan pohjautuu epäsoveliaan tilanteeseen, voi se ohjata päätöksentekijää harhaan.

2.3 Heuristiikkojen toimintamekanismi

Markkinointikirjallisuudessa on harvoin esitetty kysymys, miten heuristiikat toimivat (Merlo ym. 2008). Jotta päätöksentekijä pystyy paremmin ymmärtämään päätöksenteon logiikkaa, dynamiikkaa, vahvuuksia ja heikkouksia, on tärkeää tuoda esille heuristiikkojen toimintamekanismia. Newell ja Simon (1972) aloittivat tutkimuksen, joka käsitteli ongelmanratkaisua hakuna, jonka pohjalta heuristiikat toimivat. Heidän mukaansa ongelmanratkaisu koostuu neljästä komponentista; lähtötilanteesta, tavoitetilasta, tietyistä operaattoreista, joilla lähtöpistettä muutetaan sekä rajoituksista (kuvio 1).



Kuvio 1. Heuristiikkojen toimintamekanismi, mukailten Merlo ym. (2008)

Ongelmaa lähdetään ratkaisemaan lähtötilanteesta. Useat tekijät saattavat edellyttää lähtötilanteen muutosta; epätydyttävä alkutilanne, haluttuun tavoitetilään pääseminen, tai esimerkiksi ongelmanratkaisun tarve. Nämä edellytykset vaativat päätöksentekijää etsimään ongelmanratkaisun metodin. Koska tietyt ongelmat vaativat tietynlaisia ongelmanratkaisumenetelmiä, on tärkeää osata löytää oikea metodi. Heuristiikkojen käyttö on yksi mahdollisista ongelmanratkaisumenetelmistä (Newell & Simon 1972). Päätöksentekijä voi päätyä heuristiikan käyttöön kahden eri määrittävän tekijä kautta: 1) kun on olemassa tiettyjä rajoituksia, joiden vuoksi kaikkien ongelman operaattoreiden tutkiminen ei ole mahdollista ja 2) kun ymmärretään, että haluttuun tavoitetilään päästään tyydyttävällä ratkaisulla, jonka ei tarvitse olla optimaalinen (Merlo ym. 2008). Simon (1983) näkeekin heuristiikat tyydyttävänä ratkaisuna, joiden käyttö johtaa hyviin, muttei optimaalisiin ratkaisuihin, ollen näin luonnostaan epätäydellinen ongelmanratkaisumenetelmä. Optimaaliset ratkaisut ovatkin mahdollisia vain ympäristöissä, jossa ei vallitse lainkaan epävarmuutta.

Mikäli heuristiikka ongelmanratkaisuna toimii, päädytään uuteen heuristiseen ratkaisutilaan. Sen jälkeen verrataan heuristisen ratkaisun tilaa alkuperäiseen

tavoitetilaan. Jos heuristinen ratkaisutila on riittävän samanlainen kuin tavoitetila, heuristinen ratkaisu on saavuttanut halutun lopputuloksen ja sen käyttö tehokkaana työkaluna on onnistunut. Jos heuristinen ratkaisutila ei ole tarpeeksi lähellä haluttua tavoitetilaa, voidaan tavoitetilaan pääsemiseksi käyttää muita ongelmanratkaisumenetelmiä. Niitä voidaan tarvita joko siksi, että heuristiikka oli valittu väärin, tai siksi, että heuristiikan toimimisen tueksi tarvitaan myös muita menetelmiä (Merlo ym. 2008).

Heuristiikan toimintaperiaate on yksinkertaistetusti selkeä; ne säätelevät päätöksentekoa silloin, kun henkilö arvioi päätöksen kohdemääritettä ja korvaa sen helpommin mieleen palautettavalla heuristiikalla (Kahneman & Frederick 2002). Kuitenkin eri heuristiikoista on mahdollista huomata eroavaisuuksia niiden toimintamekanismeissa. Heuristiikkoja on mahdollista jakaa esimerkiksi muistisääntöihin, tiedostamattomasti käytettyihin heuristiikkoihin tai heuristiikkojen käyttötarkoituksen mukaan. Jotkin heuristiikat, kuten muun muassa vaihtoehtojen eliminointi, keskittyvät rajaamaan vaihtoehtojen joukkoa, estäen näin vääriä valintoja (Kahneman & Tversky 1982). Eräät heuristiikat taas ohjaavat oikeaa valintaa kohden. Tällainen on esimerkiksi tunnistamisen heuristiikka, joka auttaa päättäjää valitsemaan sen vaihtoehdon, joka tunnistetaan vaihtoehtojen joukosta (Goldstein & Gigerenzer 2002).

Heuristiikat on myös mahdollista jakaa kompensoiviin ja ei-kompensoiviin heuristiikkoihin (Shah & Oppenheimer 2008). Heuristiikan kompensoituvuudella tarkoitetaan sen kykyä jättää huomiotta vaihtoehdon ominaisuuden puute, ja korvata se toisella. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, ettei yhden halutun ominaisuuden puute rajaa vaihtoehtoa kokonaan valintajoukon ulkopuolelle, vaan sitä kompensoidaan jollain toisella ominaisuudella. Esimerkiksi autoa valitessa mielekäs malli kompensoi edullisen hinnan puutetta (Hauser 2014). Ei-kompensoivat heuristiikat taas eliminovat vaihtoehdon valintajoukon ulkopuolelle, mikäli siitä puuttuu yksikin haluttu ominaisuus. Tällaiset heuristiikat nopeuttavat päätöksentekoa huomattavasti, sillä rajaus on ehdoton (Shah & Oppenheimer 2008). Esimerkiksi vaihtoehtojen eliminointi aspektien mukaan noudattaa ei-kompensoivien heuristiikkojen mallia, rajaten päätöksentekotilanteessa ulkopuolelle kaikki sellaiset vaihtoehdot, jotka eivät sisällä haluttua ominaisuutta.

2.4 Riskin ja epävarmuuden merkitys heuristiikan tutkimuksessa

Perinteisessä riskienhallinnan kirjallisuudessa päätöksentekotilanteet jaetaan usein kolmeen eri kategoriaan; varmuuteen, riskiin ja epävarmuuteen (Mousavi & Gigerenzer 2014). Varmuuden vallitessa päätöksentekijä tietää jokaisen valittavissa olevan vaihtoehdon lopputuloksen, eikä mahdollisuuksia muuttujille ole. Riskin vallitessa päätöksentekijällä on mahdollisuus laskea todennäköisyys jokaiselle valittavissa olevalle vaihtoehdolle. Mousavi & Gigerenzer (2017) mukailevat Knightin (1921) määritelmää epävarmuudesta artikkelissaan seuraavasti: epävarmuus vallitsee, jos 1) valintojen joukkoa ei tiedetä, 2) valintojen seurauksia ei tiedetä, 3) valintojen seurauksien todennäköisyyksiä ei tiedetä, tai jonkin edellä mainittujen kohtien yhdistelmä. Hyvien päätöksentekostrategioiden on kuvailtu olevan sellaisia, joissa optimointi näyttelee suurinta roolia (Gigerenzer ym. 2022). Kuitenkin tällaiset strategiat ovat hyödyttömiä tilanteissa, joissa vallitsee epävarmuus. Yksinkertainen heuristinen strategia voi epävarmassa tilanteessa menestyä paremmin kuin monimutkainen, niin sanottu rationaalinen strategia (Mousavi & Gigerenzer 2014). Heuristiikat ovat ratkaisuina sopivia, kun laskennallinen optimointi on mahdotonta.

Epävarmuus on yksi yritysmaailmaa parhaiten kuvaavista konsepteista. Epävarmuudet, joita yritykset kohtaavat, liittyvät maailman poliittiseen tilaan, markkinoihin sekä yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Esimerkiksi ihmisten käyttäytymistä on vaikea ennustaa (Gigerenzer ym. 2022). On selvää, että suurin osa johdon kohtaamista päätöksentekotilanteista sisältää nimenomaan epävarmuutta. Tällaiset kompleksiset tilanteet vaativat yksinkertaisia, kestäviä ratkaisuja, jotka onnistuvat oikeilla päätöksentekostrategioilla (Mousavi & Gigerenzer 2014). Heuristiikat toimivatkin erityisesti epävarmuuden vallitessa, sillä ne jättävät informaatiota huomiotta tehden päätöksenteosta nopeampaa, taloudellisempaa sekä tarkempaa (Gigerenzer & Gaissmaier 2011).

Riski eroaa epävarmuuden käsitteestä teoreettisesti hyvinkin selkeästi. Riski määritellään tilanteeksi, jossa päätöksentekijän on mahdollista laskea vaihtoehtojen seurauksien todennäköisyydet (Knight 1921; March & Olsen 1986). Tämä määritelmä pohjautuu klassiseen taloustieteen teoriaan riskin todennäköisyyksien arvioinnista ja laskemisesta.

Knighin (1921) mukaan riskinen päätöksentekoprosessi voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan; deduktiiviseen, induktiiviseen ja heuristiseen prosessiin (taulukko 4). Deduktiivisessa päätöksentekoprosessissa informaatiota hyödynnetään muodostamaan johdettua tietoa tilanteesta, ja riskiä hallitaan todennäköisyysteorian kautta optimoimalla. Induktiivista riskiä sisältävässä päätöksessä havaintoja on yhdistettävä todennäköisyysjakaumien muodostamiseksi. Tällaiset tilastolliset prosessit ovat tarkkuuden ja tehokkuuden kompromissin alaisia (Mousavi & Gigerenzer 2014). Knight (1921) nimittää intuitiivisiksi arvoiksi sellaisia epävarmuuden vallitessa tehtyjä päätöksiä, joiden lopputulemia ei voida arvioida tai ne eivät ole tiedossa. Epävarmuuden vallitessa ei voida enää tukeutua optimointistrategioihin tai tilastoihin, vaan on tukeuduttava muunlaisiin strategioihin, kuten heuristiikkoihin.

Taulukko 4. *Päätöksenteko riskin ja epävarmuuden vallitessa, mukailen Mousavi & Gigerenzer (2014)*

Tuntemattoman luonne	Päätöksentekoprosessi	Metodi
Riski	Deduktiivinen	Hyödynnä todennäköisyysteoriaa
Riski	Induktiivinen	Käytä tilastollista optimointia
Epävarmuus	Heuristinen	Valitse ekologisesti rationaalinen heuristiikka

Kustannus-hyötyanalyysia käytetään taloustieteessä kuvaamaan riskiä. Kun riski on spesifioitu, mitattu ja hinnoiteltu, on helppoa nähdä, mikä vaihtoehdoista on riskeiltään ja kustannustehokkuudeltaan paras (Mousavi & Gigerenzer 2014). Epävarmoissa tilanteissa tällainen matemaattinen laskenta vaihdetaan intuitioon ja muistista palauttamiseen. Epävarmuutta päätöstilanteissa on mahdollista pyrkiä hallitsemaan lisäämällä informaatiota (Luce & Raiffa 1957). Lisäämällä informaatiota tarpeeksi, epävarmuustilanne voidaan kääntää riskitilanteeksi. Riskiä taas voidaan lieventää paremmalla organisoinnilla ja suunnittelulla ja sitä on mahdollista kontrolloida todennäköisyyslaskelmin ja näin löytää optimaalinen ratkaisu. Riskitilanteessa rationaalisuus on yleensä voittava strategia, mutta epävarmuuden vallitessa kognitiivisiin

kyvykkyyksiin pohjautuva heuristiikka suoriutuu paremmin. Epävarmuutta ei kuitenkaan voida täysin lievittää, siitä voidaan vaan selviytyä (Liesch ym. 2011).

On todettu, että eroavaisuudet riskivalinnoissa voivat johtua yksilön yleisestä tietotaidosta ja todennäköisyyksien ymmärtämisestä, sekä myös matemaattisesta älykkyydestä (Peters & Levin 2008). On myös tutkittu, että riskinen päätöskäyttäytyminen on yleisempää henkilöillä, joilla on pääsy laajempaan työmuistiin. Tämä johtuu siitä, että tällaiset henkilöt kykenevät palauttamaan muistiin enemmän tietoa, jolla käsitellä ongelmia, ja näin ollen ovat kykeneviä tekemään vähemmän impulsiivisia päätöksiä (Baron 1985; Stanovich & West 2000).

2.5 Tunteiden vaikutus heuristiikkoihin

Tunteiden merkitystä päätöksenteossa ei ole kauaa heuristiikkojen tutkimuksessa tuotu esille, vaan aiemmin tutkimuksissa keskityttiin enemmän kognitioon (Artinger ym. 2015). Peters tutkijakollegoineen (2006, 5) muun muassa totesi: ”Ilman tunteita mielemme hukkuisi siihen, mitä maailma tarjoaa meille; sydämemme saattaa pystyä ohjaamaan meitä tämän monimutkaisuuden läpi.” Tämä selittyy pitkään vallinneesta oletuksesta ihmisen rationaalisuudesta. Vasta viimeisten vuosikymmenten aikana tunteiden merkitykseen päätöksenteossa on alettu kiinnittää huomiota ja sitä on ryhdytty tutkimaan. Zajonc (1980) totesi tunteiden olevan tiedostamattomasti ensimmäinen vaikuttava tekijä päätöksentekotilanteissa, joten ne liittyvät automaattisesti informaation prosessointiin ja näin myös päätöksentekoon. Myös Sharif kollegoineen (1993) totesi päätöksentekijän valintojen liittyvän tunneperäiseen arviointiin.

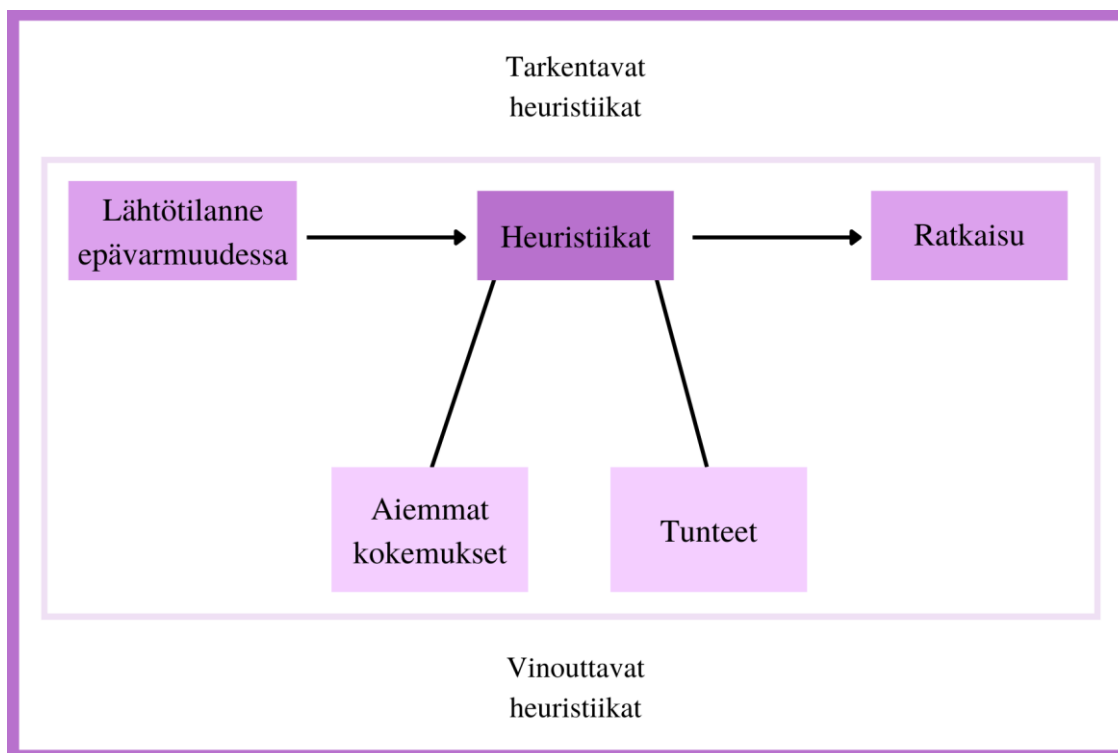
Tunteet voivat ohjata päätöksentekoa esimerkiksi informaationa. Päätöksentekijä voi tutkia omia tunteitaan liittyen valintaan ja käyttää tätä tunnetta informaationa (Slovic ym. 2007). Ihmiset liittävät arvionsa sekä rationaaliselle ajatukselle, mutta myös tunteelle (Alhakami & Slovic 1994; Slovic ym. 2007). Esimerkiksi mikäli päätöksentekijä pitää investointipäätöstä mielekkäänä, nähdään sen tuottamat hyödyt suurempina kuin sen riskit. Mikäli tilanne on toisinpäin, päätöksentekijä ei pidä päätöstä hyvänä vaihtoehtona, nähdään riskit suurempina ja hyödyt pienempinä. Näin päätöstä pyritään selittämään rationaalisesti, vaikka arvio perustuisi tunteeseen.

Tunteet mahdollistavat johtajien hyödyntämien heuristiikkojen syntymisen (Atanasiu ym. 2022). Tähän vaikuttavat myös suuressa määrin intuitio sekä tunteiden reflektointi. Tunteet mahdollistavat päätöksentekoprosessin ja vahvistavat tuloksena olevan heuristiikan (Atanasiu ym. 2022). Intuition ja tunteiden välistä suhdetta on tutkittu paljon, esimerkiksi Dane ja Pratt (2007, 38) ovat väittäneet, että "intuitio johtaa tunnepitoisiin päätöksiin", kun taas Betsch (2008, 4) osoitti intuition tuloksen olevan "tunne, joka voi toimia arvion perustana" (Atanasiu ym. 2022).

Affektiheuristiikka liittyy tunteet riskin arvioitiin. Slovic kollegoineen (2007, 1347) kuvaa affektiheuristiikan olevan ”kokemuksellisen ajattelutavan keskipiste, ja hallitseva eloonjäämismuoto ihmislajin evoluution aikana.” Tämä heuristiikka on nopea, hienovarainen ja hienostunut, mutta riippuvainen kontekstista ja kokemuksesta. Se voi toisaalta johtaa päätöksentekijää harhaan (Slovic ym. 2007). Alhakamin ja Slovicin (1994) mukaan affektiheuristiikkaa hyödynnetään ohjaamaan käsitystä riskistä ja hyödyistä. Affektiheuristiikka mahdollistaa jonkinasteisen rationaalisuuden. Se auttaa aiempien kokemuksen myötä päätöksentekijää ymmärtämään, kuinka paljon päätöksen lopputuloksesta pidetään (Slovic ym. 2007). Kuitenkin tällainen rationaalisuus epäonnistuu silloin, kun lopputulos poikkeaa oletetusta. Affektiheuristiikka syntyy kokemusten ja sosiaalisen oppimisen kautta, jonka vuoksi se voidaankin joissain yhteyksissä liittyy intuitioon.

2.6 Tieteellinen viitekehys

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia millaisia ja mihin tarkoitukseen markkinointijohtajat heuristiikkoja hyödyntävät investointipäätöstä tehdessään. Tutkimuksen teoriaosuudessa on käyty läpi heuristiikkojen erilaisia näkökulmia, luomalla näin laajan pohjan tutkimuksen toteuttamiselle. Tutkimukselle luotiin aiemmin esitellyn teorian pohjalta teoreettinen viitekehys (kuvio 2), joka sitoo tutkimuksen tärkeimmän teorian yhteen ja lähestyy tutkimuskysymystä.



Kuvio 2. *Tieteellinen viitekehys*

Merlon ja kollegoiden (2008) mallin (kuvio 1) mukaisesti heuristiikat toimivat yhtenä ongelmanratkaisumenetelmänä. Tieteellisen viitekehysten kuviota on yksinkertaistettu alkuperäisestä selkeämmin kuvaamaan tutkimuksessa käsiteltävää tutkimuskysymystä. Kun epävarmassa lähtötilanteessa heuristiikka implementoidaan päätöksentekoon, päästään ratkaisuun, joka ei ole optimaalinen, mutta voi silti olla jopa tarkempi kuin muut päätöksentekostrategiat (Bingham & Haleblan 2012; Gigerenzer & Mousavi 2014). Päätöksenteko on näin tehokasta ja päättyy ratkaisuun yksinkertaistavien heuristiikkojen avulla. Heuristiikkoja tarkastellaan tässä tutkimuksessa kahdesta eri näkökulmasta, päätöksentekoa parantavina, eli tarkentavina strategioina sekä päätöstä heikentävinä strategioina, eli vinoumina.

Usean tutkijan mukaan epävarmassa päätöksentekotilanteessa heuristiikkojen on todettu olevan voittava päätöksentekostrategia tehokkuudellaan tai myös tarkkuudellaan (mm. Artinger ym. 2015; Kahneman ym. 1982; Mousavi & Gigerenzer 2017). Epävarmuus vallitsee, kun päätöksentekijän ei ole mahdollista tietää kaikkien vaihtoehtojen seurauksia tai niiden todennäköisyyksiä (Knight 1921). Riskiä ja sen todennäköisyyttä on mahdollista laskea, mutta silloin kun optimointi ei ole mahdollista, ihmiset turvautuvat heuristiikkoihin (Gigerenzer ym. 2022). Sen vuoksi epävarmuuden vallitessa

ongelmanratkaisumetodiksi tulisikin valita heuristiikka. Valittuun heuristiikkaan vaikuttavat aiemmat kokemukset sekä tunteet. Heuristiikat kehittyvät oppimisen kautta, joka tapahtuu relevanttien kokemusten myötä (Maitland & Sammartino 2015). Mitä enemmän relevanttia kokemusta päättäjällä on, sitä nopeammin ja parempiin päätöksiin hän todennäköisesti päätyy. Nämä kokemukset luovat pohjan informaatorakenteille, joiden avulla on mahdollista tehdä parempia päätöksiä (Bingham & Eisenhardt 2011). Päätöksentekoa on mahdotonta täysin rationalisoida, joten tunteet ovat väistämättä osa päätöksentekoa (Gigerenzer ym. 1999; Zajonc 1980). Tunteet välittävät päätöksenteon aikana informaatiota liittyen esimerkiksi aiempiin kokemuksiin, ja näin mahdollistavat heuristiikkojen hyödyntämisen (Atanasiu ym. 2022). Myös intuitio on iso osa tunteiden hyödyntämistä ja vaikuttaa heuristiikan valinnan lisäksi myös päätöksentekoon.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofiaan on tärkeää paneutua tutkimusprosessin aikana, sillä se rakentaa tutkijalle ymmärrystä tutkimuksestaan ja siitä, kuinka tutkija hahmottaa ympärillään olevan maailman. Tieteenfilosofia käsittää tutkijan henkilökohtaiset olettamukset ja uskomukset järjestelmästä, jolla luodaan uutta tietoa (Saunders ym. 2019, 30). Tieteellisen tutkimuksen taustalla on aina takana tietty filosofinen pohja, tutkijan olettamukset todellisuudesta ja uuden tiedon luomisesta. Nämä ohjaavat tutkimuksen näkökulmaa riippumatta tutkijan tiedostuneisuuden tasosta (Crotty 1998).

Saundersin ym. (2019) mukaan tutkimuksen teorian luomiseen vaikuttavat tieteenfilosofiset valinnat. Näillä filosofisilla näkemyksillä on merkittävä rooli etenkin aineiston analysoinnin vaiheessa; ne vaikuttavat siihen, miten tutkija ymmärtää tutkimusongelman ja millaisiin johtopäätöksiin hän päätyy (Johnson & Clark 2006). Jotta tutkija voi esimerkiksi tehdä relevantteja metodologisia valintoja, tulee hänen myös ymmärtää taustalla vaikuttavat tieteenfilosofiat (Easterby-Smith ym. 2018, 60). Nämä tieteenfilosofiset valinnat määrittävät, millaisia oletuksia metodologisiin valintoihin liittyy sekä miten tutkittavaan tietoon on mahdollista päästää käsiksi. Nämä valinnat kertovat tutkijan arvoista, ja mahdollistavat sen, että samaa ilmiötä voidaan tutkia useasta eri näkökulmasta (Arndt 1985).

Oleennaista on, että tieteenfilosofiset valinnat on tehty vastaamaan määritettyihin tutkimuskysymyksiin (Eriksson & Kovalainen 2008; Saunders ym. 2019). Keskeisimmät tieteenfilosofiset avainkäsitteet ovat ontologia, epistemologia sekä metodologia. Nämä käsitteet ovat keskeisessä asemassa, kun tuodaan esille tutkijan näkemys olemassaolosta (ontologia), tiedonluonteesta (epistemologia), sekä metodivalintaan vaikuttavista tekijöistä (metodologia) (Holden & Lynch 2004, 398).

Tämän tutkimuksen tieteenfilosofia pohjautuu maltilliseen konstruktionismiin, sillä heuristiikkojen hyödyntämisen voidaan nähdä olevan riippuvainen yksittäisestä päätöksentekijästä, ympäristöstä sekä päätöksen kontekstista. Näkökulman ontologinen olettaus on, että todellisuus on subjektiivista ja maailma rakentuu sosiaalisesti (Järvensivu & Törnroos 2010). Konstruktionismia käytetään usein synonyymina subjektiivisuudelle (Eriksson & Kovalainen 2008). Jokainen elävä ja hengittävä olio luo oman käsityksensä ympärillä olevasta todellisuudesta, luoden näin erilaisia konteksteja. Tieteen uskotaan näin olevan sosiaalisesti rakentunutta, eikä yhtä, universaaliala totuutta ole olemassa. Tässä tutkimuksessa paneudutaan yksilön päätöksentekoon, joten on luonnollista uskoa, ettei tutkimuksen luoma tieto ole erehtymätöntä ja täydellistä. Tiedon kuitenkin oletetaan olevan luotettavaa, vaikka kyseessä on ei-havaittavissa oleva, abstrakti ilmiö. Maltilliseen konstruktionismiin pohjautuvat tutkimukset usein pyrkivät luomaan uutta tietoa tarkastelemalla ilmiötä useasta eri näkökulmasta (Järvinen & Törnroos 2010). Tässä tutkimuksessa johdon hyödyntämiä heuristiikkoja tutkitaan yksilön näkökulmasta investointipäätöksen kontekstissa.

Myös induktiivisuus liittyy vahvasti tähän filosofiseen lähtökohtaan. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään aineistolähtöistä eli induktiivista lähestymistapaa. Tämä aineistolähtöisyys mahdollistaa uuden teorian luomisen sekä uusien tutkimustulosten syntymisen ilman, että aineistoa rajoitetaan sillä, mitä jo entuudestaan tiedetään (Gioia ym. 2013). Aineistolähtöisyys korostuu erityisesti aineiston analysointivaiheessa, jolloin teoriapohja rakentuu. Kuitenkin täysin aineistolähtöistä tutkimusta on jopa lähes mahdotonta toteuttaa, sillä kaikkea aiemmin opittua ja sisäistettyä tietoa ei ole mahdollista unohtaa tutkimusta tehdessä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Myös tutkijan omat tunteet ja tieteenfilosofinen näkökulma vaikuttavat tutkimuksen suuntaan. Tutkimus voidaan toteuttaa suurimmilta osin induktiivisesti, mutta on hyvä ymmärtää, ettei täysi aineistolähtöisyys ole realistista. Tämän tutkimuksen induktiivisuus näkyy sen kyvyssä antaa aineiston puhua ja määritellä lopullinen tutkimuskysymys. Teoriapohjaksi valittiin heuristiikat päätöksenteossa, kuitenkin rajaamatta näkökulmaa liian tarkasti.

3.2 Laadullinen tutkimus

Tämä pro gradu -tutkimus toteutetaan kvalitatiivisin menetelmin. Kvalitatiivinen, eli

laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan tutkimusobjektien välisiä merkityksiä ja suhteita (Lewis 2019). Toisin sanoen, tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on ymmärtää ja tulkita sosiaalisesti rakentunutta maailmaa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää samanaikaisesti monia todellisuuksia (Creswell 2014). Tämä tarkoittaa ympäröivän maailman käsittämistä tutkittavien ihmisten näkökulmasta heidän kokemuksiansa kautta. Kun pyritään ymmärtämään ilmiötä sen kontekstissa, laadullinen menetelmä on tutkimukselle sopiva (Carson 2001). Tällöin on mahdollista saavuttaa syvällinen ymmärrys tutkittavana olevasta ilmiöstä.

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto usein koostuu ihmisten itse kertomista tarinoista, jolloin myös tulokset ovat hyvin subjektiivisia. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole tuottaa suoraan yleistettävissä olevaa tiedettä, vaan luoda syvälistä, mutta heikosti kontekstistaan siirrettävää tietoa. Koska tutkimuksessa ei lähtökohtaisesti pyritä yleistettävään tieteseen, ei haastateltavien määrällinen vähyys heikennä tutkimuksen laatua (Hirsjärvi & Hurme 2008). Laadullisen tutkimuksen on todettu luovan parhaan ymmärryksen erityisesti johdon päätöksentekoon liittyvissä tutkimuksissa (Gioia ym. 2013).

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yksi suurimmista eroavaisuuksista on tutkijan rooli. Kvantitatiivisessa, eli määrällisessä tutkimuksessa tutkija toimii taustalla vain mekaanisena tulosten tulkitsijana (Creswell 2014). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla on hyvinkin osallistuva rooli. Koska tämä tutkimus toteutetaan laadullisin menetelmin, tutkijan tuottamia subjektiivisia näkemyksiä ei voida poissulkea. On todettu, ettei tutkija voi tuottaa laadullista tutkimusta luomatta jonkinasteista vaikutussuhdetta tutkimukseen ja sen tuloksiin (Lewis 2019). Tämän vuoksi tulokset voivat olla tutkijan subjektiivisesta näkemyksestä vinoutuneita (Bryman & Bell 2015; Creswell 2014). Tutkijan oma elämäkatsomuksellinen näkemys voi johtaa useisiin strategisiin, eettisiin ja persoonallisiin epäkohtiin (Creswell 2014). Tämä kuitenkin on kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirre, joka ei heikennä tutkimuksen validiteettia tai relevanssia, vaan on asia, joka otetaan aktiivisesti huomioon tutkimuksen edetessä.

3.2.1 Ääneenajattelun metodi

Ääneenajattelun metodi, jota ajoittain käytetään synonyymina protokolla-analyysille, on jo vuosikymmeniä ollut yksi tärkeimmistä työkaluista, joita päätöksenteon tutkimuksiin käytetään (mm. Ericsson & Simon 1980; Kuusela & Paul 2000). Menetelmää käytetään usein ongelmanratkaisua hyödyntävissä tutkimuksissa, sillä se kykenee paljastamaan, kuinka tutkittava rakentaa saatavilla olevasta informaatiosta käsiteltäviä konsepteja ratkaistakseen monimutkaisen ongelmatilanteen (Payne 1976). Newellin ja Simonin (1972) mukaan protokolla-analyysi on menettely, jolla on mahdollista identifoida psykologisia prosesseja ongelmanratkaisutilanteissa ja osoittaa, miten haastateltava käsittelee informaatioita, sekä millaisiin lopputuloksiin päädytään (Ericsson & Simon 1980; Svenson 1979). Menetelmä on riippuvainen sellaisesta informaatiosta, joka on nopeasti noudettavissa lyhyen aikavälin muistista (Rose ym. 2019), sillä suurin osa päätöksentekoprosessiin vaikuttavista rakenteista on tiedostamattomia. On todettu, että protokolla-analyysi soveltuu erinomaisesti tutkimaan nimenomaan johdon individuaalisia päätöksentekoprosesseja (Todd & Benbasat 1987), sillä sen tarkoitus on luoda syvää ymmärrystä yksilön mentaaliprosesseista ja luoda yhteys teorian ja kognitiivisen prosessin välille (Kuusela & Paul 2000; Van Someren 1994). Metodi tuottaa informaatiota yksilön sisäisistä mentaalista ärsykkeistä, assosiaatiosta sekä käytetystä terminologiasta, jonka vuoksi onkin perusteltua käyttää menetelmää yksilön käyttämien heuristiikkojen tutkimiseen.

Menetelmän pohjana toimii periaate siitä, että tutkittava esittää ääneen kaikki mieleensä tulevat ajatuksensa. Tutkittavalle annetaan ratkaistavaksi tehtävä, joka hänen tulee suorittaa. Tehtävää suorittaessa tai heti sen jälkeen tutkittavan on sanallistettava kaikki ajatuksensa (Smagorinsky 1989). Tästä kerätyn datan perusteella tutkijan on mahdollista arvioida haastateltavan kognitiivisia päätöksenteon ja ongelmanratkaisun mekanismeja (Ericsson & Simon 1984). Tämän jälkeen tutkija koostaa tehtävästä kerätyn äänidatan valittujen luokittelujen kautta tutkittavan mentaalisia malleja kuvaaviksi rakenteiksi.

Smagorinsky (1989) tuo artikkelissaan esille kaksi vaihtoehtoista tapaa kerätä verbaalista dataa ääneenajattelun menetelmällä; samanaikaisesti tai retrospektiivisesti. Retrospektiivisessä protokollassa haastateltavan täytyy muistella aiemmin tapahtunutta

päätöstä, siihen käytettyjä prosesseja ja tehtyjä ratkaisuja (Todd & Benbasat 1987). Tällöin aineisto tulisi kerätä mahdollisimman pian tehdyn päätöksen jälkeen. Retrospektiivisen menetelmän käytön on joissain tutkimuksissa todettu tuottavan laajempaa tietoa tutkittavien mielestä, sillä tutkittava itse aloittaa päätöksenteon rakenteiden analysoinnin kertomalla prosessistaan (Van Den Haak ym. 2003). Samanaikaisessa protokollassa haastateltava suorittaa tehtävää samanaikaisesti selittäen ääneen kaiken ajattelemansa. Samanaikaisesti tapahtuvassa protokolla-analyysissa reflektoidaan prosessoitua informaatiota sekä tapaa, jolla informaatiota prosessoidaan (Kuusela & Paul 2000). Samanaikaisen protokollan tulosten on todettu olevan luotettavampia, sillä retrospektiiviset tulokset perustuvat aiemmin tapahtuneiden ongelmanratkaisuprosessien mieleen palauttamisen onnistumiseen (Todd & Benbasat 1987). Samanaikaisen protokollan käyttö on perusteltua erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa keskitytään suoraan päätöksenteon prosessiin, kun taas retrospektiivistä protokollaa suositellaan käytettäväksi silloin, kun ollaan kiinnostuneita tehtävän lopputuloksesta (Kuusela & Paul 2000). Tähän tutkimukseen valittiin samanaikaisesti toteutettava menetelmä, sillä tutkimusten mukaan samanaikaisessa menetelmässä on mahdollisuus rikkaampaan aineistoon ja tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy päätöksentekoon liittyviin rakenteisiin sekä prosesseihin, eikä niinkään päätösten lopputuloksiin (Kuusela & Paul 2000).

Todd ja Benbasat (1987) esittelevät kaksi mahdollista tapaa kerätä suullista dataa; strukturoitu tai neutraali protokolla. Strukturoidussa protokollassa haastateltavalta kysytään tarkentavia kysymyksiä tehtävän edetessä ja tutkijan rooli onkin ohjata haastateltavaa. Neutraalissa protokollassa haastattelija eriyttää itsensä tehtävästä, eikä esitä haastateltavalle kysymyksiä, tai muutenkaan keskeytä tehtävän ratkaisemista (Todd & Benbasat 1987). Koska tehtävän aikana ei ole mahdollista antaa lisäohjeita haastateltavalle, tulokset saattavat olla jokseenkin sekavia, mikä voi vaikeuttaa tulosten analysointia. Tähän tutkimukseen valittiin strukturoitu protokolla, jotta tutkijalla on mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä ja näin saada rikkaampaa aineistoa.

Menetelmää on myös kritisoitu paljon. Ääneenajattelun on uskottu vaikuttavan tutkimuksen validiteettiin sekä päätöksenteon prosessiin (mm. Russo ym. 1989; Smagorinsky 1989; Wilson 1994). Väitettä on perusteltu sillä, ettei tutkittavalle synny samanlaisia mentaalaisia informaatorakenteita ääneen puhuessaan. On myös todettu, että

samanaikainen protokolla voi jopa häiritä ja hidastaa tutkimusta (Kuusela & Paul 2000; Todd & Benbasat 1987). Ericssonin ja Simonin (1980) mukaan aineisto voi olla epätäsmällistä, sillä tutkittavalle on haastavaa verbalisoida ymmärrettävästi ajatuksia, jotka eivät ole nopeasti haettavissa lyhytaikaisesti muistista. Koska ajatukset liikkuvat mielessä nopeammin kuin niitä on mahdollista puhua ulos, on saatu data väistämättäkin epätäydellistä (Todd & Benbasat 1987). Myös Wilson (1994) toteaa menetelmän heikkouden saavuttaa yksilön syviä kognitiivisia prosesseja, jotka lähtökohtaisesti toimivat tiedostamatta. Näiden ominaisuuksien voidaan ajatella vaikuttavan kerätyn aineiston luotettavuuteen, sillä tutkittava joutuu jakamaan keskittymisensä ongelmanratkaisun ja ääneen puhumisen välille. Aineiston reliabiliteettiin vaikuttavat myös unohtaminen ja väärentäminen (Russo ym. 1989). Unohtamisesta puhutaan silloin, kun haastateltava jättää mainitsematta joitakin mieleensä tulleita ajatuksia. Väärentämisessä haastateltava raportoi ajatuksista, joita ei todellisuudessa tutkimuksen aikana syntynyt. Kriitikistä huolimatta ääneenajattelun menetelmä tuottaa tutkijoiden mukaan rikkainta mahdollista dataa. Esimerkiksi Payne (1994) on todennut menetelmän olevan puutteellinen, mutta tuottavan silti mielenkiintoista dataa erityisesti käyttäytymistieteilijöille.

3.2.2 Päätöksentekotehtävä

Tutkimusta varten tutkija kehitti kuvitteellisen päätöksentekotehtävän, jossa tarkoituksena oli ratkaista markkinointi-investointiin liittyvä ongelma. Tehtävän suorittaminen on yleisesti hyväksytty tapa tutkia heuristiikkoja varsinkin ääneenajattelu-menetelmän yhteydessä (Smagorinsky 1989). Tehtävä rakennettiin vaatimaan vastaajalta heuristisia päätöksiä kehittämällä siihen toisistaan poikkeavat, mutta ominaisuuksiltaan tasaiset vaihtoehdot. Koska heuristiikkojen käyttöön liitetään vahvasti myös alan asiantuntijuus (mm. Bingham & Eisenhardt 2011; Maitland & Sammartino 2015), pyrittiin tehtävästä rakentamaan tarpeeksi haastava kokeneille haastateltaville. On tärkeää, että annettu tehtävä on suorittajalleen riittävän haastava ja vastaa suorittajan kognitiivisia kyvykkyyksiä (Fonteyn ym. 1993), jolloin haastateltava joutuu turvautumaan päätöksentekoa yksinkertaistaviin strategioihin, eli heuristiikkoihin.

Tehtävän alussa esiteltiin lyhyt kuvaus yrityksestä ja sen tämänhetkisestä tilanteesta. Suomalainen julkinen osakeyhtiö on laskusuhdanteessa päättänyt investoida

kehitysprojektiin. Haastateltaville annettiin neljä strategista päätöksentekoa vaativaa vaihtoehtoa, joissa jokaisessa oli sekä hyviä että huonoja ominaisuuksia. Ensimmäinen vaihtoehto oli kehittää jo markkinoille tuttu, mutta yritykselle uusi tuote, jolloin riskit eivät olisi yhtä suuret, mutta tulevista tuotoista ei olisi varmuutta. Toinen vaihtoehtoista käsitteli jakelukanavan ostamista kansainvälisiltä markkinoilta. Kolmannessa vaihtoehdossa oli mahdollista tehdä väliaikainen kannattavuuden parannus ja keskittyä markkinoinnin kehittämiseen, jolloin yritys voi jakaa ylimääräisen investointirahoituksen sijoittajilleen. Neljäs vaihtoehto oli uuden tuotteen lanseeraaminen markkinoille, jonka vastaanotosta ei ollut varmuutta. Tehtävään sijoitettiin kuusi valintaan vaikuttavaa osatekijää; riski, hinta, aika, priorisoidut kohdemarkkinat, yrityksen strategiset painopisteet sekä sidosryhmien etu. Tehtävä löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen lopusta (Liite 1).

Tutkimus keskittyy mielen rakenteisiin ja johdon käyttämiin heuristiikkoihin. Tästä syystä tehtävää ratkaistaessa ei kiinnitetty huomiota haastateltavan valitsemaan investointikohteeseen, vaan niihin valintoihin, jotka johtivat lopputulokseen. Tätä päätöstä tukevat myös samanaikaisen protokollan tutkimukset; menetelmä luo rikkaimman aineiston keskittyessä valintaan johtaviin rakenteisiin (Kuusela & Paul 2000).

3.3 Aineiston kerääminen ja kuvaus

Aineistonkeruu aloitettiin joulukuussa 2021 suorittamalla useampi pilottihaastattelu tutkijan lähipiirille. Näiden haastattelujen tavoitteena oli tarkastella tehtävän toimivuutta ja haastattelujen perustella tehtävää muokattiin vastaamaan paremmin tutkimuksen tutkimuskysymystä. Tutkimukseen sisällytetyt haastattelut aloitettiin tammikuussa 2022. Aineisto kerättiin markkinoinnin ammattilaisilta, jotka kaikki työskentelevät suomalaisissa pörssiyhtiöissä. Kriteereinä haastateltavien valintaan olivat pitkälinen ammattitietämys markkinoinnista ja ymmärrys pörssiyhtiöiden toimintatavoista. Haastattelun alussa haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin nykyinen ammattinimike, sekä tälle tutkimukselle relevantti työkokemus vuosina. Ammattinimikkeinä haastateltavilla oli muun muassa markkinointijohtaja, markkinointipäällikkö ja johtaja. Koska haastateltavien tittelit vaihtelevat, on tutkimuksen luottavuuden kannalta tehty ratkaisu

kutsua kaikkia haastateltavia nimikkeellä *johtaja* tai *markkinointijohtaja*. Kun johtajien haastatteluihin tulosluvussa siteerataan, käytetään haastateltavien järjestyskirjainta viittaamaan tiettyyn johtajaan, esimerkiksi johtaja A.

Haastatteluja toteutettiin yhteensä 8 kappaletta ja ne olivat kestoltaan keskimäärin 28 minuuttia. Viimeisten haastattelujen kohdalla huomattiin aineiston alkavan saturoitua, eikä tutkimuksen luotettavuuden kannalta nähty tarpeelliseksi toteuttaa lisää haastatteluja. Lisäksi pro gradu -tutkimuksen tuottamat rajalliset aikaresurssit sekä haastateltavien haasteellinen saavutettavuus vaikuttivat haastattelujen määrään. Alta löytyvään taulukkoon 5 on koottu yhteen tutkimuksen haastattelut.

Taulukko 5. *Yhteenvedo tutkimuksen haastateltavista*

Haastattelu	Titteli	Relevantti kokemus vuosina	Kesto minuutteina	Päivämäärä
A	Area director	23	23.32	23.1.2022
B	Global marketing lead	12	37.01	24.1.2022
C	Marketing manager	15	24.04	28.1.2022
D	Head of marketing and business development	26	29.32	31.1.2022
E	Marketing manager	20	38.02	1.2.2022
F	Director, Marketing Development	20	38.34	7.2.2022
G	Director	18	30.08	8.4.2022
H	Marketing and business developer	20	38.37	8.4.2022

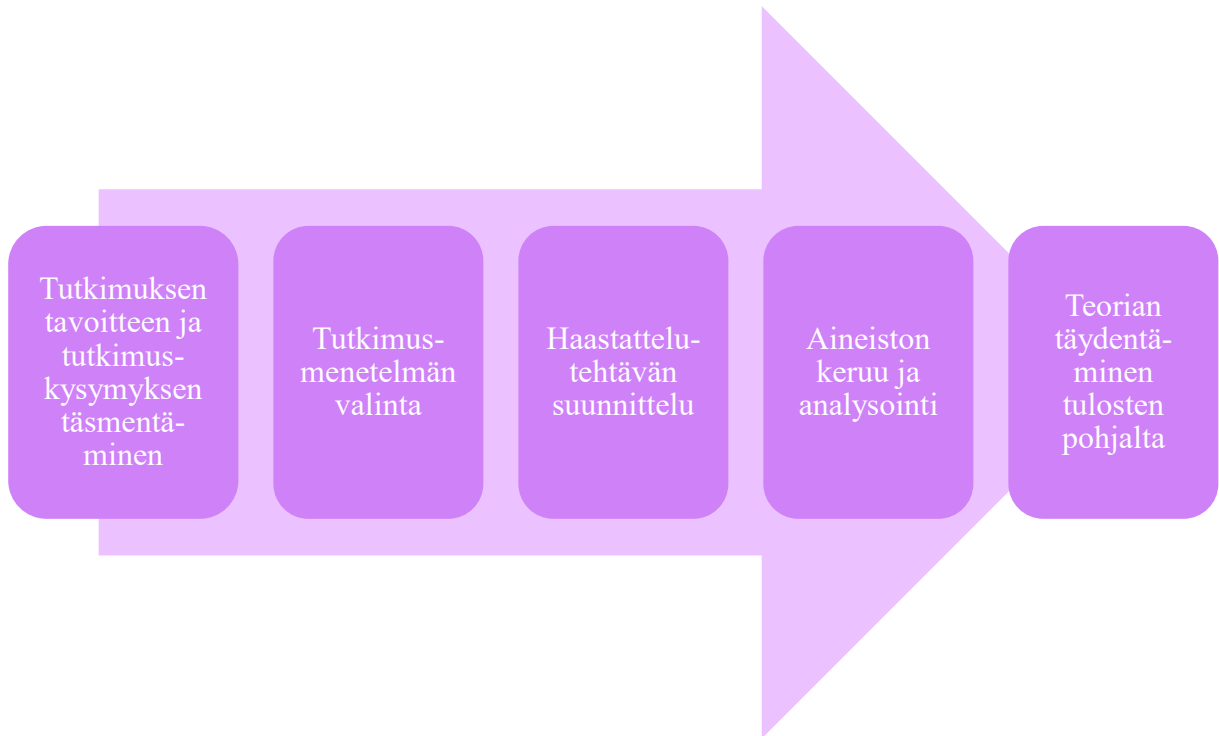
Aineisto kerättiin etäyhteyksien avulla käyttäen Microsoft Teams -ohjelmaa. Tutkija

lähetti haastattelun alussa haastateltaville sähköpostitse haastattelutehtävän, jonka jälkeen haastateltavalla oli aikaa lukea tehtävä hiljaa mielessään. Tämän jälkeen protokolla-analyysin mukaisesti haastateltavaa pyydettiin puhumaan ääneen jokainen mieleen noussut ajatus, riippumatta siitä, tuntuuko ajatus irrelevantilta tehtävän kannalta.

Haastateltavat suorittivat tutkijan kehittämän päätöksentekotehtävän, jonka jälkeen edettiin puolistrukturoituun teemahaastatteluun. Haastateltaville esitettiin kaksi kysymystä liittyen yksilölliseen päätöksentekoon:

- Mieti tilannetta arjessasi, jossa sinun tulee tehdä päätös asiasta, josta sinulle on annettu liian vähän informaatiota. Miten lähdet etenemään tällaisessa tilanteessa?
- Tuleeko sinulle mieleen sellaista päätöksentekotilannetta, jossa epätäydellisen tiedon vallitessa olet tehnyt päätöksen, ja lopputulos on ollut erityisen positiivinen tai negatiivinen? Kuvaile, miten päätöksenteko eteni tässä tilanteessa.

Näiden kysymysten tarkoituksena oli saada haastateltavat kuvailemaan heuristiikkojen hyödyntämistä päätöksenteossa, muistellen aiemmin tapahtuneita päätöksiä. Näin aineistoon lisättiin tietoa siitä, miten haastateltavat itse kokivat tekevänsä päätöksiä. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, oliko heillä lisättävää, kysymyksiä tai muuta, mitä he haluavat tuoda esille päätöksentekoon liittyen.



Kuvio 3. *Tutkimusprosessin eteneminen*

Tutkimusprosessi eteni suoraviivaisesti tutkimuksen tavoitteesta aineistonkeruuseen ja lopuksi johtopäätelmiin. Koko tutkimusprosessin eteneminen on havainnollistettu kuvioon 3. Tutkimuksen teemaan päätyksen jälkeen luotiin alustava tutkimuskysymys, joka loi pohjan koko tutkimuksen etenemiselle. Tämän jälkeen erilaisia tutkimusmenetelmiä tarkasteltiin ja niistä valittiin teoreettisesti tutkimukseen sopivin. Koska tutkimusmenetelmä vaati päätöksentekotehtävän, suunniteltiin se seuraavaksi. Tämä vaihe vaati aiemman teorian läpikäymistä ja hyödyntämistä sekä tehtävän pilotointia ja iterointia. Aineiston keruun ja analysoinnin sekä tulosten muodostamisen jälkeen tutkimuksen teoriakappale täydennettiin vastaamaan tuloksia ja lopullista tutkimuskysymystä.

3.4 Aineiston analysointi

Päätöksentekotehtävää analysoidessa keskitytään analysoimaan sitä, miten markkinointijohtajat käytännössä hyödyntävät heuristiikkoja päätöstä tehdessään. Haastatteluissa analysoidaan, miten johtajat sanoittavat päätöksentekoaan. Aineiston analysointia tapahtui jo ensimmäisten haastattelujen aikana, kun tutkija teki havaintoja

yhtenevistä teemoista, jotka nousivat haastateltavien kertomuksissa esille. Kaikki haastattelut nauhoitettiin tutkijan puhelimen sanelin-sovelluksella ja aineiston konkreettinen analysointi aloitettiin litteroinnilla, eli äänitiedoston puhtaaksi kirjoittamisella mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Äänitiedosto kirjoitettiin puhtaaksi Microsoft Word -ohjelman sanelutoimintoa apuna käyttäen. Koska ohjelma ei toimi virheettömästi, tutkijan tuli huolehtia tekstin ymmärrettävyydestä tarkastamalla teksti manuaalisesti. Litteroitua aineistoa syntyi 32 sivua, Times New Roman -fontilla, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1. Aineistoa on siistitty ymmärrettävämpään muotoon, kuitenkin asiasisältöjä muuttamatta. Aineistosta tutkimukseen nostetut tekstit anonymisoitiin, jottei lukijalla ole mahdollista tunnistaa kyseistä haastateltavaa tai yritystä, josta puhutaan.

Aineiston tarkempi koodaus ja analysointi tehtiin ATLAS.ti -ohjelmistoa apuna käyttäen. Ohjelmisto on yksi laadullisen tutkimuksen aineiston hallintaan ja analysoimiseen kehitetyistä ohjelmistoista, joista käytetään yleistä nimitystä Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (CADQDAS) (Laajalahti & Herkama 2018, 106). Tämän kaltaisella kvalitatiivista tutkimusta avustavalla ohjelmalla pyrittiin saavuttamaan kerätystä aineistosta mahdollisimman rikas analyysi ja laadukkaat tulokset.

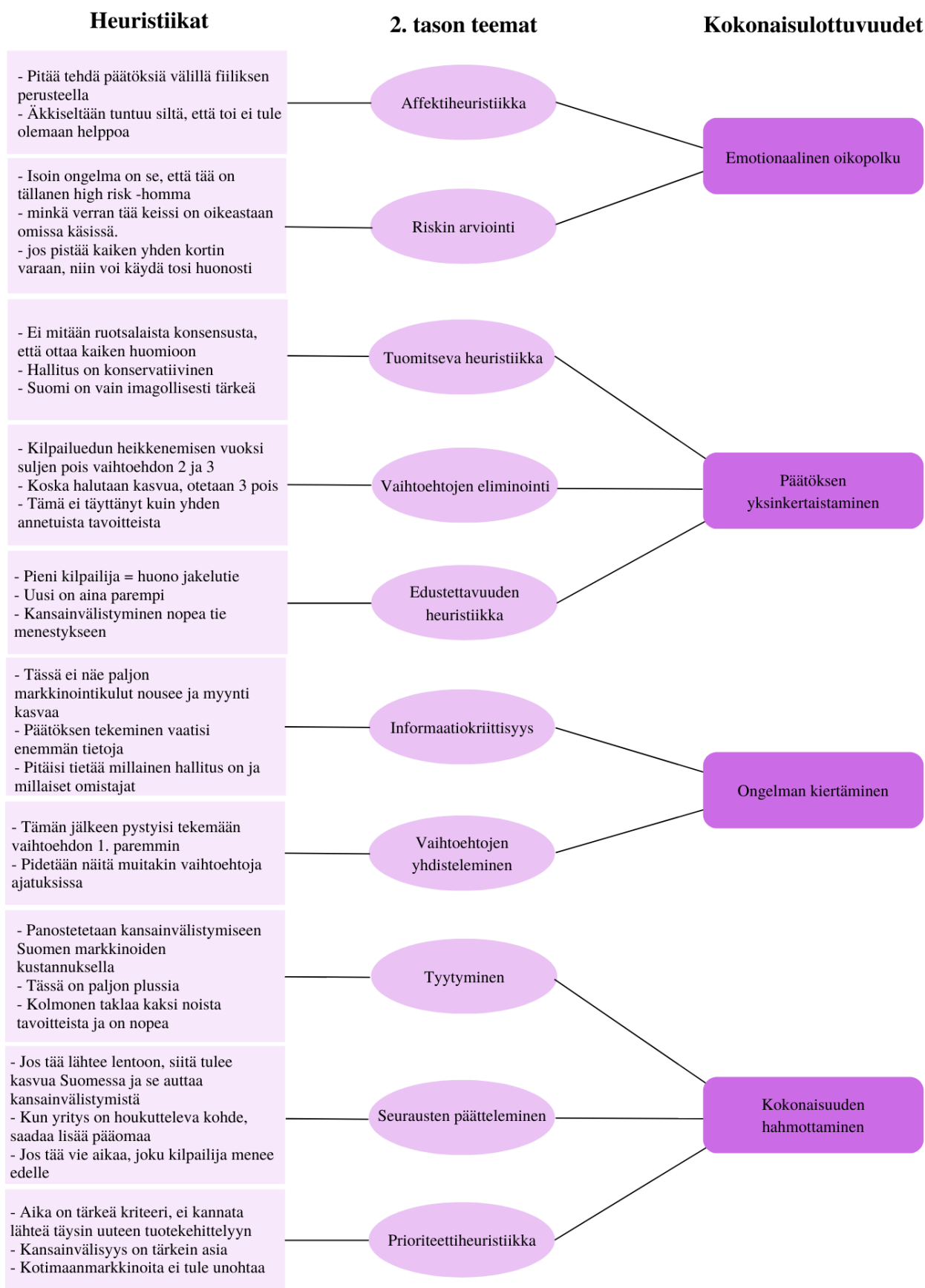
Haastattelujen analysoimiseen hyödynnettiin Gioia-metodia, joka on havaittu toimivaksi menetelmäksi ilmiöiden tutkimiseen (Gioia ym. 2013). Metodissa tärkeintä on tutkia ilmiötä itsessään, tekemättä oletuksia tai hypoteeseja (Gehman ym. 2018). Näin mahdollistetaan rikas aineiston hyödyntäminen sekä läpinäkyvä tutkimus. Gioia-metodia hyödyntämällä on mahdollisuus saavuttaa ymmärrystä siitä, miten tietoa luodaan ja kuinka ilmiöt rakentuvat (Gioia ym. 2013). Haastattelut analysoitiin 3-vaiheisella koodausmenetelmällä.

Gehmanin ym. (2018) mukaan ensimmäisessä analyysivaiheessa toimitaan aineistolähtöisesti, jonka jälkeen toinen ja kolmas analyysikierron on teoriaan pohjautuvia. Ensimmäisessä koodauskierron pääosassa on haastateltavan ääni. Tämä koodauskierron tehtiin subjektiivisesti ja intuitiivisesti. On tärkeää, että aineisto luetaan useaan kertaan läpi, ja samalla tehdään vertailua muihin aineistosta nousseisiin huomioihin. Tässä tutkimuksessa koodaus aloitettiin etsimällä haastatteluista heuristisia tai heuristiikkaan viittaavia sitaatteja. Näitä aineistositaatteja kertyi yhteensä 414.

Jokainen sitaatti koodattiin siten, että kappaleisiin lisättiin koodit, jotka kuvasivat sen sisältöä. Näitä ensimmäisen kierroksen koodeja syntyi aluksi yhteensä 185. Iteraatiokierrosten avulla ja poistamalla tarpeettomia koodeja sekä yhdistelmällä samankaltaisia koodeja, päädyttiin 130 ensimmäisen asteen koodiin. Nämä koodit kertovat haastateltavien äänellä, millaisia heuristiikkoja johtajat hyödynsivät päätöksentekotehtävää tehdessään.

Toisen asteen koodauksessa keskitytään tutkijan ääneen ja siirrytään objektiivisempaan lähestymistapaan. Toisella koodauskierroksella päätöksentekoon vaikuttavista ja heuristisista ilmauksista rakennettiin toisen tason analyysseja, joiden avulla analyysi liitettiin teoreettiseen alueeseen (Gioia ym. 2013). Toisen asteen koodeja syntyi aluksi 19, joista analyysia rajaamalla ja tiivistämällä jäljelle jäi 10. Näiden koodien nimeämisessä käytettiin Gioian ja kollegoiden (2013) esiin tuomaa mallia, sitoen ensimmäisen asteen koodit joko jo olemassa olevaan teoriakonseptiin tai luomalla itse uuden teeman, johon nykyinen tieteellinen tutkimus ei ole vielä tarjonnut referenssiä.

Viimeisellä koodauskierroksella rakennettiin kokonaisulottuvuuksia, jossa teoreettisesti analysoituja toisen asteen koodeja tarkasteltiin laajemmasta näkökulmasta. Nämä kokonaisulottuvuudet luotiin kuvaamaan heuristiikkojen käyttötarkoitusta ja näin vastaamaan suoraan tutkimuskysymykseen. Tämän vaiheen tavoitteena oli muodostaa toisen asteen koodeista aggregaattitasoja, jotka kuvastavat toisen asteen kokonaisulottuvuuksia (Gioia 2021). Viimeisessä analyysivaiheessa tulkittiin löydöksiä ilmiöinä ja kuvattiin niitä teoreettisin termein. Tässä tutkimuksessa 10 toisen asteen koodia tiivistettiin neljään kokonaisulottuvuuteen. Nämä kokonaisulottuvuudet ovat esitelty kuviossa 4.



Kuvio 4. Aineistosta luotu datarakenne analysoinnin ja koodauksen perusteella

Kuviossa 4 on esitelty aineistosta koottu datarakenne Gioia-mallin (ks. Gioia 2013 ym.) mukaisesti. 1. asteen taso on nimetty Heuristiikoiksi. Nämä kuvaavat haastatteluista nostettuja heuristisia sitaatteja. Kuviossa esitettyjä ilmauksia ei kuitenkaan tule tulkita suoriksi lainauksiksi, sillä lauseita on työstetty ja muunneltu vastaamaan lauseiden ydinajatusta. Toisen asteen teemat kuvaavat ensimmäisen tason käytännön heuristiikkoja, heuristiikkojen teoriaan tukien. Teoriaa on hyödynnetty useista heuristiikkojen koulukunnista, sillä tuloksia ei haluttu rajata ilmentämään vain yhden koulukunnan käsitystä heuristiikoista. Tuloksista voi löytää ilmauksia niin nopeiden ja taloudellisten heuristiikkojen kuin vinoumienkin koulukunnasta. Nämä toisen tason teemat kuvaavat heuristiikkojen käyttötarkoitusta sekä tilannetta, johon niitä hyödynnettiin. Lopuksi näistä toisen asteen teemoista koottiin kokonaisulottuvuuksia, joita tässä tutkimuksessa löytyi neljä: *emotionaalinen oikopolku*, *päätöksen yksinkertaistaminen*, *ongelman kiertäminen*, ja *kokonaisuuden hahmottaminen*. Seuraavassa luvussa käydään yksityiskohtaisesti läpi jokainen kokonaisulottuvuus ja siihen kuuluvat toisen asteen teemat.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään tarkemmin aineistosta löydetyt kokonaisulottuvuudet. Nämä kokonaisulottuvuudet havainnollistetaan toisen asteen teemojen, eli löydettyjen heuristiikkojen kautta. Tuloksia havainnollistetaan haastateltavien sitaateilla.

4.1 Emotionaalinen oikopolku

4.1.1 Affektiheuristiikka

Affektiheuristiikat liittyvät vahvasti tunteeseen. Ne tuovat esille sen, kuinka päätöksentekijä luottaa enemmän tunteeseen kuin mahdollisesti saatavilla oleviin faktoihin sekä auttavat riskin arvioinnissa. Myös intuition voidaan nähdä pohjautuvan vahvasti affektiheuristiikkaan. Affektiheuristiikkoja tunnistettiin lähes jokaisessa haastattelussa. Koska päätöksentekotehtävässä haastateltaville annettu informaatio oli epätäydellistä, joutuivat johtajat luottamaan tunteeseen, joka pohjautui joko intuition tai heidän aiempiin kokemuksiinsa.

Tunne valinnan oikeudellisuudesta ohjasi päätöksentekoa, vaikka päätöstä pyrittiinkin pohjaamaan rationaaliseen ominaisuuteen. Johtajan E tunne kilpailijan haastamisen vaikeudesta vaikutti valintaan. Tilanne tuntui johtajan mielestä haastavalta, eikä ajatus markkinoille astumisesta kilpailijan rinnalle houkutellut. Myös johtaja B koki vaihtoehdon olevan riskialtis. Tällaista tunneperäistä kokemusta ei ollut mahdollista perustella tai estää esimerkiksi faktoilla, ja vaihtoehto päädyttiinkin usein rajaamaan valintojen ulkopuolelle.

”Tää äkkiseltään tuntuu siltä, että olemassa olevalle markkinoille haastajana meneminen tulee vaatii kuitenkin jonkinlaista ponnistusta. Se ei ole helppoa.” (E)

”Ja jotenkin vaihtoehto 4 on liian riskialtis. Jotenkin mulla tulee semmoinen fiilis, että mä en ehkä halua tuota ottaa sitä riskiä.” (B)

Tunne ohjaa vahvasti jokaista päätöksentekoa. Vaikka johtajat pyrkivätkin usein pohjaamaan päätöksiään tiedolle, oli tunne silti läsnä ja iso osa päätöksentekoa, joko tiedostetusti tai tiedostamattomasti. Johtaja D myöntää, ettei kaikkea pysty perustelevaan, joten tunteelle tulee jättää tilaa myös päätöksenteossa. Myös johtaja B kertoo yleensä pohtivansa vaihtoehtoja hyvinkin analyttisesti, mutta siitä huolimatta tekevänsä usein päätöksiä vain tunne edellä.

”Joskus pitää luottaa myöskin fiilikseen ja intuitioon, että on mun mielestä päätöksenteossa tietyllä lailla tärkeä asia, että jos vahvasti uskoo, koska kaikkea ei pysty perustelevaan, että joskus pitää myöskin siihen luottaa.” (D)

”Mä teen investointeja monesti, vaikka insinööriä onkin, niin silleen fiiliksen perusteella.” (B)

Päätöksen nopeus saattaa tuottaa intuitiivisen, tunteella tehdyn päätöksen. Tämä voinee johtua siitä, ettei aikaa koeta olevan tarpeeksi vaihtoehtojen analyttisempaan tarkasteluun. Johtajat toivat esille esimerkiksi stressaavan tilanteen tuovan painetta, joka pakottaa nopeaan toimintaan. Johtaja C luottaa enemmän tunteeseen kuin saatavilla olevaan informaatioon.

”Sitten kun on semmoinen tiukka paikka ja stressaava tilanne, niin kyllä sitten se päätös saattaa tulla hyvinkin nopeasti, ja sillä tavalla ehkä enemmän tunteella.” (C)

Aika voi myös vaikeuttaa päätöksentekoa. Mikäli omaan intuitioon ja tunteeseen ei uskalleta luottaa, on päätökselle pakko antaa aikaa. Tämä muodostuu ongelmaksi etenkin silloin, jos aikaa ei ole. Johtaja E kertoo, että päätökselle tulee antaa aikaa, ja esimerkiksi nukkua yön yli ennen päätöksentekoa. Tällöin intuitio saattaa jäädä taka-alalle ja päätöksen taustalla toimii ennen kaikkea analyttinen ajattelu.

”Joskus kannattaa nukkua yön yli, kun tekee päätöksiä ja mukana on usein ripaus intuitiota.” (E)

4.1.2 Riskin arviointi

Vaikka riski ja epävarmuus ovat termeinä merkityksiltään erilaisia, johtajat käyttivät termejä lähes synonyymisesti. Siksi aineiston analyysissä epävarmuutta ja riskiä tulkitaan yhtenä käsitteenä. Riskiä arvioitiin lähes jokaisessa haastattelussa, mutta jokaisessa haastattelussa riskille annettiin vaihteleva painoarvo. Suurin osa johtajista koki riskin lähtökohtaisesti negatiivisena tekijänä päätöstilanteessa. Riskin mahdollisuus koettiin intuitiivisesti eli tunneperäisesti ja henkilökohtaisesti; johtaja E koki, ettei siedä tarpeeksi riskiä valitakseen suuremman riskin sisältävän vaihtoehdon. Myös johtaja A kertoi erään vaihtoehdon rajautuvan valintojen ulkopuolelle, sillä koki sen sisältävän liikaa riskiä.

”Mä varmaan nyt ottaisin tuon kakkosen. Mulla ei varmaan ehkä kantti riittäisi ottamaan nelosta ja sitten toisaalta tuo kakkonen taklaa kaksi noista tavoitteista ja se on nopea. Ja toisaalta, jos me saadaan paljon sitä kasvua, voidaan sitten vielä investoida enemmän sen siihen neloseen.” (E)

”Tässä tietysti nyt on se isoin ongelma se, että tää on tällainen high risk -homma.” (A)

Toisaalta riskinottohalukkuuteen vaikuttivat myös ulkopuoliset epävarmuutta luovat tekijät, kuten yrityksen sidosryhmät, markkinatilanne sekä yrityksen tuotteeseen liittyvät ominaisuudet. Tällaisissa tilanteissa pohdittiin sitä, millaiset tekijät voisivat vaikeuttaa lopputuloksen onnistumista tai toteuttamista. Esimerkiksi johtaja H viittasi haastattelussaan Covid 19 -pandemiaan ja sen aiheuttamaan epävarmuuteen liike-elämässä.

”Se riski tuli siitä näkökulmasta mulle mieleen, että varsinkin tossa ykkösessä mä pohdin sitä, että minkä verran tää keissi on oikeastaan omissa käsissä. Ja mitä sitten, kun nyt varsinkin viime aikoina olen nähnyt, että voi tapahtua maailmassa ihan mitä tahansa.” (H)

Kun puhuttiin kansainvälisyydestä, erityisesti sen tuottamat vaikeudet nousivat esille riskin arvioinnissa. Esimerkiksi johtaja E koki, ettei haastattelutehtävän yritys ollut vielä valmis kansainvälisyyteen, sillä resurssit eivät olleet riittävän isot kattamaan

kansainvälistymisen vaatimuksia. Johtaja F taas koki, että tietyt maat ovat riskimaita, jolloin kansainvälistyminen näihin maihin olisi riski.

”Nelonen vaatii resursseja ja kapasiteettia ja riski on iso, mutta potentiaalinen hyöty on sitten myöskin iso, mutta näinhän se yleensä maailmassa menee. Mietin, että jos se ei ole yhtään vielä kansainvälistynyt, niin se jos lähdetään tekemään kahta isoa asiaa kerralla, sekä kansainvälistymistä ja tommosta isoa tuotelanseerausta, mikä vaatii kaikennäköistä, koska se pelkkä kansainvälistyminenkin vaatii paljon resursseja ja markkinointia ja kaikkea.” (E)

”Kyllä siinä sitten tietysti hallitus sitä päättäessään joutuu näitä asioita pohtimaan. Yksi vaihtoehto meillä olisi, että voitaisiin vaikka laajentaa Venäjälle, mutta todetaan kyllä, että tällainen poliittinen maariski on vähän kova.” (F)

Riski ja epävarmuus voivat liittyä myös niiden hajauttamiseen. Tällaisella hajauttamisella pyritään minimoimaan mahdollista riskiä, ja toisaalta myös helpottamaan omaa päätöksentekoa. Näin päätöksentekijä ei joudu tekemään toisiaan poissulkevia valintoja. Johtajat kokivat useassa haastattelussa, etteivät vaihtoehtoissaan päässeet hajauttamaan riskiä tarpeeksi laajalle, mikä johti yleensä vaihtoehdon hylkäämiseen. Vaikka vaihtoehto nähtäisiinkin jopa kannattavampana kuin jokin toinen, ei tämän kaltaista epävarmuutta siedetty.

”Pystyykö laittamaan munia useaan koriin yhtä aikaa, semmoinen mulle tuli tossa mieleen.” (C)

”Mutta sitten toisaalta, jos kaikki pistää siihen yhden kortin varaan ja se menee mönkään, ja sitten voi käydä tosi huonosti.” (E)

Osa johtajista koki omaavansa korkeamman riskinottohalukkuuden, ja olivat silloin valmiimpia ottamaan isompia riskejä. Tällöin riski nähtiin positiivisena, jopa mahdollisuutena. Mikäli haastateltava piti vaihtoehdon lopputulosta mielekkäänä, ei sen riski vaikuttanut suurelta. Tällöin myös vaihtoehdon tuomat hyödyt nähtiin suurempina. Riskinottohalukkuus liittyi esimerkiksi yrityksen kasvun mahdollisuuksiin.

”Epävarmuus oli tässä lanseeraus, mutta mä en pidä sitä isona riskinä. Totta kai tää vaatii enemmän resursseja, riski on isompi, mutta onnistumisen mahdollisuus on myös sitten parempi, kasvu ja sitä kautta sitten yrityksen kehittäminen eteenpäin mahdollistaisi sitten sen.” (G)

4.2 Päätöksen yksinkertaistaminen

4.2.1 Tuomitsevat heuristiikat

Tuomitsevat heuristiikat stereotyyppittelevät päätökseen liittyviä tekijöitä. Tällaisia heuristiikkoja hyödynnettiin helpottamaan päätöksentekoa, esimerkiksi johtaja F ei valinnut vaihtoehtoa, joka sisälsi paljon epävarmuutta ja kontroversaaleja valintoja, sillä hän uskoi hallituksen jäsenien olevan konservatiivisia. Samoin koettiin, että yrityksen muut sidosryhmät eivät pidä päätöksestä, sillä yrityksen ei ole mahdollista tarjota näyttöä toimistaan. Sen vuoksi johtaja F päätyikin vaihtoehtoon, joka sisältää vain vähän riskiä ja josta on mahdollista saada tuloksia heti investoinnin implementoinnin jälkeen.

”Mun kokemus hallituksesta on se, että hyvin usein ovat ehkä hieman vanhempia, ovat ehkä vähän konservatiivisempia. -- Myös omistajat ja ehkä analyytikot ovat hieman skeptisiä sen suhteen, tai ainakin oma kokemus on ollut, että ne ei ihan heti niele sitä, että yritys yhtäkkiä vaan kovasti toitottaa, että me nyt tehdään kaikki vaan paremmin kuin muut, että sen takia me kasvetaan tässä nyt kamalasti.” (F)

Johtaja B:n mukaan kotimaan markkinat voivat olla hyödyksi vain imagollisesti. Tämä johtuu siitä oletuksesta, etteivät Suomen tarjoamat markkinat ole riittävän suuret yritykselle. Ajatus juontuu johtajan omasta kokemuksesta, jossa kansainvälisiltä markkinoilta on saatu kaikki merkittävät tuotot ja kotimaan markkinoiden on ainoastaan koettu tukevan yrityksen pääasiallista markkinaa ulkomailla.

”Ja mä teen oletuksia siitä, että koska mä oon ollut 20 vuotta tämmöisessä firmassa, jonka markkinat Suomessa on imagollisesti tärkeät meille, mutta rahallisesti se ei ole hirvittävän tärkeä. Se on itseasiassa aika pieni markkina, jos verrataan, et meidän päämarkkinat on ihan jossain muualla. Ja mä otin

lähtökohdaksi sen, että kansainvälisestä kasvusta saa enemmän irti kuin Suomessa laajentamalla.” (B)

Stereotyyppisiä ajatuksia syntyi myös yrityksen syntyperämaasta. Suomalainen yritys ja sen päättäjät nähtiin erilaisessa valossa kuin esimerkiksi ruotsalaiset tai amerikkalaiset. Esimerkiksi ruotsalainen keskustelun kulttuuri nousi esille useassa haastattelussa. Tämä nähtiin sekä positiivisessa että negatiivisessa valossa. Johtaja B:n mukaan jatkuva keskustelu ja kompromisseihin päätyminen ei vie yritystä kohti päämääriään.

”Ei mitään ruotsalaista konsensusta, että ottaa kaiken huomioon.” (B)

Keskustelukulttuurin arvostaminen nousi kuitenkin muissa haastatteluissa esille. Ajatustenvaihtoa arvostettiin, varsinkin silloin kun kyseessä oli konsultti tai muu alan asiantuntija. Kun johtaja B:n näkökulma stereotyyppiseen keskustelukulttuuriin oli negatiivinen, johtaja C näki tällaisen keskustelun olevan hedelmällistä ja tuottavan parempia lopputuloksia. Vaikka päätöksenteko kestäisi kauemmin, näki johtaja C sen olevan parempi malli.

”Ruotsalaisella se tie on mutkainen ennen päätöksentekoa, mutta sitten kun lähdetään liikkeelle, niin mennään suoraan sinne maaliin.” (C)

4.2.2 Vaihtoehtojen eliminointi

Vaihtoehtojen eliminointia tapahtui jokaisessa haastattelussa. Käytännössä vaihtoehtojen eliminoinnilla tarkoitetaan kaikkien valittavana olevien vaihtoehtojen pohtimista vain yhdestä näkökulmasta tai vihjeestä. Sen jälkeen vaihtoehto, joka ei vastaa haastateltavan asettamia vähimmäisvaatimuksia, rajataan valinnan ulkopuolelle. Jokainen johtaja asetti vähimmäisvaatimukset henkilökohtaisin perustein, usein pohjaten ne esimerkiksi ydinosaamiseensa. Koska kyseinen kuvitteellinen päätöksentekotehtävä oli rakennettu niin, ettei kaikkia annettuja tavoitteita pystytty saavuttamaan, joutuivat johtajat tekemään eliminointia vaihtoehtojen kesken. Tämä johti siihen, että henkilökohtaiset preferenssit tulivat esille. Johtajat muun muassa tukivat päätöksensä annettuihin strategioihin.

Esimerkiksi johtaja B koki toivotun kasvun olevan tärkein strateginen lähtökohta, jota ei turvallisella valinnalla voida saavuttaa.

”Mä ajattelin ensin, että tämä 3 olisi turvallisin, mutta kun tätä nyt katsoo vähän tarkemmin, niin jotenkin kolmonen on jopa ehkä liian turvallinen, se olisi semmoinen turvallisin vaihtoehto semmoiselle, joka ei välttämättä haluaisi ottaa riskejä ja me halutaan kuitenkin kasvaa. Mä itse asiassa kolmosen hylkään sillä perusteella, että se on liian turvallinen. Koska nousua ja kasvua halutaan, niin se otetaan pois vaihtoehto 3.” (B)

Vaihtoehtojen eliminointiin liittyi vahvasti annettujen strategioiden lisäksi myös johtajan omat oletukset yrityksen toiminnasta. Mikäli oletettiin, että yrityksen tulisi toimia tietyllä tavalla, ei vaihtoehtoa valittu. Johtaja E koki, että vaihtoehto olisi turvallinen ja helppo, mutta ei kohdannut kuin yhden annetuista strategisista tavoitteista. Samalla Johtaja E oletti myös, että tietyt toimet pitäisi tehdä, riippumatta siitä, mikä investointi lopulta suoritetaan.

”Mietin sitä, että toi kolmonen on helppo kokeilla, ja se ei vaadi panostuksia siinä pystytään nopeasti tekemään. Mut jos katsoo näitä strategisista tavoitteista, että jos se tarkoittaa, et sitä kansainvälistymistä ei tule koskaan.. Se on jotenkin niin helppo, et sen mä tekisin joka tapauksessa. Kyllähän siinä oli jotain valmistuskustannusten laskemista, mutta sen pitäisi olla sellaista normaalia tekemistä. Niin ehkä mä sillä perusteella mä oletan, että tätä tehdään anyway. Elikkä pistetään se kolmonen pois.” (E)

Oletuksia tehtiin useissa haastatteluissa. Oletukset siitä, mikä on yritykselle tärkeää, syntyivät joko oletuksina yrityksen tilasta tai johtajan omasta taustasta. Johtaja H oletti ajan olevan kriittinen yritykselle, jonka vuoksi kaikki vaihtoehdot, jotka kuluttivat johtajan mielestä liikaa aikaa, eliminointiin pois.

”Tuossa puhuttiin siitä, että se oma tuotekehitys on hidasta. Mun mielestä se oli muutamassakin skenaariossa mainittu, että vie aikaa muilta tuotteilta. Mä otan tän sitten pois, koska aika on yksi semmoinen tärkeä kriteeri.” (H)

Johtajien henkilökohtaiset mielipiteet vaikuttivat päätöksiin ja eliminoinnin kohteisiin. Yhteen vihjeeseen verrattiin jokaista jäljellä olevaa vaihtoehtoa, ja mikäli kohde ei vastannut johtajan tavoitetta, se poistettiin. Johtaja G:llä on perheyritystausta, joka näkyi hänen vastauksissaan. Hänen valinnoissaan korostuivat pitkän aikavälin strategia, sekä arvostus yritystä ja sen työntekijöitä kohtaan. Johtaja C taas tarkasteli vaihtoehtoissaan kilpailuetua. Kilpailuetu ei suoranaisesti ollut yksi annetuista strategisista lähtökohdista, vaan johtaja C näki kilpailuedun ja sen luomisen olevan edellytys näihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Tämän vuoksi se toimi eliminoivana tekijänä.

”Totta kai valmistuskustannukset on tärkeitä, mutta tässä projektissa mietittiin kaikkea tän osingonjakopuolen kautta ennemminkin. Niin se oli yksi semmoinen asia, minkä takia tää jätetään pois. Pikavoittoa tässä enemmänkin haettiin.” (G)

”Kakkonen ja kolmonen, niissä on juuri se, että tavallaan annettaisiin periksi siinä, että se kilpailuetu alkaisi varmasti pitkässä juoksussa heikkenemään. Elikkä kilpailuedun heikkenemisen myötä suljen pois kakkosen ja kolmosen.” (C)

Pyydettäessä kuvailemaan eliminointia prosessina, useimmat johtajat sanallistivat sitä johtaja D:n kuvaamalla tavalla.

”Varmasti eliminointia tulee käytettyä sillä tavalla, että sitä mielessään haarukoi kaikista vaihtoehtoista, että mitkä ne semmoiset toteuttamiskelpoiset vaihtoehdot on.” (D)

Johtajat siis pyrkivät mielestään parhaimpiin lopputuloksiin omien mieltymystensä mukaisesti. Johtaja D kuvasi prosessia vaihtoehtojen haarukoinniksi, jolloin toteuttamiskelpoiset vaihtoehdot jäävät jäljelle. Tämä kuvastaakin hyvin eliminoinnin peruseriaatteita.

4.2.3 Edustettavuuden heuristiikka

Edustettavuuden harha arvioi asioiden todennäköisyyksiä asiayhteydessä. Näin ollen johtajat tekevät stereotyyppisiksi luokiteltavia päätelmiä liittyen yrityksen kokoon tai

esimerkiksi kansainvälisyyteen. Myös tämä heuristinen harha nojaa johtajan omaan kokemukseen. Edustettavuuden heuristiikka liittyy vahvasti johtajan omaan ajatusprosessiin, jossa tehdään päättelyä siitä, miten todennäköisesti asia kuuluu tiettyyn kategoriaan. Esimerkiksi johtaja G ja johtaja E toteavat uuden tuotteen olevan yksinkertaisesti parempi kuin vanha, tietämättä kuitenkaan millaisista tuotteista on kyse.

”Tuote on uusi, totta kai se on tosi hyvä, että tuodaan jotakin uutta yrityksen portfolioon ja se on myös markkinoille uusi, ei pelkästään tässä on yritykselle. Kun voidaan tuoda jotakin ihan uutta, nii se varmasti tuo uutta säpinää markkinoihin ja myös varmasti lisämyyntiä firmalle.” (G)

”Sitten meillä on nelonen, ihan uusi tuote. Ja tässä on nyt se, että se on myös markkinoille uusi, mikä kuulostaa aina hyvältä.” (E)

Todellisuudessa johtajilla ei ole relevanttia informaatiota kyetäkseen toteamaan, että yrityksen nykyinen tuote olisi huonompi kuin uusi tuote. Tällainen päättelyketju voi olla seurausta esimerkiksi aiemmin tapahtuneista investoinneista tai muista samankaltaisista päätöksistä. Mikäli aiemmin johtajat ovat tehneet päätelmän siitä, että uusi tuote on ollut aiempaa parempi, soveltavat he tätä tietoa myös tässä kyseisessä tehtävässä. Samankaltaista edustettavuuden harhaa nousi esille myös jakelutien yhteydessä. Kyseessä oli pieni kilpailija, jolla oli laaja jakelutie. Koska kilpailija oli pieni, olettivat johtajat jakelutien olevan sen vuoksi huono.

”Mutta taas, miten laadukas jakelutie sitten tällä pienellä kilpailijalla on, kun tässä puhuttiin, että on pieni kilpailija. Päästäisiin kyllä nopeasti kansallisen markkinoille, mutta miten laadukas se jakeluketju sitten olisi.” (G)

”Se kakkonen, missä ostettiin se kilpailija, vähän epäilen niiden kanavien ja kontaktien tehokkuutta, jos se tuote on huono ja kilpailija itsessään pieni. Kuinka hyvä se kanava voi sitten olla?” (E)

Johtajat arvottivat vaihtoehtojen annettuja vihjeitä preferenssiensä mukaan. Esimerkiksi patentin hyödyllisyys yritykselle aiheutti täysin vastakkaisia oletuksia. Johtaja C koki, ettei patentilla ole tälle kyseiselle yritykselle merkitystä, kun taas johtaja G suosi

valinnassaan lähtökohtaisesti vaihtoehtoa, jossa patentille on mahdollisuus. Tällainen mielipiteiden erovaisuus liittyy vahvasti edustettavuuteen. On todennäköistä, että johtaja C työskentelee alalla, jossa patenttien tuottamat tulot ja hyödyt ovat marginaalisia, jolloin niiden uskotaan olevan pieniä myös tämän yrityksen kohdalla.

”Oli tuote mikä hyvänsä, niin totta kai noilla patenteilla on merkitystä, mutta voisin kuvitella, että suomalaisella yrityksellä niistä patenteista saatavista mahdollisista lisensointituloista ei varmaan ihan hirveitä tulovirtoja tule.” (C)

”Mä lähdin kansainvälistymisestä myös hakemaan sitä, että he pystyy sitten kansainvälistymään tässä ja toinen on totta kai patentti. Tietämättä ihan tarkalleen tätä markkinaa, miten täällä arvostaa patenteja, mutta siitä huolimatta se on varmasti kilpailuetu heille.” (G)

4.3 Ongelman kiertäminen

4.3.1 Informaatiokriittisyys

Jokainen haastateltu johtaja on jossain vaiheessa uraansa ollut mukana jonkinlaisissa markkinointi-investointeihin liittyvissä päätöksissä. Tästä johtuen jokaisella heistä on konkreettista tietoa siitä, miten markkinointi-investointipäätökset toteutetaan. Johtajilla olikin usein mielipide siitä, millaista tietoa päätöksenteko vaatii. Useassa haastattelussa nousi esille tehtävässä annetun informaation kritisointi. Tämä johtui esimerkiksi annetun informaation puutteellisuudesta, oletetusta virheellisyydestä tai muusta haastateltavan kokemasta syystä. Informaatiokriittisyyttä kohdattiin esimerkiksi kahden vaihtoehdon välillä. Johtaja A kykeni eliminoimaan omien priorisointiensa avulla kaksi vaihtoehtoa, jonka jälkeen koki, ettei tehtävää ole mahdollista ratkaista ilman lisäinformaatiota. Myös johtaja C pystyi karsimaan vaihtoehtoja, mutta koki tarvitsevänsä lisää aikaa ja informaatiota lopullista päätöstä ja niiden lopputulosten arviointia varten.

”Näiden kahden välillä sen päätöksen tekeminen oikeastaan vaatisi vähän enemmän tietoja nimenomaan siitä kakkosvaihtoehdosta.” (A)

”Ehkä vaatisi sitten vähän syvällisempää paneutumista tähän asiaan.” (C)

Johtaja F olisi kaivannut tietoa yrityksen sidosryhmistä päätöstä tehdessään. Tämä vaikutti myös mahdolliseen riskinottoon. Koska johtajalla F ei ollut tietoa siitä, omasiko yrityksen hallitus yhtäläisen riskinsietokyvyn kuin hän itse, ei riskiä sisältävää vaihtoehtoa uskallettu valita. Tämä saattaa poiketa tosielämän tilanteesta, kun riskiarviointia on mahdollista tehdä keskustellen ryhmässä.

”Vähän ehkä riippuu siitäkin, että pitäisi tietää, minkälainen se hallitus on tai omistajat, että ovatko he valmiita siihen, että tämä on pidemmän aikavälin satsaus ja sisältää jopa jotain epävarmuuttakin.” (F)

Myös tehtävän pelillisuus aiheutti ongelmia informaatioon luottamisessa. Tehtävän pelillisuus ja irrallisuus todellisesta elämästä vaikeutti osaltaan informaation hyväksymistä. Arvioidessa vaihtoehtoja johtajat kritisoivat annettua informaatiota, eikä siihen automaattisesti luotettu. Annetun tehtävän ei nähty kuvaavan realistisesti liike-elämässä tehtyjä päätöksiä. Esimerkiksi johtaja E kertoi todellisessa elämässä toimivansa eri tavalla kuin nyt kuvitteellista tehtävää ratkaistessaan. Myös johtaja H kyseenalaisti tiedon oikeellisuuden.

”Tai jotenkin mä mietin sitä, että miten mä itse tekisin, niin mä varmaan esittelisin johtoryhmälle nää kaksi vaihtoehtoa. Esittelisin niille, että mun mielestä tämän vaihtoehdon plussat ja miinukset on nää, ja tämän plussat ja miinukset on nää. Ja riskit on nämä. Näin mä varmaan tosielämässä tekisin.” (E)

”Mun mielestä tässä ois ehkä pitänyt kuitenkin tietää enemmän, että mitä oli ne kehitys- ja parannusideat, koska mä mietin sitä, että ykkösessä tehtiin tuotesarjaa siihen rinnalle, miksei oo aikaisemmin pohdittu paljon sitä, että tää on se linja minne mennään.” (H)

Annettu päätöksentekotehtävä oli täysin kuvitteellinen, mutta todelliseen liike-elämään pohjautuva. Kyseessä oli markkinointi-investointiin liittyvä päätös, jossa numeraalisia arvoja, kuten hintoja, arvioita tuloksista tai mahdollisista kuluista ei tuotu ilmi. Tämä osaltaan vaikutti informaation luotettavuuden arviointiin sekä loi kuilun tehtävän ja

tosielämän päätöksenteon välille. Johtaja B koki, ettei yhteyttä tehtävän ja todellisen liike-elämän päätöksen kanssa ollut, koska vaihtoehtoista ei annettu numeraalisia arvioita. Myös johtaja A koki, että voidakseen tehdä valinnan tarvittaisiin vähintäänkin numeerinen arvio tuotteen hinnasta. Koska tehtävässä ei annettu tällaista arvioita, hylättiin kyseinen vaihtoehto.

”Taloudellisia lukuja tarvitsisi olla enemmän, niin tässä olisi ehkä enemmän semmoista, miten mä sanoisin, real-life-homma.” (B)

”Tässä vaihtoehdossa se tietysti millä voitaisiin tulla sisään, on varmaankin hinta tai sitten jonkinlainen variointi siihen tuotteeseen. Että voitaisiin olevinaan väittää että se olisi parempi. Nyt kun ei oikeastaan siitä ole sen tarkempaa tietoa, että olisiko se mahdollista, niin tää on sellainen vaihtoehto, joka ei ihan hirveästi kiinnosta.” (A)

4.3.2 Vaihtoehtojen yhdisteleminen

Vaihtoehtojen yhdisteleminen on toinen heuristiikka, joka käytettiin ongelman kiertämiseen. Koska saatavilla olevat vaihtoehdot oli rajattu tiukasti ja toisensa poissulkeviksi, aiheutti tämä houkutuksen yhdistellä vaihtoehtoja henkilökohtaisten preferenssien pohjalta. Vaihtoehtojen yhdistely liittyi muun muassa tulevaisuuden suunnitteluun. Johtajat usein kokivat, ettei yksikään vaihtoehto suoranaisesti täytä heidän tavoitteitaan. Esimerkiksi johtaja C nosti haastattelussa esille suunnitelman toteuttaa ensin yhden vaihtoehdon, jonka jälkeen toisen vaihtoehdon toteuttaminen olisi helpompaa.

”Kolmonen on taas sitten semmoinen, mikä on varmaan hyvin tyypillinen, puristetaan viimeisetkin pisarat irti siitä mitä on nyt. Tavallaan olisi ehkä helppo ajatella siitä tossa olikin tuossa yhteenvedossa, että se on edullinen ja siinä on paljon plussia. Olisiko se semmoinen, millä olisi hyvä luoda semmoista pohjaa sille, että pystyisi sitten sen jälkeen tekemään vaikka ykkösen paremmin.” (C)

Myös johtaja H mietti tulevaisuuden suunnitelmia, kun yhdisti vaihtoehtoja. Koska kaikki saatavilla olevat vaihtoehdot sisälsivät mielenkiintoisia elementtejä, haluttiin niitä suorittaa yhtä aikaa. Tässä tapauksessa johtaja H toivoi yrityksen tekevän tuotelanseerauksen samalla, kun yritys hakeutuu kansainvälisille markkinoille. Tämän nähtiin luovan mielenkiintoista liikettä markkinoille.

”Nää vaihtoehdot oli aika mielenkiintoisia ja näistä olisi kiva tehdä kombinaatio. Jos miettii tuon firman jotakin tuotelanseerausta, niin sitten se voisi lanseerata ehkä siihen omaan portfolioon siinä samalla, kun se firma ostetaan. Siitä voisi tulla aika nopea ja mielenkiintoinen keissi. Eli yhdistäisi vaihtoehdon 2 ja 4.” (H)

Vaihtoehtojen yhdisteleminen liittyi myös pidemmän aikavälin strategian tekoon. Johtaja F esimerkiksi valitsi vastahakoisesti vaihtoehdon 3, mutta tulevaisuutta varten aikoi pitää muutkin tarjotut vaihtoehdot mielessä. Tällä tavoin vaihtoehtojen yhdisteleminen liittyi myös tulevaisuuden suunnitteluun.

”Jos oikein hakee, niin ehkä mä lähtisin tuolla vaihtoehdolla 3. sanoen, että samaan aikaan pidetään näitä muitakin vaihtoehtoja vielä niin kuin ajatuksissa ja ehkä pidemmällä aikajänteellä voisi miettiä, että jos kuitenkin hakisi sellaista sitä kansainvälistä kasvua.” (F)

4.4 Kokonaisuuden hahmottaminen

4.4.1 Tyytyminen

Tyytyminen kuvastaa valintoja, joita johtajat joutuivat päätöksenteko hetkellä tekemään. Kuten aiemmin on mainittu, kuvitteellinen tehtävä oli rakennettu niin, ettei kaikkia annettuja strategisia päämääriä ollut mahdollista saavuttaa. Tämän vuoksi johtajat joutuivat hakemaan niin sanottua tarpeeksi hyvää vaihtoehtoa. Tyytymisen tarkoituksena onkin löytää tyydyttävä ratkaisu, kompromissi, jonka kanssa on mahdollista elää. Kuten johtaja C, useat johtajat pyrkivät hakemaan ratkaisua, joka täyttäisi annetut tavoitteet mahdollisimman kattavasti.

”Tavallaan eikö tossa täytyisi hyvin pitkälti kaikki mitä pyydettiin, tässä ei ehkä ollut kuitenkaan Suomesta mainittu. Tavallaan nelonen varmaan nyt tälleen nopeasti katsottuna täyttää ne speksit kaikkein eniten.” (C)

Eroavaisuudet haastateltavien välillä syntyivätkin myös tämän heuristiikan kohdalla preferensseistä. Johtaja B oli esimerkiksi valmis joustamaan kotimaan markkinoiden kasvun osalta, sillä hän kokee Suomen markkinoiden olevan liian pienet yrityksen kasvun mahdollistamiselle. Johtaja B onkin valmis tyytymään pelkästään kansainvälisiin markkinoihin ja luopumaa Suomen markkinaosuudesta.

”...panostettaisiin tähän kansainvälistymiseen Suomen markkinoiden kustannuksella. Koska mikään näistä vaihtoehdoista ei ole semmoinen, että sä pystyt tämä toteuttamaan nämä 3 strategista, yhtä tärkeää tavoitetta; kasvu suomessa, kasvu kansainvälisesti ja pörssi-arvoa. Niin minä ajattelisin, että suomen markkinat on kuitenkin suhteellisen pienet ja kasvu on rajallista, koska täällä loppujen lopuksi ei ole niin paljo mahdollisia kuluttajia.” (B)

Samoin kuin johtaja B, myös haastatteluissa johtaja E ja johtaja F nostivat esille strategisten tavoitteiden arvon puntaroinnin. Näissä tilanteissa tyytyminen liittyi yrityksen ominaisuuksiin tai mahdollisiin tulevaisuuden suunnitelmiin. Kumpikin johtaja mainitsee tähän hetkeen tyytymisen olevan vain väliaikaista ja johtavan tulevaisuudessa johonkin parempaan lopputulokseen.

”Mulla ei varmaan ehkä kantti riittäisi ottamaan nelosta ja sitten toisaalta tuo kolmonen taklaa kaksi noista tavoitteista ja se on nopea. Ja toisaalta, jos me saadaan paljon sitä kasvua, voidaan sitten vielä investoida enemmän sen siihen neloseen.” (E)

”Mutta voisi tietysti ajatella semmoista kasvupolku, ajatellaan, että lähdetään tällä vaihtoehdolla 3, se on aika edullinen, se on aika ehkä matalan riskin asia ja se on onnistunut aiemminkin. Mikä on iso plussa. Voidaan todeta, että yhtiöstä löytyy suoraan sellaista osaamista, että tällainen saadaan tuotua markkinoille ja onnistutaan siinä. Siinä tulisi myös kasvu Suomessa.” (F)

Tyytymistä kuvattiin myös kuvailemalla vaihtoehdon hyötyä. Useat johtajat kuvailivat vaihtoehdon ”plussia ja miinuksia” kuvaten prosessia, jossa vaihtoehdon hyviä ja huonoja puolia laskettiin yhteen ja verrattiin keskenään. Tällaisessa tilanteessa tyydyttiin vaihtoehtoon, joka sisälsi eniten hyviä puolia, ja oli siten hyväksyttävä kompromissi.

”Tää olisi vähän tällainen kompromissityylinen ratkaisu. No sitten taas jos tullaan vähän sellaisiin pitempikantoisiin päätöksiin, vaikkapa jakelutien laajentamisessa, niin näissä pyrin käymään läpi mahdollisia plussia ja miinuksia.” (A)

”Jos itse olisi tuolla hallituksessa, niin kyllä mä ehkä tuon vaihtoehdon näkisin semmoisena helpohkona ratkaisuna siihen, että siinä on nimenomaan nuo pointit mitä tuohon plussana laitettu, että on onnistunut aiemmin, omistaja-arvoa saadaan kasvatettua, todennäköisesti pörssikurssikin vähän paranee ja varmaan sen aseman täällä Suomessa. Eikö ollut sanottu, että päämarkkina on Suomi, mutta on vähän kansainvälistymistäkin.” (F)

4.4.2 Seurausten päätteleminen

Haastattelujen aikana nousi esille se, miten johtajat arvioivat vaihtoehtoja päättelemällä niiden arvioituja seurauksia, mikäli vaihtoehto valittaisiin. Kuten useat aiemmin esitellyt heuristiikat, myös tämä heuristiikka pohjautui vahvasti johtajien aiempiin kokemuksiin samankaltaisista tilanteista. Kaikilla haastatelluilla johtajilla on kokemusta markkinointi-investoinneista ja niiden implementoinneista. Esimerkiksi johtaja G arvioi pörssi-arvon olevan irrelevantti valintakriteeri, sillä kun yritys implementoi minkä tahansa markkinointi-investoinnin, tulee pörssi-arvo sen myötä kasvamaan.

”Pörssi-arvoa en lähtenyt yhdessäkään näissä vaihtoehdoissa miettimään, ennemminkin niin, että mikä on firmalle parasta. Suuri syy sille on se, että jos miettii pitkällä tähtäimellä tätä kuviota, niin sen yrityksen kehittäminen se on ollut jo pörssissä jonkun aikaa, ja kun tehdään laadukasta liiketoimintaa pitkällä jänteellä, niin luulen ja uskon, että myös sitä kautta yrityksen pörssi-arvo tulee kasvamaan.” (G)

Tässä päätöksen mahdollista seurausta pohdittiin oman yrityksen toiminnan kautta. Mikäli yrityksessä toimitaan oikein, on mahdollisuus kasvaa ja saada pörssiarvo nousuun. Kuitenkaan useimmat johtajat eivät keskittyneet niinkään oman yrityksen liiketoimintaan, vaan siihen, miten yrityksen sidosryhmät, esimerkiksi sijoittajat, reagoisivat valintaan.

”Tietenkin laajeneminen Suomen ulkopuolelle ehdottomasti on positiivinen signaali sijoittajia kohtaan, koska se tarkoittaa sitä, että firma nähdään kasvufirmana ja mihin loppujen lopuksi sijoittajat haluaa tehdä sijoituksen, kasvufirmoihin.” (B)

Johtaja B, jolla on vahva kansainvälinen tausta, uskoo kansainvälisyyden olevan polku yrityksen menestykselle. Kansainvälisen investoinnin kautta yritys nähdään kiinnostavana sijoituskohteena, jonka myötä on mahdollista nostaa pörssiarvoa. Seurausten päättelemisen kontekstisidonnaisuus tulee esille, kun verrataan edellistä sitaattia johtaja E:n lausuntoon.

”Mutta jos nelonen lähtee lentoon, niin sitten varmasti siitä tulee kasvua Suomessa ja se auttaa sitä kansainvälistymistä. Jos markkinoilla ei ole semmoista tuotetta ja olettaen, että se on semmoinen millä on ostajia, että siellä on sitä markkinaa sille ja se nostaisi pörssiarvoa.” (E)

Esille nousee heuristiikan vahva tukeutuminen johtajan asiantuntijuuteen eli aiempaan kokemukseen. Johtaja E, jolla on laaja tietämys ennemminkin kotimaan markkinoista, uskoo kotimaan markkinoiden luovan polkua kansainvälisyyteen. Tavoite on kummallakin johtajalla sama: saada pörssiarvo nousemaan. Se, miten tähän lopputulokseen päästään, poikkeaa toisistaan huomattavasti. Johtajat pystyivät tekemään syy-seuraus-päätelmiä sellaisista tilanteista, joissa aiemmin ovat olleet, tukeutuen omaan kokemukseensa ja asiantuntijuuteensa. Johtaja E:n on vaikeaa nähdä kansainvälistymisen yksistään auttavan pörssiarvon kasvussa, sillä hän on luonut sitä kasvattamalla markkinoita kotimaassa. Seurauksia arvioitiin myös silloin, kun pohdittiin vaihtoehdon hylkäämistä. Johtajat loivat skenaarioita siitä, mitä tapahtuisi, mikäli yritys ei valitsisi kyseistä vaihtoehtoa ja miltä markkinat näyttäisivät sen jälkeen. Johtaja H pohtii, mitä tapahtuisi, jos yritys ei ostaisi kansainvälistä kilpailijaa.

”Se, mikä minua tässä kanssa mietitytti, oli just se, että jos tää on hyvä tää pieni kilpailija, niin senhän ostaa joku muu hyvin äkkiä, että varmaan täällä on muitakin kuin nämä muutama peluri tässä markkinassa.” (H)

Heuristiikkaan vaikuttaa tässä tapauksessa yrityksen sidosryhmät ja kilpailijat. Yritykset harvoin toimivat tyhjiöissä, joten seurausten päättely on relevanttia. Seurausten päättelyn relevanttiuteen vaikuttaa vahvasti kontekstisidonnainen, liike-elämässä kerrytetty kokemus. Myös ammattitaito ja asiantuntijuus nousivat esille tätä heuristiikkaa hyödynnettäessä.

4.4.3 Prioriteettiheuristiikka

Prioriteettiheuristiikassa päättäjät pohjaa ajatuksensa sille, minkä hän uskoo olevan yritykselle parasta. Kuvitteellinen investointiin liittyvä tilanne oli rakennettu niin, ettei yksikään vaihtoehto suoranaisesti antanut kattavaa vastausta investointikysymykseen, eikä kattanut jokaista annettua strategiatavoitetta. Johtajat joutuivat tehtävässä tekemään päätöksiä ajan, demografisen sijainnin, hinnan sekä epävarmuuden välillä.

Prioriteettiheuristiikka kuvaa selkeästi, mitä johtaja itse kokee yritykselle parhaimmaksi ja tuottavimmaksi valinnaksi. Tällaisia heuristiikkoja esiintyi jokaisessa haastattelussa. Prioriteettiheuristiikkaa esiintyy sekä toiminnallisissa tekijöissä, kuten siinä, mihin yrityksen tulisi panostaa ja demografisissa tekijöissä, kuten niissä, tulisiko yrityksen jäädä kotimaahan vai pyrkiä kansainvälistymään. Tehtävässä oli mainittu yrityksellä olevan kolme keskenään yhtä tärkeää tavoitetta: kasvaa kotimaassa, kasvaa kansainvälisesti sekä nostaa pörssi-arvoa. Näiden kolmen strategisen tavoitteen kesken haastateltava joutui tekemään priorisointia. Valintaa perusteltiin kasvun mahdollisuuksina. Minkä haastateltava koki tärkeimmäksi yritykselle, pohjautui usein henkilökohtaisiin preferensseihin ja uskomuksiin kasvun mahdollisuuksista. Johtaja G tulkitsi tehtävänannosta yrityksen toimivan aikakriittisellä toimialalla, jolloin tuotekehittely tulisi sulkea pois investoinneista sen aikaa vievän luonteen vuoksi. Näin yritys sekä säästäisi aikaa että pääsisi johtaja G:n toivomaan tavoitetilaan nopeammin.

”Ja se mikä mun mielestä korostuu, eli mitä tämä firma hakee, on aika. Aika on selkeästi yksi semmoinen tärkeä kriteeri, eli että ei kannata lähteä sellaiseen aivan täysin uuteen tuotekehittelyyn.” (G)

Myös johtaja F perustaa päätöksiään ajan merkitykselle. Hänen mielestään riski kasvaa, mikäli investoinnin toteutuksessa kuluu aikaa. Näin ollen johtajan mielestä yrityksen tulisi keskittyä nopeammin ja riskittömämmin syntyviin tuottoihin. Lisäksi johtajan valintaan vaikuttaa myös sidosryhmien, kuten osakkeenomistajien näkökulma, jonka vuoksi on tärkeää kyetä osoittamaan osakkeenomistajille yrityksen tekevän oikeita asioita. Myös johtaja D koki sijoittajien huomioinnin tärkeäksi tekijäksi yritykselle. Kuitenkin tärkeimmäksi yrityksen kasvuun liittyväksi tekijäksi johtaja D nimesi pääsyn kansainväliseen jakelukanavaan. Johtaja myös totesi tämän päätelmän pohjautuvan omakohtaiseen kokemukseen.

”Siinä on nyt aika iso riski. Varsinkin jos siinä kestää jonkin aikaa. Kvartaali on aika lyhyt aika ja joka kvartaalissa pitäisi aina kyetä pörssille kertoa, että jotakin positiivista tehdään.” (F)

”Tällä kakkosstepillä me saadaan se kaikista tärkein kasvuun liittyvä asia, eli se pääsy sinne järkevään jakeluketjuun. Koska se, joka hallitsee jakeluketjun ja se hallitsee sitä markkinaa, on vahvoilla. Ja tämä on vahvaan omaan kokemukseen perustuva asia. Ja tätä kautta me saadaan sijoittajien kiinnostus heräämään.” (D)

Kansainvälisyys ja sen arvostaminen nousikin yhdeksi isoimmaksi tekijäksi prioriteettiheuristiikan käyttöön. Mikäli johtajan tausta oli vahvasti kansainvälinen, perusteltiin kotimaan markkinoiden olevan liian pienet todelliselle kasvulle. Useammassa haastattelussa kansainvälisyyden nähtiin olevan ainoa mahdollinen väylä yrityksen menestykseen. Esimerkiksi johtaja B ei nähnyt kotimaan markkinoiden olevan tarpeeksi suuret yrityksen menestykseen.

”Kasvu Suomessa, se on niin rajallista. Jos tosiaan halutaan pörssiarvon nousua, sitä ei välttämättä saada pelkästään Suomeen satsaamalla ja Suomen markkinoille laittamalla panostukset.” (B)

Tämä näkökulma kuitenkin vaihteli. Mikäli johtajalla oli laaja kokemus kansainvälisiltä markkinoilta, priorisoi hän kansainvälisyyden helpommin tärkeimmäksi tekijäksi menestykselle. Toisaalta, jos kotimaan markkinoita arvostettiin, nähtiin Suomen olevan tärkeä perusta kasvulle. Tällainen tilanne oli esimerkiksi johtaja C:llä, jonka taustalla vaikutti vahva kokemus kotimaan markkinoilla toimimisesta.

”Tavallaan kumminkin suomalainen yritys. Minulle jäi mielikuva, että tää yritys on kumminkin kohtuullisen pieni, että jos lähdetään pelkästään kattomaan ulkomaille, niin jääkö sitä semmoista peruskauraa riittävästi täältä kotimarkkinoilta, mikä saattaa olla sitten kuitenkin helpompi hallita ja sillä tavalla lähellä.” (C)

4.5 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tuottama aineisto osoittautui hyvin kattavaksi ja kuvaavaksi. Tutkimuksesta nousi esiin useita tapoja, millä tavoin johtajat hyödyntävät heuristiikkoja päätöksentekotilanteissa. Aineistoa kertyi laajasti, ja siitä oli helppo tunnistaa johtajien hyödyntämiä heuristiikkoja. Näitä johtajien hyödyntämiä heuristiikkoja tunnistettiin 10, joka kuvaa tehtävän ja tutkimuksen onnistuneisuutta. Löydettyjä heuristiikkoja teemoitettiin neljään eri käyttötarkoitukseen kuvaaviin kokonaisulottuvuuksiin. Lähes jokainen haastateltava osaltaan hyödynsi näitä ulottuvuuksia ratkaistessaan investointiin liittyvää päätöksentekotehtävää epävarmuuden vallitessa. Nämä käyttötarkoitukset nimettiin *emotionaaliseksi oikopoluksi, päätöksen yksinkertaistamiseksi, ongelman kiertämiseksi* sekä *kokonaisuuden hahmottamiseksi*. Taulukkoon 6 on koottu kokonaisulottuvuudet, jotka kuvastavat heuristiikkojen käyttötarkoitusta, ja lisäksi ne heuristiikat, jotka sisältyivät kokonaisulottuvuuteen.

Taulukko 6. *Tulosten yhteenveto*

Käyttötarkoitus	Heuristiikka
Emotionaalinen oikopolku	Affektiheuristiikka
	Riskin arviointi

Päätöksen yksinkertaistaminen	Tuomitseva heuristiikka
	Vaihtoehtojen eliminointi
	Edustettavuuden heuristiikka
Ongelman kiertäminen	Informaatiokriittisyys
	Vaihtoehtojen yhdisteleminen
Kokonaisuuden hahmottaminen	Tyytyminen
	Seurausten päätteleminen
	Prioriteettiheuristiikka

Ensimmäisessä kokonaisulottuvuudessa, emotionaalisisessa oikopolussa, kognitiivista räsitusä pyrittiin lievittämään hyödyntämällä enimminkin tunteita kuin rationaalista ajattelua tai sääntöjä. Näitä oikopolkuja käytettäessä hyödynnettiin haastateltavan sisäisiä tunteuksia, joihin lukeutuivat affektiheuristiikat, intuitio sekä riskinottohalukkuus. Affektiheuristiikkojen hyödyntäminen pohjautui vahvasti intuitiolle. Johtajat puhuivat *tunteesta* tai *fiiliksestä*, joka heillä valinnasta oli. Tämä tunne ohjasi päätöstä intuitiivisesti ilman, että sitä pyrittiin selittämään tai rationalisoimaan. Johtajat myös itse kertoivat luottavansa päätöksissään tunteeseen ja intuitioon. Riskiä arvoitiin affektiheuristiikan, tunteen avulla päättelemällä sitä, mikä olisi mahdollista ja todennäköistä. Useita vaihtoehtoja suljettiin suoraan pois vaihtoehtojen joukosta vain toteamalla niiden olevan tai tuntuvan liian riskialttiilta. Toiset johtajat olivat valmiimpia sietämään enemmän riskiä, mihin vaikutti johtajan aiempi elämäkokemus ja aiemmat onnistuneet päätökset. Myös vaihtoehdon mielekkyys vaikutti riskin arviointiin. Sellainen vaihtoehto, joka oli johtajalle mielekäs, ei tuntunut johtajasta yhtä riskialttiilta. Tällöin vaihtoehdon hyödyt nähtiin suurempina kuin sen sisältämät riskit. Emotionaalisten päätöksentekostrategioiden taustalla oli vahvasti tunne oman aiemman kokemuksen hyödyntämisen mahdollisuudesta. Emotionaalisia oikopolkuja käytettäessä pyritään kulkemaan päätöstä kohti tunne edellä, tarkastellen omia tunteuksiaan ja oletuksiaan mahdollisista lopputulemista.

Toisessa kokonaisulottuvuudessa, päätöksen yksinkertaistamisessa, pyrittiin helpottamaan kognitiivista päätöksentekoa joko vähentämällä vaihtoehtoja tai päätymällä

päätöstä helpottaviin oletuksiin. Päätöstä yksinkertaistavista strategioista löydettiin kaksi eri heuristiikkaa: vaihtoehtojen lukumäärää vähentävä eliminointi sekä vahvasti oletuksiin nojautuvat tuomitsevat ja edustettavuuden heuristiikat. Vaihtoehtoja eliminoidessaan johtajat keskittyivät vaihtoehtojen välisiin eroavaisuuksiin. Stereotyyppittelevä tuomitseva heuristiikka ja edustettavuuden harha arvioivat kummatkin omalta osaltaan tapahtumien ja asiayhteyksien todennäköisyyksiä. Se, että yritys on suomalainen, saattoi erään oletuksen mukaan tarkoittaa, että kansainvälistyminen on ainoa tie menestykseen. Myös yrityksen sidosryhmät ja yhteiskunnallinen tila vaikuttivat heuristiikkojen käyttöön ja lopulta vaihtoehdon valintaan. Tuomitsevaa heuristiikkaa hyödynnettiin arvioidessa esimerkiksi yrityksen hallituksen reaktioita päätökseen. Johtaja peilasi omaa, aiempaa käsitystään hallituksen oletuksista, ja hyödynsi sitä investointipäätöstä tehdessään. Myös edustettavuuden heuristiikka teki oletuksia pohjautuen johtajan aiempiin oletuksiin ja kokemuksiin, kun esimerkiksi pienen kilpailijan jakelukanavan nähtiin olevan arvoton. Kun tämän kaltaisia oletuksia tehdään, sulkee se jo yksistään vaihtoehtoja valintajoukkojen ulkopuolelle. Tällaiset oletukset juontuvat sekä stereotyyppioista että aiemmista kokemuksista. Vaihtoehtoja eliminoitiin johtajien valitsemiin arvoihin pohjautuen. Nämä arvot peilasivat johtajan mielestä tärkeimpiä ominaisuuksia, joita investoinnilla tulisi olla. Vaihtoehtojen eliminointi pohjautui useassa haastattelussa yhden vihjeen mukaiseen algoritmiin, johtaja valitsi itselleen tärkeimmän vihjeen, jonka perusteella systemaattisesti eliminoi vaihtoehtoja päätöksenteon ulkopuolelle. Myös vaihtoehtojen eliminointi pohjautui osaltaan oletuksiin siitä, mikä olisi yritykselle parasta. Nämä oletukset syntyivät johtajien preferensseistä sekä aiemmista kokemuksista.

Ongelman kiertäminen nousi kolmanneksi ulottuvuudeksi. Se keskittyi tapoihin välttää tai kiertää päätöksentekoa hyödyntämällä heuristiikkoja, kuten informaatiokriittisyys ja vaihtoehtojen yhdisteleminen. Tällaisissa tilanteissa johtajat eivät kokeneet pystyvänsä päätöksentekoon niillä tiedoin, joita heille oli annettu. Tämä johtui siitä, ettei tietoa koettu olevan tarpeeksi, jolloin informaatiokriittisyyttä esiintyi. Koska johtajilla on useiden vuosien ammatillinen kokemus, on heille kertynyt tiettyjä vaatimuksia informaation määrälle sekä tiettyjä rutiineja, joita he noudattavat päätöstä tehdessään. Mikäli johtaja ei kokenut voivansa seisoa tekemänsä päätöksen takana, turvauduttiin informaatiokriittisyyteen. Myös tehtävän pelillisuus vaikutti annetun informaation luottamiseen. Koska johtajat tiesivät kyseisen tehtävän olevan kuvitteellinen,

kyseenalaistettiin annettu informaatio. Johtajat saattoivat jopa kokea, että tehtävä on liian irrallinen todellisesta liike-elämästä, jonka vuoksi tehtävän ei koettu olevan ratkaistavissa. Myös vaihtoehtojen yhdisteleminen liittyy päätöksenteon kiertämiseen. Johtajille annettu tehtävä valita yksi neljästä vaihtoehdosta osoittautui haastavaksi, sillä yksikään vaihtoehto ei yksistään täyttänyt johtajien toiveita investointikohteesta. Tämän vuoksi vaihtoehtoja pyrittiin yhdistelemään ja näin luomaan haluttu lopputulos. Näiden suunnitelmien sisältämät ominaisuudet perustuivat johtajan omiin preferensseihin sekä aiemmin onnistuneisiin päätöksiin.

Neljäs ulottuvuus, eli kokonaisuuden hahmottaminen käsitti sisäänsä kolme heuristiikkaa, joita hyödynnettiin pyrkiessä hahmottamaan ongelman laajuus. Nämä heuristiikat olivat tyytyminen, seurausten päättelemisen sekä prioriteettiheuristiikka. Jokaista heuristiikkaa hyödynnettiin tilanteissa, joissa pyrittiin päättämään yritykselle parhaimpaan ratkaisuun. Tyytymällä johtajat pyrkivät niin sanotusti optimoimaan parhaimman lopputuloksen hakemalla kompromissityylistä ratkaisua. Tällaiseen pyrittiin muun muassa laskemalla yhteen vaihtoehtojen hyviä ja huonoja puolia sekä vertailemalla näitä keskenään. Ongelmaa pyrittiin selkeyttämään ja edes hieman rationalisoimaan, jotta tehtävän ratkaisu helpottuisi. Tällaiseen selkeyttämiseen johtajat pyrkivät myös käyttäessään seurausten päättelemisen heuristiikkaa sekä prioriteettiheuristiikkaa. Näiden heuristiikkojen tarkoituksena oli nähdä valinnan lopputulos laajemmassa merkityksessä yrityksen näkökulmasta (prioriteettiheuristiikka) tai esimerkiksi sidosryhmien näkökulmasta (seurausten päättelemisen). Prioriteettiheuristiikkaa hyödynnettäessä oli mahdollista sulkea pois useita vaihtoehtoja kerralla; kun kansainvälisyys nähtiin tärkeimpänä ajurina yritykselle, poisti se valintojen joukosta useita vaihtoehtoja, jolloin päätöksenteko helpottui huomattavasti. Kuitenkin se, minkä nähtiin olevan yritykselle paras vaihtoehto, erosi johtajan mieltymysten mukaan. Seurauksia päättelemällä johtajat pyrkivät luomaan selkeän polun, joka vaihtoehdon valinnan jälkeen yritykselle syntyisi. Tällöin vaihtoehdon valintaa tarkasteltiin epäloogisessa järjestyksessä, lopputuloksesta lähtötilanteeseen. Mikäli lopputulos ei ollut johtajalle mieleinen, sulki vaihtoehtojen tarkasteleminen tällä tavalla useita valintoja päätöksen teon ulkopuolelle.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Yritysjohdon käyttämät heuristiikat ovat yhä tänäkin päivänä puhututtava aihe, vaikka niitä on tutkittu laajalti eri näkökulmista jo useita vuosikymmeniä (mm. Newell & Simon 1972; Gigerenzer ym. 1999; Tversky & Kahneman 1974). Näin voidaan todeta niiden näyttelevän suurta roolia päätöksenteossa. Tämän tutkimuksen keskiössä olivat markkinoinnin ammattilaisten hyödyntämät heuristiikat markkinointi-investointien kontekstissa. Liiketoimintaympäristönä oli julkinen osakeyhtiö, mikä osaltaan vaikuttaa päätöksentekoon ja sen prosesseihin. Muun muassa Gigerenzer kollegoineen (2022) on painottanut heuristiikkojen hyödyntämisen merkitystä organisaatioissa, ja Bingham & Eisenhardt (2011) kuvasivat heuristiikkojen tärkeyttä yrityksen strategisessa päätöksenteossa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena olikin tutkia, millaisia heuristiikkoja markkinoijat hyödyntävät tehdessään strategisia markkinointi-investointipäätöksiä pörssiyhtiössä sekä miten näitä heuristiikkoja käytetään. Tätä tutkimustehtävää tarkennettiin seuraavalla tutkimuskysymyksellä:

Millaisia heuristiikkoja markkinointijohtajat hyödyntävät investointitilanteissa ja mihin tarkoituksiin niitä käytetään?

Induktiivinen ja laadullinen tutkimus aloitettiin etsimällä tutkimuskysymystä parhaiten kuvaava tutkimusmenetelmä. Tutkimus päädyttiin toteuttamaan yksilöhaastatteluina, joissa metodina toimi ääneen ajattelu. Haastattelun aikana haastateltavat ratkaisivat strategisesti painotetun kuvitteellisen tehtävän puhuen ääneen jokaisen ajatuksensa. Kuvitteellinen tehtävä rakennettiin vastaamaan epävarmaa päätöksenteon hetkeä, millä luotiin mahdollisuus nostaa esille mahdollisimman paljon johtajien käyttämiä heuristiikkoja. Tutkimukseen osallistui kahdeksan julkisessa osakeyhtiössä työskentelevää markkinointijohtajaa, joilla oli pitkäaikainen kokemus sekä markkinoinnista että pörssiyhtiön toimintatavoista. Valittu tutkimusmenetelmä tuotti rikkaan ja laajan aineiston, joten tehtävän voidaan nähdä olevan onnistunut valinta tutkimuksen aineistonkeruuseen.

Kerätty aineisto analysointiin käyttäen Gioian ym. (2013) esittelemää menetelmää, joka perustuu kolmiportaiseen analysointiin. Aineistoa analysointiin alkuun hyvin vapaasti, antaen suurin painoarvo haastateltavan äänelle. Toinen analysointikierron keskittyi tutkijan ääneen, jolloin löydettyt aineistokappaleet liitettiin teorian kontekstiin. Tällaisia toisen asteen teemoja, eli käytettyjä heuristiikkoja, löydettiin yhteensä 10 kappaletta. Nämä toisen asteen teemat pohjautuivat aiempiin tutkimuslöydöksiin muun muassa heuristiikoista ja harhoista. Tämän jälkeen luotiin lopulta abstrakteja kokonaisulottuvuuksia, jotka muodostivat yläteeman toisen asteen kategorialle. Nämä kokonaisulottuvuudet kuvaavat heuristiikkojen käyttötarkoituksia. Tutkimuksen analyysin perusteella jaotellut kokonaisulottuvuudet, jotka kuvaavat markkinointijohtajien käyttämiä päätöksentekostrategioita, ovat: emotionaaliset oikopolut, päätöksen yksinkertaistaminen, ongelman kiertäminen sekä kokonaiskuvan hahmottaminen.

Johtajien hyödyntämät emotionaaliset oikopolut käyttivät tunteen kokemusta sekä mielekkyyden arviointina että riskin kartoittajana. Intuitiivinen käyttö kuvastaa niin affektiheuristiikkaa kuin myös riskin arviointia, jotka luokiteltiin tähän kokonaisulottuvuuteen kuuluvaksi. Tunteelle annettiin valta ohjata päätöksentekoa, ilman, että valintaa pyrittiin rationaalisesti perustelemaan. Toinen kokonaisulottuvuus, päätöksen yksinkertaistaminen, kuvailee johtajan tapaa helpottaa tehtävän tuomaa kognitiivista rasitusta. Vaihtoehtoja eliminoitiin ja päätöstä yksinkertaistaviin oletuksiin turvauduttiin. Esimerkiksi vaihtoehtojen eliminointi, joka kuuluu ei-kompensoivien heuristiikkojen joukkoon (Shah & Oppenheimer 2008), sulki kerralla useita vaihtoehtoja valintajoukon ulkopuolelle, mikä helpotti tehtävän ratkaisua huomattavasti. Ongelman kiertäminen, joka nousi tuloksista kolmanneksi kokonaisulottuvuudeksi, oli keino välttää haastavan päätöksen tekemistä. Informaation kritisointi sekä vaihtoehtojen yhdisteleminen toimivat välineinä, joita johtajat hyödynsivät tähän tarkoitukseen. Tähän vaikuttivat johtajan aiemmat kokemukset sekä myös tehtävän pelillisuus, joka erotti tehtävän todellisesta päätöksestä. Viimeinen kokonaisulottuvuus, kokonaisuuden hahmottaminen edesauttoi johtajia ymmärtämään päätöksen laajuuden hyödyntämällä tyytymistä, seurausten päättelyä sekä prioriteettiheuristiikkaa. Näin pyrittiin valitsemaan vaihtoehto, joka hyödyttäisi tehtävän yritystä mahdollisimman paljon tilanteessa, jossa optimaalista ratkaisua ei ollut.

Tuloksista on mahdollista nähdä, kuinka laajalti johtajat hyödyntävät heuristiikkoja sekä kuinka erilaisia heuristiikkoja käytettiin. Heuristiikat jaetaan yleisesti kahteen eri koulukuntaan, harhoihin, jotka vääristävät päätöksentekoa sekä nopeisiin ja taloudellisiin heuristiikkoihin, jotka tehostavat päätöksentekoa samalla tuottaen jopa paremman lopputuloksen kuin toiset päätöksenteonstrategiat (mm. Gigerenzer ym. 1999; Kahneman ym. 1982). Alla olevaan taulukkoon 7 on kerätty tutkimuksessa löydetty heuristiikat ja jaoteltu niiden käyttötarkoituksen mukaan joko nopeisiin ja taloudellisiin heuristiikkoihin tai harhoihin.

Taulukko 7. *Johtajien hyödyntämiä heuristiikkoja koulukunnittain*

Heuristiikka	Koulukunta
Affektiheuristiikka	Vinouma
Riskin arviointi	
Tuomitseva heuristiikka	
Edustettavuus	
Informaatiokriittisyys	
Vaihtoehtojen eliminointi	Nopea ja taloudellinen
Vaihtoehtojen yhdisteleminen	
Tyytyminen	
Seurausten päättelyminen	
Prioriteettiheuristiikka	

Affektiheuristiikka, riskin arviointi, tuomitseva heuristiikka, edustettavuus sekä informaatiokriittisyys nähdään vinoumina, sillä kaikki viisi heuristiikkaa pohjautuu oletuksille, joiden paikkansapitävyyttä ei voida arvioida. Myös tunne liittyy vahvasti näihin heuristiikkoihin. Johtajat tekivät haastattelun aikana oletuksia yrityksen koosta, menestyvyydestä sekä sidosryhmistä, jonka perusteella lopulta tekivät päätöksen. Tällaiset oletukset voivat juontua aiemmista havainnoista silloisesta päätöksentekoympäristöstä tai stereotyyppioista, mutta näiden heuristiikkojen ei nähdä

olevan ympäristöstään riippumattomia. Oletukset, joihin johtaja on aiemmissa päätöksissään päätenyt, ovat päteviä vain siinä ympäristössä, sillä nämä oletukset pohjautuvat johtajan silloisiin tunteisiin ja päätelmiin. Tverskyn ja Kahnemanin (1974) mukaan tällaiset heuristiikat aiheuttavat virheitä päätöksenteossa ja tuottavat heikompia päätöksiä. Tämän kaltaisten heuristiikkojen käytön kohdalla tulee olla harkitseva, sillä väärinkäytökset voivat johtaa epäsuotuisaan lopputulokseen (Kahneman & Tversky 1979). Vinoumista poiketen, nopeiden ja taloudellisten heuristiikkojen nähdään olevan siirrettäviä ympäristöstä toiseen, jonka vuoksi niiden nähdään johtavan parempiin lopputuloksiin (Mousavi & Gigerenzer 2014). Johtajien hyödyntämät nopeat ja taloudelliset heuristiikat voidaan nähdä olevan osa mukautuvan mielen työkalulaatikkaa, ja käytetyt heuristiikat ovat näin ympäristöstään riippumattomia. Esimerkiksi tyytymistä harjoittanut johtaja pystyy toteuttamaan samankaltaista heuristista päättelyä seuraavassa ongelmatilanteessa, mikäli ympäristö on sille suotuisa. Mikäli johtaja taas hyödynsi prioriteettiheuristiikkaa, perusteltiin sen käyttöä aiemmin onnistuneilla päätöksillä tai muilla kokemuksilla, jotka olivat tapahtuneet samankaltaisessa ympäristössä. Koska johtajien hyödyntämiä heuristiikkoja voidaan luokitella sekä harhaisiksi että päätöstä parantaviksi, on niiden käyttöön kiinnitettävä erityistä huomiota. Siksi onkin tärkeää, että johtajat ovat tietoisia omista päätöksentekostrategioistaan mahdollisimman tehokkaan päätöksenteon varmistamiseksi.

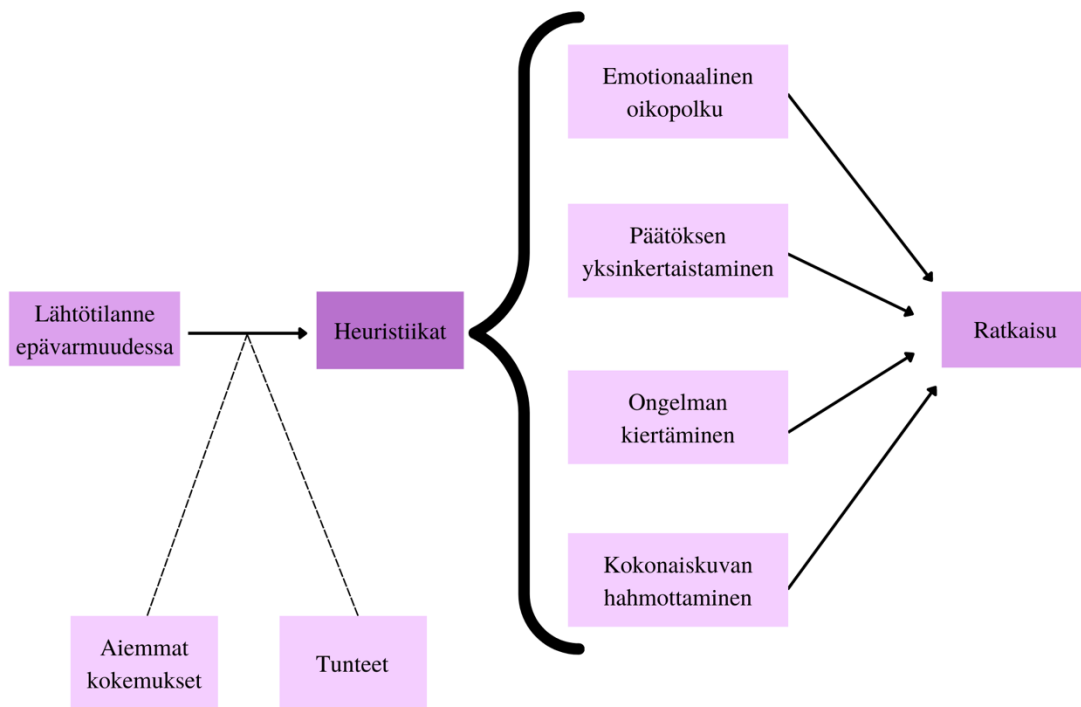
Kokemus vaikutti suurilta osin johtajien päätöksentekoon. Vaikka haastateltaville annettiin luettavaksi iso määrä informaatiota kerralla liittyen ennalta tuntemattomaan aiheeseen, huomattiin, että he olivat hyvin selektiivisiä siinä, mihin informaatioon he kiinnittivät huomiota. Tähän vaikutti haastateltavien muisti, joka näytti synnyttävän yhteyksiä heidän aiemmin tekemiin päätöksiinsä ja tilanteisiin, joita he ovat kokeneet. Lähtökohtana investointipäätöksenteolle pidetäänkin omaa aiempaa, relevanttia kokemusta. Kuten esimerkiksi Niittymies (2020) ja Bingham & Eisenhardt (2011) osoittavat, heuristiikat juontuvat suurilta osin aiemmista kokemuksista. Mitä enemmän relevanttia kokemusta johtajalla oli, sitä selkeämmin hän pystyy tekemään päätöksiä. Tämä tukee muun muassa Maitlandin ja Sammartinon (2015) esittämää väitettä siitä, että relevantti tieto ja asiantuntijuus sekä aiempi elämäkokemus luovat vahvan pohjan paremmalle päätöksenteolle. Taustakokemuksen merkitys nousi yhdeksi tärkeimmäksi kriteeriksi sille, mitä heuristiikkoja käytetään ja mitä vihjeitä pidetään toisia tärkeämpinä. Esimerkiksi seurausten päättelemisen on yksi tärkeimmistä heuristiikoista tuomaan esille

johtajien omia tietämystä aiemmin tapahtuneista kokemuksista. Näihin liittyvät vahvasti esimerkiksi aiemmin tapahtuneet päätökset ja muut elämässä kartutetut kokemukset. Lopulta tutkittavat perustelivat valintaansa heidän alkuperäisen tavoitteensa perusteella, joka valikoitui jo informaation osia valitessa. Tämä löydös vastaa aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta löytyvää tulosta siitä, että heuristiikat perustuvat vahvasti aiempiin kokemuksiin (Bingham & Eisenhardt 2011; Niittymies 2020).

Tutkimuksesta voidaan tehdä johtopäätös, että markkinointijohtajat ymmärtävät tunteiden roolin ja merkityksen myös strategisessa päätöksenteossa. Tunteet pohjautuvat aiempiin kokemuksiin ja johtajat pystyvät hyödyntämään näitä kokemuksia laajemmin ymmärtäessään tunteiden merkityksen. Tätä väitettä tukee myös Pachurin ym. (2012) tutkimus siitä, kuinka päätöksentekijä käyttää affektiheuristiikkaa, eli tunnetta riskistä, riskin mittarina. Se, millainen riskinsietokyky johtajalla on, juontuu tunteesta ja intuitiosta. Sellaiset johtajat, jotka pitivät valittavana olevaa vaihtoehtoa mielekkäänä, eivät kokeneet sen tuomaa riskiä suurena. Tämä näkyi esimerkiksi kansainvälistymispäätöksissä: kun johtaja koki kansainvälistymisen strategian mielekkääksi, tähän liittyvät riskit koettiin pieninä ja mahdolliset hyödyt ylittivät mahdollisten menetysten riskin. Kun vaihtoehto koettiin mielekkääksi, ei riskiä pidetty niin suurena. Tämä tutkimustulos tukee Slovicin ym. (2007) tutkimusta affektiheuristiikasta, jonka mukaan heuristiikka auttaa päätöksentekijää hyödyntämään aiempia tunteitaan ohjaamaan päätöstä oikeaan suuntaan.

Intuition hyödyntäminen päätöksenteossa, jota verrataan myös affektiheuristiikkaan, oli yksi tutkimuksen selkeistä tuloksista. Gigerenzer kollegoineen (2022) määrittelee intuition olevan laajaan aiempaan kokemukseen perustuva arvio, jonka syistä päätöksentekijä ei ole täysin tietoinen. Gigerenzerin (2014) tutkimuksen mukaan vain harvat johtajat tunnustivat hyödyntävänsä intuitiota päätöksenteossaan, sillä tällaista päätöstä on mahdotonta rationaalisesti selittää esimerkiksi yrityksen sidosryhmille. Vaikka julkisen osakeyhtiön toimintatavat mielletään edelleen hyvinkin rationaalisiksi, on tästä tutkimuksesta mahdollista tehdä selkeä johtopäätös, ettei rationaalinen ajattelutapa ohjaa päätöksentekoa kuin osittain. Tunteet, joita liike-elämään ei usein liitetä, kuuluvat tiiviinä osana markkinointijohtajien päätöksentekoon. Tunne siitä, mikä on paras päätös sekä johtajalle että yritykselle ohjasi lähes jokaista haastateltavaa. Tähän vaikuttivat tilannekäsitys sekä yrityksestä että sen ympäristöstä. Tutkimuksessa useat

haastatellut johtajat myönsivät hyödyntävänsä tunnetta ja intuitiota päätöksenteossaan, ja tunteen merkitys nousi aineistosta esille myös sanattomasti. Tämä poikkeaa Gigerenzerin (2014) tutkimuksesta, jonka mukaan johtajat eivät halua myöntää tukeutuvansa intuitioon päätöstä tehdessään. Tämä tutkimustulos onkin yhtenevä tuoreen tutkimuksen kanssa, jonka mukaan heuristiikkojen käyttö liittyy vahvasti johtajien tunteisiin, ympäristön vaikutuksiin sekä intuitioon (Atanasiu ym. 2022).



Kuvio 5. *Heuristiikkojen hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa*

Kuviossa 5 on nähtävillä tutkimuksen tulosten yhteenveto. Tutkimuksen aineiston mukaan markkinointijohtajat hyödyntävät heuristiikkoja laajasti päätöksenteossaan helpottaakseen ongelmanratkaisua ja päästäkseen ratkaisuun. Johtajat käyttävät heuristiikkoja emotionaalisenä oikopolkuna, päätöksen yksinkertaistamiseen, ongelman kiertämiseen sekä kokonaisuuden hahmottamiseen. Näihin kokonaisulottuvuuksiin liittyvät yksittäiset heuristiikat ovat esitelty taulukossa 5. Voidaankin todeta, että markkinointijohtajat hyödyntävät heuristiikkoja laaja-alaisesti strategisia päätöksiä tehdessään. Nämä heuristiikat usein tuottavat nopeamman ja tarkemman lopputuloksen kuin muut päätöksentekostrategiat, mutta voivat mahdollisesti johtaa päätöksentekijää

myös harhaan. Johtajien hyödyntämät heuristiikat pohjautuvat heidän aiempiin, relevantteihin kokemuksiin, nojaten samalla vahvasti myös tunteisiin sekä intuitioon.

5.2 Tutkimuksen kontribuutio

Tämä tutkimus lisää ymmärrystä siitä, millaisin keinoin markkinointijohtajat hyödyntävät päätöksenteon nyrkkisääntöjä, eli heuristiikkoja, investointipäätöksissään julkisissa osakeyhtiöissä. Tutkimuksen avulla saadaan laajempi ymmärrys siitä, millaisia heuristiikkoja käytetään sekä millaisissa päätöksentekoprosesseissa heuristiikkoja hyödynnetään. Myös harhan ja ekologisen rationaalisuuden eroavaisuudesta voidaan tehdä päätelmiä siitä, kuinka hyviä päätöksiä markkinajohtajat ylipäätään kykenevät tekemään. Tällä viitataan heuristiikkojen kykyyn parantaa tai heikentää päätöksenteon laatua.

Vaikka kontribuutiolle ei olekaan vakiintunutta määritelmää, esitetään tämän tutkimuksen luoma kontribuutio Ladikin ja Stewartin vuonna 2008 julkaiseman teorian avulla. Ladik ja Stewart (2008, 159) määrittelevät kontribuution olevan tutkimuksen kyky tuoda nykyiseen tietoon uutta tai muuten laajentaa olemassa olevaa tieteellistä kirjallisuutta. Heidän mukaansa kontribuutio voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: teoriaan, kontekstiin sekä metodiin. Teoreettinen kontribuutio käsittää tutkimuksen kyvyn luoda uutta teoriaa tai uudenlaisen tavan selittää jo olemassa olevaa ilmiötä. Metodologinen kontribuutio syntyy silloin, kun tutkimus luo uudenlaisen tavan selittää jo olemassa olevaa ilmiötä. Kontekstuaalinen kontribuutio on mahdollista saavuttaa lähestyttäessä tutkittavaa ilmiötä uudenlaisesta näkökulmasta. Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, mikäli kontribuutio saavutetaan edes yhdellä kontribuution osa-alueista, ja merkittävästä kontribuutiosta puhutaan, kun tutkimus täyttää kaikki kontribuution kolme osa-aluetta (Ladik & Stewart 2008, 162).

Tämän tutkimuksen teoreettinen kontribuutio liittyy markkinointijohtajien hyödyntämiin heuristiikkoihin. Tutkimus lisää tietoa heuristiikkojen yksilöllisestä käytöstä organisaation sisällä. Tämä tutkimus keskittyy selittämään, millaisia heuristiikkoja markkinointijohtajat hyödyntävät organisaation strategiaan liittyvässä päätöksenteossaan. Tutkimus pohjautuu aiempaan heuristiikkojen

tutkimuskirjallisuuteen, seuraten heuristiikkojen vinoumien sekä nopeiden ja taloudellisten heuristiikkojen koulukunnan oppeja. Myös organisaatioiden hyödyntämien heuristiikkojen tutkimuksen näkemyksiä on käytetty ymmärtämään millaisia heuristiikkoja yritykset sisällyttävät strategiseen päätöksentekoon. Tutkimuksessa löydetty heuristiikat olivat hyvin monipuolisia. Johtajien huomattiin hyödyntävän sekä niin kutsuttuja nopeita ja taloudellisia heuristiikkoja, jotka tuottavat tehokkaita ja laadukkaita päätöksiä, että heuristiikkoja, joiden nähdään aiheuttavan vinoumia. Osa tutkimuksessa löydetyistä heuristiikoista oli jo laajasti tunnettuja aiemmin julkaistuista tutkimuksista, kuten tyytyminen (Simon 1955) tai prioriteettiheuristiikka (Bingham & Eisenhardt 2011). Myös affektiheuristiikka on käyttäytymistieteiden kirjallisuudessa hyvin tunnettu (Slovic ym. 2007). Toisaalta osa heuristiikoista, kuten vaihtoehtojen yhdisteleminen ja informaatiokriittisyys, olivat tutkimuslöydöksiä, jotka nousivat vahvasti tutkimuksen aineistosta esille, mutta joiden takaa ei löytynyt laajaa, aiempaa tutkimustietoa. Näin voidaankin todeta tämän tutkimuksen tuoneen lisäarvoa heuristiikkojen tutkimuskentälle. Tutkimus myös osoittaa markkinointijohtajien käyttävän heuristiikkoja päätöksentekoa helpottaakseen, hyödyntämällä aiempia kokemuksiaan, tunteitaan sekä intuitiota. Tunteiden ja intuition rooli oli heuristiikkojen käytössä näkyvää. Tämä tutkimustulos on yhtenevä muun muassa Atanasiun ym. (2022) esille tuomaan tunteiden vaikutukseen heuristiikkoihin. Tunteiden ja intuition merkitystä heuristiikkojen hyödyntämiseen ei ole tuotu aiemmassa heuristisessa kirjallisuudessa esille yhtä selkeästi kuin Atanasiu ym. (2022) tutkimuksessa tuotiin ja tämä tutkimus lisää yhtenevää teoreettista kirjallisuutta aiheeseen liittyen.

Tämä tutkimus luo kontribuutiota myös kontekstinsa osalta, sillä aineisto kerättiin suomalaisissa pörssiyhtiöissä työskentelevien markkinointijohtajien keskuudesta. Vaikka heuristiikkoja on yleisesti tutkittu jo vuosikymmeniä, tarkastelee tämä tutkimus heuristiikkoja uudesta näkökulmasta. Suomalaisten pörssiyhtiöiden keskuudessa yleisiä heuristiikkoja ei ole juurikaan tutkittu. Julkisten osakeyhtiöiden johdon päätöksentekoa on pidetty yleisesti rationaalisina, eikä niissä hyödynnettäviä heuristiikkoja ole nähty tarpeelliseksi tutkia. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, kuten tämä tutkimus selkeästi osoittaa. Wierenga (2011) myös mainitsee, ettei markkinointijohtajien päätöksentekoa ole juurikaan tutkittu. Tämä tutkimus myös yhdistää nopeat ja taloudelliset heuristiikat sekä heuristiikkojen harhojen koulukunnat, jolloin heuristiikkojen käytöstä markkinajohtajien keskuudessa saadaan kokonaisvaltaista näkemystä.

Kontribuution rinnalla on oleellista myös tarkastella tutkimuksen liikkeenjohdollista relevanttiutta. Tutkimuksen tulokset auttavat markkinointijohtajia ymmärtämään ja hyödyntämään henkilökohtaisia heuristiikkojaan paremmin ja näin oppimaan tulosta tuottavia ja tehokkaita päätöksentekostrategioita. Tutkimus tarjoaa tietoa markkinointijohtajien hyödyntämistä heuristiikoista investointipäätöksiensä yhteydessä. Tästä tiedosta on hyötyä sekä markkinointijohtajille itselleen että yrityksille ja niiden sidosryhmille. Kun markkinointijohtajat itse ymmärtävät päätöksentekostrategioitaan, on heidän helpompi ymmärtää toimintatapojaan. Pelkästään tietoisuus siitä, millaisia heuristisia malleja he itse hyödyntävät, edesauttaa päätöksenteon kehittämistä ja auttaa kontrolloimaan aiemmin tiedostamattomina olleita heuristiikkoja. Esimerkiksi harhaiset heuristiikat on mahdollista tällöin eliminoida tai muuttaa niiden vaikutusta niin, ettei päätöksen laadukkuus heikkene ja tällä tavalla vähentää heuristiikkojen negatiivista vaikutusta. Heuristiikkoihin on näin mahdollista kiinnittää huomioita ja kehittää niitä edelleen. Lopulta heuristiikkojen kehittäminen johtaa parempiin päätöksiin ja sitä kautta parempiin lopputulemiin. Myös tunteet ja intuitio ovat päätöksentekoon huomattavasti vaikuttavia tekijöitä, joiden olemassaolon tunnistaminen ja sen hyödyntäminen edesauttavat onnistuneita päätöksiä. Kun yritykset ja niiden sidosryhmät ovat tietoisia markkinointijohtajien päätöksentekoprosesseihin vaikuttavista heuristiikoista, on niiden mahdollista kehittää prosessejaan edelleen niin, että ne tukevat hyödyllisten heuristiikkojen käyttöä ja minimoivat harhaiset oletukset. Tämä onnistuu esimerkiksi relevantin tiedon jakamisella ja yrityksen organisaatorakenteen hierarkkisuu den lieventämisellä. Tästä syystä markkinointijohtajien hyödyntämien heuristiikkojen ymmärtäminen on merkityksellistä myös liikkeenjohdolliselta kannalta.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuuden arviointi

Tähän pro gradu -tutkimukseen sisältyy tiettyjä rajoitteita, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin. Nämä rajoitteet juontuvat tutkimuksessa tehdyistä rajauksista, menetelmän valinnasta sekä aineistosta. Kun tutkimusta tarkastellaan, tulee nämä rajoitteet ottaa huomioon. Koska laadullisen tutkimuksen lähtökohtaisena oletuksena ei ole luoda yleistettävää tiedettä, ei kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille ole yleisesti hyväksytyjä kriteerejä (Noble & Smith 2015).

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta ja tutkimuksen rajoitteita tarkastellaan tieteenfilosofisista, subjektiivisista sekä objektiivisista näkökulmista.

Tieteenfilosofiset lähtökohdat vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen, ja ne tuleekin ottaa sitä arvioitaessa huomioon. Tutkimus pohjautuu oletukselle siitä, ettei ole olemassa yhtä ainoaa, universaalista totuutta. Tämä näkyy heuristiikkojen hyödyntämisessä. Jokainen johtaja rakensi päätöksensä pohjautuen omaan totuuteensa, joka pohjautui hänen aiempiin kokemuksiinsa ja tunteisiinsa. Koska tutkimus rajattiin koskemaan suomalaisissa pörssiyhtiöitä, markkinoinnin parissa työskenteleviin johtajiin, rajaa se laajalti tutkimuksen yleistettävyyttä, eikä tuloksia tule siirtää suoraan toiseen kontekstiin.

Tutkijan subjektiivinen rooli on tässä tutkimuksessa ollut merkittävä. Kaikki päätökset tutkimuksen toteuttamisen menetelmistä haastateltavien valintaan ja johtopäätöksiin ovat tutkijan itse tekemiä valintoja. Nämä valinnat vaikuttavat vahvasti siihen, miten tutkimus muotoutui. Toinen tutkija olisi voinut kerätyn aineiston perusteella päätyä erilaisiin tuloksiin ja johtopäätelmiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Koska tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena oli löytää markkinointijohtajien hyödyntämien heuristiikkojen käyttötarkoitusta, on tutkijan subjektiivisuus läsnä tuloksissa. Tulkintoihin siitä, millaisia heuristiikkoja aineistosta löytyi ja mihin käyttötarkoituksiin niitä hyödynnettiin, vaikuttaa tutkijan oma tausta ja näkemys aihepiiristä. Tätä rajoitetta pyrittiin tutkimuksen aikana lieventämään tuomalla aineistoa tutkimustuloksissa mahdollisimman laajalti esille. On kuitenkin haastavaa tai jopa mahdotonta nähdä, missä määrin tutkijan omat subjektiiviset näkemykset vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin, joten on tärkeää painottaa niiden olemassaoloa.

Tutkimuksen subjektiivisuus tulee esille myös menetelmävalinnassa. Menetelmänä käytettiin tutkijan itse kokoamaa päätöksentekotehtävää, joka luo tiettyjä rajoitteita tutkimuksen tuloksille ja johtopäätöksille. Koska tehtävänä käytettiin kuvitteellista tilannetta, on mahdollista, etteivät haastateltavat toimineet samankaltaisesti kuin todellisessa tilanteessa, vaikka tutkimustehtävä rakennettiin vastaamaan mahdollisimman paljon todellista strategista investointipäätöstä. Myös tehtävän informaation vähyys saattoi haastateltavista tuntua poikkeavan todellisesta liike-elämän tilanteesta, mikä osaltaan voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Haastattelujen aikana johtajat saivat vapaasti jakaa ajatuksensa, ilman tutkijan ohjailua. Kuitenkin tehtävän ratkaisun jälkeen

esitettyjä jatkokysymykset saattoivat ohjata haastateltavaa kohti tutkijan näkemystä aihealueesta. Nämä jatkokysymykset pohjautuivat vahvasti tutkijan omaan näkemykseen, jonka vuoksi toinen tutkija olisi voinut päätyä toisiin kysymyksiin ja johtopäätöksiin.

Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen tutkijan omien kontaktien kautta, joten yhtenä rajoituksena toimii myös tutkijan ja joidenkin haastateltavien välinen aiempi tuttuus. Tämä tuttuus voi osaltaan myös rikastaa kerättyä aineistoa, sillä johtajat eivät kokeneet tarvetta rajata ajatuksiaan tai mielipiteitään, vaan saivat esittää ajatuksensa vapaasti. Johtajat osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti, mikä merkittävästi parantaa tutkimuksen uskottavuutta (Shenton 2004). Myös tutkimusaineisto on hyvin rajallinen, sillä vain 8 markkinoinnin ammattilaista osallistui haastatteluihin. Haastattelujen määrää perustellaan aineiston saturoitumisella sekä tutkimuksen laajuusrajoituksilla, mutta se ei poissulje sitä mahdollisuutta, etteikö tutkimus olisi haastateltavia lisäämällä monipuolistunut.

Rajoitteena tutkimukselle voidaan katsoa myös näytteen homogeenisuus, sillä kaikki haastateltavat ovat työskennelleet pääosin vain B2B-liiketoiminnan sekä teollisuuden parissa. Myös haastateltavien kyky reflektoida omaa päätöksentekoaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Se, kuinka laajasti johtajat osasivat kertoa päätöksenteon kriteereistään, vaihteli haastateltavien kesken. Omien päätöksentekostrategioiden arviointi oli joillekin haastateltaville haastavampaa kuin toisille. Myös muut haastateltavien demografiset tekijät saattoivat vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Kaikki haastateltavat työskentelevät suomalaisissa yrityksissä, ja ovat kansalaisuudeltaan suomalaisia. Tulokset olisivat voineet olla erilaisia, mikäli tutkimus olisi toteutettu toisessa maassa tai haastateltavat olisivat olleet eri henkilöitä. Osaltaan tutkimuksen lopputulokseen vaikuttivat myös pro gradu -tutkimuksen asettamat aika- ja resurssirajoitteet, jotka ovat voineet ohjata tutkijaa tiettyihin valintoihin ja heuristiikkojen hyödyntämiseen.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimus rajattiin koskemaan yksilön päätöksentekoa, jolloin yrityksen yksinkertaisilla säännöillä on pienempi rooli. Tutkimus keskittyi tarkastelemaan heuristiikkoja yrityksen

mikrotasolla, yksilöllisen johtajan näkökulmasta. Organisaation tasolla heuristiikat syntyvät erehdyksen ja oppimisen, sosiaalisen oppimisen sekä opettamisen kautta (Gigerenzer ym. 2022). Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista tutkia lisää, kuinka johtajien henkilökohtaisesti hyödyntämät heuristiikat sopivat organisaatiossa käytettäviin heuristiikkoihin. Tällaiset organisatoriset heuristiikat esiintyvät yrityksen meso- ja makrotasolla, joten eri näkökulmista ilmiötä tarkasteltaessa tästä tutkimuksesta vedetyt johtopäätökset voisivat rikastua.

Pörssiyhtiöiden konteksti itsessään tuottaa useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkimukseen osallistuneet johtajat ovat taustoiltaan hyvin homogeenisiä sekä ammatilliselta taustaltaan että etnisyydeltään. Jatkotutkimus voisi keskittyä tuomaan esille eroja, joita kansalliset ja alueelliset eroavaisuudet mahdollisesti tuottavat. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten kansainvälisissä pörssiyhtiöissä markkinointijohtajien päätöksenteossa esiintyvät heuristiikat eroavat tässä tutkimuksessa esille nousseista heuristiikoista. Onko esimerkiksi mahdollista, että kulttuurilliset erot yhteiskunnassa tai organisaatiossa vaikuttavat yksilön päätöksenteon strategiaan? Myös organisaation roolia yksilön käyttämiin heuristiikkoihin voisi pitää mielenkiintoisena lähtökohtana tulevaisuuden tutkimukselle. Voisi esimerkiksi tutkia, miten pörssiyhtiön organisaatiokulttuurissa suhtaudutaan yksilön käyttämiin heuristiikkoihin.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin heuristiikkoja yksilön näkökulmasta, keskittyen myös siihen, millaisissa tilanteissa johtajat päätyivät käyttämään heuristiikkoja. Kuitenkin muun muassa Atanasiu ym. (2022) painottavat tutkimuksissaan, että heuristiikkojen syntyperän prosessia on tutkittu vain vähän. Se, millaisessa prosessissa heuristiikat syntyvät, vaikuttaa myös niiden käyttöön ja oppimiseen. Tämän vuoksi tulevaisuuden tutkimuksen tulisikin perehtyä siihen, miten markkinointijohtajien käyttämät heuristiikat syntyvät. Syntyvätkö heuristiikat esimerkiksi ensisijaisesti kompleksisista prosesseista ennen kuin ne yksinkertaistuvat oikopoluiksi? Bingham ja Eisenhardt (2011) ovat osoittaneet heuristiikkojen syntyvän oppimisen ja kokemuksen kautta, mutta Atanasiu kollegoineen (2022) on osoittanut tähän kuuluvan paljon muutakin. He esittelivät neliportaisen prosessin, jonka avulla johtajat oppivat ja kehittävät heuristiikkojaan. Kyseinen tutkimus tehtiin toimitusjohtajien keskuudessa, joten tulevaisuuden tutkimuksessa voitaisiin keskittyä tutkimaan tämän prosessikaavion avulla myös markkinointijohtajien heuristiikkoja. Olisi kiinnostavaa tutkia, miten suomalaiset

markkinointijohtajat rakentavat heuristiikkoja, ja millainen prosessi heuristiikkojen rakentamisen taustalta löytyy. Tämänkaltainen tutkimus saattaisi rikastaa myös tämän tutkimuksen tuottamia tuloksia. Näin tutkimusta markkinointijohtajien päätöksenteosta voitaisiin lisätä sekä kasvattaa markkinoinnin ketteryyttä ja läpinäkyvyyttä.

Tämä tutkimus keskittyi yleisluontoisesti tarkastelemaan, millaisia heuristiikkoja johtajien päätöksentekoprosessi sisältää sekä miten niitä hyödynnetään. Näitä heuristiikkoja oli mahdollista liittää kolmeen eri heuristiikkojen koulukuntaan. Samankaltaisella tutkimusaineistolla, samassa kontekstissa olisikin mielenkiintoista tutkia syvemmin, millaisia koulukunnallisia näkemyseroja syntyisi, jos keskityttäisiin tarkastelemaan heuristiikkoja vain yhden koulukunnan paradigman kautta.

Tämän tutkimuksen perusteella ei ole mahdollista vetää johtopäätöksiä siitä, miten heuristiikan paradigma vaikuttaa päätöksen lopputulokseen. Tutkimuksessa ei keskitytty tarkastelemaan tehtävän lopputulosta, vaan sitä, miten päätökseen päädytään. Olisi kuitenkin mielenkiintoista nähdä, miten tutkimustulokset muuttuisivat, jos tarkastelussa olisikin tehtävän lopputulema. Metodologisesti olisi mahdollista valita menetelmäksi retrospektiivinen protokolla-analyysi, sillä sen on kuvattu tuottavan laadukasta aineistoa erityisesti silloin, kun tarkastelussa on päätöksen lopputulos (Kuusela & Paul 2000). Tässä tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan heuristiikkoihin investointitilanteissa. Tulevaisuuden tutkimuksessa olisi mielenkiintoista tarkastella, millaiset heuristiikat johtaisivat parempiin lopputuloksiin esimerkiksi myyntitilanteissa tai muissa organisaation strategisissa päätöksissä.

Tunteiden vaikutusta johtajien päätöksentekoon on tutkittu hyvin vähän. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että tunteiden merkitystä päätöksenteossa ei tule vähätellä. Tulevaisuudessa sekä heuristiikkojen että päätöksenteon tutkimuksessa tulisi erityisesti organisaatioiden kontekstissa kiinnittää huomiota siihen, miten tunteet vaikuttavat rakentuviin heuristiikkoihin ja sitä myötä päätöksenteon lopputuloksiin. Tunteiden ja intuition roolien selkeytys on myös tarpeellista. Tässä tutkimuksessa intuition roolin ja sen vaikutuksen tutkiminen jäi vain pieneksi osa-alueeksi. Vaikka tämän tutkimuksen tuloksissa onkin mahdollista päätyä johtopäätöksiin siitä, että intuitio vaikuttaa tunteiden lailla johtajien päätöksentekoprosessin, intuition roolin laajempi merkittävyys on vielä tutkimatta. Intuitiota ei tässä tutkimuksessa resurssirajoitteiden vuoksi voitu nostaa

keskeiseksi tutkimuskohdaksi, joten olisikin mielenkiintoista keskittyä tutkimaan sitä, millainen rooli ja vaikutus intuitiolla loppujen lopuksi on johtajien päätöksenteossa. Koska intuition nähdään pohjautuvan heuristiikkoihin, niiden ymmärtäminen on erityisen tärkeää johdon päätöksenteon ymmärtämisen vuoksi.

LÄHTEET

- Alhakami, A. S. & Slovic, P. (1994). A psychological study of the inverse relationship between perceived risk and perceived benefit. *Risk analysis*, 14(6), 1085-1096.
- Anderson, J. R. (1993). Problem solving and learning. *American psychologist*, 48(1), 35.
- Ash, R. & Smith-Daniels, D.E. (1999). The Effects of Learning on Decision Rule Performance in Multi-Project Scheduling. *Decision Sciences*, 30(1), 47–82.
- Asker, J., Farre-Mensa, J. & Ljungqvist, A. (2015). Corporate investment and stock market listing: A puzzle?. *The Review of Financial Studies*, 28(2), 342-390.
- Arndt, J. (1985). On Making Marketing Science More Scientific: Role of Orientations, Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving. *Journal of Marketing*, 49(3), 11–23.
- Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G. & Weibler, J. (2015). Heuristics as adaptive decision strategies in management. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 33–52.
- Artinger, F., Gigerenzer, G. & Jacobs, P. (2021). Satisficing: Integrating two traditions. *Journal of Economic Literature*.
- Atanasiu, R., Ruotsalainen, R. & N Khapova, S. (2022). A simple rule is born: How CEOs distill heuristics. *Journal of Management Studies*.
- Baron, J. (1985). *Rationality and intelligence*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Becchetti, L., Di Giacomo, S. & Pinnacchio, D. (2008). Corporate social responsibility and corporate performance: evidence from a panel of US listed companies. *Applied Economics*, 40(5), 541-567.
- Betsch, T. (2008). The nature of intuition and its neglect in research on judgment and decision making. *Intuition in judgment and decision making*, 3-22.
- Bingham, C. & Eisenhardt, K. (2011). Rational Heuristics: The ‘Simple Rules’ That Strategist Learn From Process Experience. *Strategic Management Journal*, 32, 1437-1464.
- Bingham, C. & Haleblian, J. (2012). How firms learn heuristics: Uncovering missing components of organizational learning. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(2), 152–177.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*. Sage, London.

- Chen, J. J. (2004). Determinants of capital structure of Chinese-listed companies. *Journal of Business research*, 57(12), 1341–1351.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research*. London: Sage.
- Dane, E. & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32, 33–54.
- Drobetz, W., Janzen, M. & Meier, I. (2019). Investment and financing decisions of private and public firms. *Journal of Business Finance & Accounting*, 46(1–2), 225–262.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R. & Jaspersen, L. J. (2018). *Management and business research*. Sage.
- Ericsson, K. A. & Simon, H. A. (1980). Verbal Reports as Data. *Psychological Review* 87 (3): 215–250.
- Ericsson, K. A. & Simon, H. A. (1984). *Protocol analysis: Verbal reports as data*. the MIT Press.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications.
- Fonteyn, M. E., Kuipers, B. & Grobe, S. J. (1993). A Description of Think Aloud Method and Protocol Analysis. *Qualitative Health Research*, 3(4), 430–441.
- Gavetti, G. & Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly*, 45, 113–137.
- Gehman, J., Glaser, V., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A. & Corley, K. (2018). Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300.
- Gigerenzer, G. (2004). *Fast and Frugal Heuristics: The Tools of Bounded Rationality*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Gigerenzer, G. (2008). Why Heuristics Work. *Perspectives on Psychological Science*, 3(1), 20–29.
- Gigerenzer, G. (2016). Towards a rational theory of heuristics. *In minds, models and milieux* (pp. 34–59). Palgrave Macmillan, London.
- Gigerenzer, G. & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic Decision Making. *The Annual Review of Psychology*, 62, 451–482.

- Gigerenzer, G. & Goldstein, D. G. (2011). The recognition heuristic: A decade of research. *Judgment and Decision Making*, 6, 100–121.
- Gigerenzer, G., Reb, J. & Luan, S. (2022). Smart heuristics for individuals, teams, and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 171–198.
- Gigerenzer, G., Todd, P. M. & the ABC Research Group (1999). *Simple heuristics that make us smart*. Oxford: Oxford University Press.
- Gioia, D., Corley, K. & Hamilton, A. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Gioia, D. (2021). A systematic methodology for doing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20–29.
- Goldstein D. G. & Gigerenzer G. (2002). Models of ecological rationality: the recognition heuristic. *Psychological review*, 109(1), 75–90.
- Hahn, R. & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of cleaner production*, 59, 5–21.
- Haniffa, R. & Hudaib, M. (2006). Corporate governance structure and performance of Malaysian listed companies. *Journal of business finance & accounting*, 33(7-8), 1034–1062.
- Hauser, J. (2014). Consideration-set heuristics. *Journal of Business Research*, 67(8), 1688–1699.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki. University Press
- Holden, M. T. & Lynch, P. (2004). Choosing the appropriate methodology: Understanding research philosophy. *The marketing review*, 4(4), 397–409.
- Johnson, P. & Clark, M. (2006). ‘Editors’ introduction: Mapping the terrain: An overview of business and management research methodologies’, in P. Johnson and M. Clark (eds) *Business and Management Research Methodologies*. London: Sage, pp. xxv– iv.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 9, 697–720.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Penguin, London.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). *Prospect theory: An analysis of decision under risk*.

- Kahneman, D., Slovic, S. P., Slovic, P. & Tversky, A. (toim.). (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge university press.
- Kahneman, D. & Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*, 49(81).
- Katsikopoulos, K. V., Simsek, O., Buckmann, M., & Gigerenzer, G. (2021). Transparent modeling of influenza incidence: Big data or a single data point from psychological theory?. *International Journal of Forecasting*, 38, 613–19.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Dover 2006 unabridged republication of the edition published by. Boston and New York: Houghton Mifflin Company.
- Kuusela, H. & Paul, P. (2000). A comparison of concurrent and retrospective verbal-protocol analysis. *American Journal of Psychology*, 113(3), 387–404.
- Laajalahti A. & Herkama S. (2018). Laadullinen analyysi ATLAS.Ti-ohjelmistolla. Teoksessa Valli, R. (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos. ed.), 106–133. Jyväskylä: PS-kustannus
- Ladik, D. M. & Stewart, D. W. (2008). The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 157–165.
- Liesch, P.W., Welch, L.S. & Buckley, P.J. (2011). Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies. *Management International Review*, 51(6), 851–873.
- Liu, X. & Anbumozhi, V. (2009). Determinant factors of corporate environmental information disclosure: an empirical study of Chinese listed companies. *Journal of cleaner production*, 17(6), 593–600.
- Loock, M. & Hinnen, G. (2015). Heuristics in organizations: A review and a research agenda. *Journal of Business Research*, 68(9), 2027–2036.
- Luan, S., Reb, J. & Gigerenzer, G. (2019). Ecological rationality: Fast-and-frugal heuristics for managerial decision making under uncertainty. *The Academy of Management Journal*, 62(6), 1735–1759.
- Luce, R.D. & Raiffa, H. (1957). *Games and Decisions*. John Wiley & Sons, New York, NY.
- Maitland, E. & Sammartino, A. (2015). Decision Making and Uncertainty: The Role of Heuristics and Experience in Assessing a Politically Hazardous Environment. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1554-1578.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1986). Garbage can models of decision making in

- organizations. In J. D. March & R. Weissinger-Baylon (Eds.), *Ambiguity and command. Organizational perspectives on military decision making*. (s.11–35). Marshfield, WI: White Plans.
- Merlo, O., Lukas, B. A. & Whitwell, G. J. (2008). Heuristics revisited: Implications for marketing research and practice. *Marketing theory*, 8(2), 189–204.
- Meszaros, J.R. (1999). Preventive Choices: Organizations' Heuristics, Decision Processes and Catastrophic Risks, *Journal of Management Studies* 36(12), 977–98.
- Mousavi, S. & Gigerenzer, G. (2014). Risk, uncertainty, and heuristics. *Journal of Business Research*, 67(8), 1671–1678.
- Mousavi, S. & Gigerenzer, G. (2017). Heuristics are Tools for Uncertainty. *Homo Oeconomicus*, 34(4), 361–379.
- Neth, H. & Gigerenzer, G. (2015). Heuristics: Tools for an Uncertain World. *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*. John Wiley & Sons, Inc.
- Newell, A. & Simon, H. A. (1972). *Human problem solving*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Niittymies, A. (2020). Heuristic decision-making in firm internationalization: The influence of context-specific experience. *International Business Review*, 29(6), 101752.
- Pachur, T., Hertwig, R. & Steinmann, F. (2012). How do people judge risks: availability heuristic, affect heuristic, or both?. *Journal of Experimental Psychology*, 18(3), 314.
- Payne, J. W. (1976). Task complexity and contingent processing in decision making: An information search and protocol analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 366–387.
- Payne, J. W. (1994). Thinking aloud: Insights into information processing. *Psychological Science*, 5(5), 241–248.
- Payne, J.W., Bettman, J.R. & Johnson, E.J. (1993). *The adaptive decision maker*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Peters, E. & Levin, I. P. (2008). Dissecting the risky-choice framing effect: Numeracy as an individual-difference factor in weighting risky and riskless options. *Judgment and Decision Making*, 3(6), 435–448.
- Piattelli-Palmarini, M. (1994). *Inevitable Illusions: How Mistakes of Reason Rule our Minds*. New York: John Wiley & Sons.
- Raffournier, B. (1995). The determinants of voluntary financial disclosure by Swiss listed companies. *European accounting review*, 4(2), 261–280.

- Rose, J., Bearman, C., Naweed, A. & Dorrian, J. (2019). Proceed with caution: using verbal protocol analysis to measure situation awareness. *Ergonomics*, 62(1), 115–127.
- Russo, J. E., Johnson, E. J. & Stephens, D. L. (1989). The validity of verbal protocols. *Memory & cognition*, 17(6), 759–769.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV-menetelm.opetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Shah, A. K. & Oppenheimer, D. M. (2008). Heuristics made easy: An effort- reduction framework. *Psychological Bulletin*, 134(2), 207–22.
- Shenton, A. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–76.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 69(1), 99–118.
- Simon, H. A. (1976). From substantive to procedural rationality. *25 Years of Economic Theory*. pp. 65–86. Springer.
- Simon, H. A. (1983). Search and Reasoning in Problem Solving. *Artificial Intelligence*, 21, 7–29.
- Smagorinsky, P. (1989). The Reliability and Validity of Protocol Analysis. *Written Communication*, 6(4), 463–479.
- Srinivasan, S. & Hanssens, D. M. (2009). Marketing and firm value: Metrics, methods, findings, and future directions. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 46(3), 293–312.
- Stanovich, K. E. & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 645–665.
- Svenson, O. (1979). Process descriptions of decision making. *Organizational behavior and human performance*, 23(1), 86–112.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202–216.
- Todd, P. & Benbasat, I. (1987). Process tracing methods in decision support systems research: Exploring the black box. *MIS Quarterly*, 11(4), 493–512.
- Todd, P. M. & Gigerenzer, G. (2007). Environments that make us smart: Ecological rationality. *Current directions in psychological science*, 16(3), 167–171.

- Todd, P. M., Gigerenzer, G. & the ABC Research group (2012). *Ecological rationality: Intelligence in the world*. New York: Oxford University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Van Den Haak, M., De Jong, M. & Jan Schellens, P. (2003). Retrospective vs. concurrent think-aloud protocols: testing the usability of an online library catalogue. *Behaviour & information technology*, 22(5), 339–351.
- Van Someren, M., Barnard, Y. F. & Sandberg, J. (1994). *The think aloud method: a practical approach to modelling cognitive*. London: Academic Press, 11.
- Wierenga, B. (2011). Managerial decision making in marketing: The next research frontier. *International Journal of Research in Marketing*, 28(2), 89–101.
- Wilson, T. D. (1994). The proper protocol: Validity and completeness of verbal reports. *Psychological Science*, 5(5), 249–252.
- Wuebben, M. & von Wangenheim, F. (2008). Instant Customer Base Analysis: Managerial Heuristics Often “Get It Right”. *Journal of Marketing*, 72(3), 82–93.

LIITTEET

LIITE 1: Päätöksentekotehtävä – Case IndustriPro

Olet suomalaisen, julkisen osakeyhtiön IndustriPron markkinointijohtaja. IndustriPro valmistaa teollisuuden tuotteita yritysmarkkinoille. IndustriPro on jo jokseenkin tunnettu tekijä asiakkaiden keskuudessa Suomessa. Pääkilpailijoita yrityksellä on Suomessa kaksi, toinen keskittyy vahvasti kansainväliseen toimintaan, toinen on Suomessa top-of-mind-brändi. Kansainvälisesti kilpailua on jo enemmän. IndustriPro on listattu Helsingin pörssiin vuonna 2015. Kuitenkin jo pitkän aikaa IndustriPron pörssi-arvo on ollut vakaa ja johdon mielestä liian alhainen. Tällä hetkellä IndustriPron tase on vahva, mutta yritys on ajautumassa heikompaan tilanteeseen. IndustriProlla on kuitenkin vielä mahdollisuus muuttaa yrityksen suuntaa parempaan oman pääoman avulla. Yrityksellä on kolme keskenään yhtä tärkeää strategista tavoitetta: kasvu Suomessa, kasvu kansainvälisesti sekä IndustriPron pörssi-arvon nostaminen. Jotta nämä tavoitteet saavutettaisiin, on IndustriPron hallitus ja johtoryhmä päätyneet investoimaan kehitysprojektiin seuraavan strategiakauden aikana. Tiimisi on tutkimusten perusteella koonnut alle neljä parasta vaihtoehtoa, joista sinun tulee valita yksi. Vaihtoehdot ovat toisensa poissulkevia. Olet saanut tehtäväksesi esittää johtoryhmälle kehitysprojektin, johon yritys investoi. Päätöksen jälkeen esität perustelut johtoryhmälle, miksi IndustriPron tulee valita tämä kehitysprojekti.

VAIHTOEHTO 1:

IndustriPro kehittää tuotteen, joka on uusi sen tuotesarjassa. Markkinoilla on kuitenkin jo samankaltainen tuote toimialan top-of-mind-brändiltä. Tämän tuotteen kehittäminen voidaan tehdä jo IndustriProta löytyvillä resursseilla. Kuitenkin markkina-analyysin toteuttaminen vaaditaan, jotta saadaan tieto markkinoiden tilasta ja segmenttien targetoinnista. Tämä vie aikaa, joka on pois muilta IndustriPron tuottamilta tuotteilta. Tuote itsessään menestyy tälläkin hetkellä markkinoilla hyvin, ja tuotteen kate on hyvä. Onnistuessaan tuote voisi olla markkinoidensa paras ja ostajakunta olisi valmiina, joten kasvu kotimaassa olisi mahdollista. Kilpailijat ovat kuitenkin lähellä, eikä patentille ole enää mahdollisuutta. Tämä vaihtoehto luo mahdollisuuden kehittää yrityksen

mallitarjontaa laajemmaksi myös tulevaisuudessa. Tämän projektin myötä on nähtävissä pörssi-arvon vakaa, mutta hidas kasvu.

VAIHTOEHTO 2.

IndustriPro ostaa kansainvälisesti toimivan pienen kilpailijan. Kyseinen kilpailija tuottaa samoja tuotteita kuin IndustriPro, mutta tuote itsessään ei menesty. Kilpailija omaa jo kansainvälisesti merkittävän jakelutien, joka oston myötä siirtyisi IndustriPron omistukseen. Tällä tavoin IndustriPron olisi mahdollista siirtyä kansainvälisille markkinoille nopeasti ja kattavalla jakelukanavalla. IndustriPro ei panosta tuotekehitykseen, vaan laskeutuu kansainvälisille markkinoille jo olemassa olevan malliportfolion kanssa. Kasvun Suomessa voidaan odottaa laskevan huomattavasti vähintäänkin väliaikaisesti, sillä yrityksen tämänhetkinen kapasiteetti riittää vain tähän projektiin. Mikäli myös Suomen markkinoihin halutaan yhtäaikaisesti panostaa, vaatisi se kaikkien prosessien yksinkertaistamista ja mahdollisesti irtisanomisiakin. Kuitenkin IndustriPron kansainvälinen kasvu olisi todennäköisesti nopeaa ja tämän vaihtoehdon odotetaan nostavan pörssi-arvoa.

VAIHTOEHTO 3:

IndustriPro kehittää ja parantaa jo olemassa olevan tuotelinjansa tuotetta. Tarkoituksena on laskea tuotteen valmistuskustannukset alas ja tehdä niin sanottu tilapäinen kannattavuuden parannus. Markkinointiin keskitytään lisäämällä uusia markkinointikanavia ja -kampanjoita. Tällä hetkellä kilpailijat ovat markkinoinnillisesti passiivisempia, joten IndustriProlla olisi mahdollisuus näin kasvattaa etäisyyttä kilpailijoihinsa. Eräs johtoryhmän korkea-arvoinen jäsen kannattaa vahvasti tätä vaihtoehtoa. Hänen arvionsa mukaan on kannattavampaa jakaa ylijäämä annetusta investointirahoituksesta osinkona sijoittajille, jolloin pystyttäisiin takaamaan kasvua ja tunnettavuutta Suomessa sekä mahdollisesti myös kansainvälisesti. Lisäksi IndustriPro on tehnyt onnistuneesti tämänkaltaisen investoinnin 5 vuotta sitten. Kyseisen tuotesarjan tuotteen myynti kasvoi 10 prosentilla investoinnin myötä. Nyt lisämyyntiä on odotettavissa kasvatetun markkinointibudjetin myötä ja katteen kasvua alennetuilla valmistuskustannuksilla. Näin ollen on hyvät mahdollisuudet saavuttaa menestys kyseisellä projektilla. Tämä vaihtoehto on selkeästi halvin. Investoinnin kannattavuus nähdään heti projektin valmistuttua, ja projektin onnistuessa lisätuotot käytettäisiin

kotimaan kasvuun ja mahdollisesti pysyvään tuotannon kannattavuuden parantamiseen. Osingonjakokyky on tässä vaihtoehdossa suurin.

VAIHTOEHTO 4:

Yrityksenne on kehittänyt täysin uuden tuotteen, joka on lähes valmis. Tämä tuote on uusi sekä yrityksellenne että markkinoille. Vaikka tuote itsessään on käytännössä valmis, isoin epävarmuustekijä on sen lanseeraus markkinoille. Tämä projekti vaatii IndustriProta paljon resursseja, lisää osaavaa työvoimaa, enemmän dataa markkinoista sekä uudempaa teknologiaa. IndustriPron kapasiteetti ei riitä sekä uuden tuotteen että muiden tuotesarjojen valmistamiseen, joten se joutuisi uuden tuotteen lanseerauksen yhteydessä karsimaan olemassa olevaa mallisarjaa. Tämä tarkoittaa myös uuteen tuotesegmenttiin siirtymistä. Vaikka riski on suuri, on IndustriPron näin mahdollistaa pelkistää brändiään ja parantaa brändimielikuvaansa. Nämä mahdolliset tulokset tosin näkyvät vasta muutaman vuoden kuluessa. Jos IndustriPro onnistuu tuotekehittelyssä, on sen arvioitu saavan etäisyyttä kilpailijoihin sekä todennäköisesti tuotepatentti. Uuden tuotteen lanseeraus vaatii yritykseltä vielä markkinoiden kehittämistä, vaikka tämän kaltaisen investoinnin on nähty toimivan toisella toimialalla. Tämä vaihtoehto vie eniten aikaa, mutta tuote on lupaava. Tämä vaihtoehto todennäköisesti nostaisi IndustriPron pörssi-arvoa ja parantaa mahdollisuuksia kansainvälistymiseen.

YHTEENVETO

	Hinta	Ominaisuudet
Vaihtoehto 1.	Keskinkertainen	- vie aikaa muilta tuotteilta + mahdollisuus Suomen markkinoiden parhaaksi - kilpailijat lähellä + vakaa pörssi-arvon kasvu
Vaihtoehto 2.	Korkea	- ei tuotekehitystä - kasvu Suomessa laskee + kansainvälistyminen nopeaa + pörssi-arvon todennäköinen nousu
Vaihtoehto 3.	Edullinen	+ onnistunut aiemminkin + johtoryhmän jäsen ilmaissut kannatuksensa + onnistuessaan kasvu Suomessa

Vaihtoehto 4.	Korkea	<ul style="list-style-type: none">- epävarmuus markkinoista+ mahdollisuus patenttiin ja etäisyyttä kilpailijoihin+ onnistut toisella toimialalla- muiden tuotteiden lakkauttaminen
----------------------	--------	---