

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

LIIKETOIMINNAN MUUTOKSEN KONSTRUOINTI

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Elokuu 2005
Ohjaaja: Marja Eriksson

Leena Luoma
Anna Marjamäki

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto
Tekijät:	LUOMA, LEENA JA MARJAMÄKI, ANNA
Tutkielman nimi:	
Pro gradu -tutkielma:	153 sivua, 31 liitesivua
Aika:	Elokuu 2005
Avainsanat:	Kilpailulähtöisyys, yhteistoiminta, globalisaatio, asiakas, osaaminen, teknologia, muutos

Muuttuminen on yrityksen pitkäaikaisen kilpailukyvyn perusta, sillä yritysten sisäiset ja ulkoiset toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti. Tämän myötä yrityksille avautuu uusia mahdollisuuksia ja uhkia, joihin vastaaminen vaatii yrityksiltä muutoksen hahmottamista.

Tämän työn tavoitteena oli tutkia, miten liiketoiminnan muutos voidaan konstruoida. Työ koostui pääasiassa teoreettisesta osuudesta, jossa työn tavoitetta lähestyttiin pohtimalla, minkälaisista lähestymistavoista liiketoiminnan muutosta voidaan tarkastella, mitkä ovat liiketoiminnan muutoksen merkittävät ulottuvuudet ja minkälainen työkalu ulottuvuuksien avulla voidaan luoda muutoksen konstruoinnin helpottamiseksi. Liiketoiminnan muutoksen lähestymistavoiksi määriteltiin kilpailulähtöisyys ja liiketoiminnan uudistaminen, joita molempia todettiin tarvittavan kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Seuraavaksi identifioitiin liiketoiminnan muutoksen merkittävät ulottuvuudet ja kuvattiin niiden sisällä vaikuttavia ilmiöitä. Ulottuvuuksiksi saatiin globalisaatio, asiakas ja tarjoama, osaaminen ja teknologia. Näistä osaaminen nähtiin ulottuvuuksia yhdistävänä tekijänä. Myös muiden ulottuvuuksien välillä havaittiin dynamiikkaa. Tämän jälkeen käsiteltiin tiedonmuodostuksen edellytyksiä eli tekijöitä, jotka asettavat rajoituksia muutoksen hahmottamiseen. Tiedonmuodostuksen edellytyksiksi määriteltiin aika sekä johtamistyön ja organisaation tasot. Teoriaosuuden lopussa muutosta hahmotettiin lyhyesti myös deskriptiivisen muutosmallin avulla.

Tutkimuksen tuloksena rakennetun työkalun tarkoituksena on yhdessä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa kerätä tietoa yrityksen toimintaympäristöistä ja tällä tavoin auttaa yritysten johtoa hahmottamaan liiketoiminnan strategisia muutoksia. Työkalu käsittelee lähinnä muutoksen alkutilannetta ja tulevaisuuden muutostekijöiden ennakointia. Työkalu muodostettiin teoriaosassa määriteltyjen liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien ja tiedonmuodostuksen edellytyksien avulla ja siitä esitettiin visualisointi, joka sisältää muutosta hahmottavia kysymyksiä. Työn empiirisessä osassa liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksia illustroitiin kolmen todellisen muutostarinan avulla.

Työn johtopäätöksinä todettiin, että vaikka työkalun avulla voitaisiin hahmottaa muutoksen alkutilannetta ja tällä tavalla helpottaa muutoksen toteuttamista, työkalu on kuitenkin vain johtamisen apuväline. Johtamisesta muodostuu täten kriittinen tekijä muutostarpeiden havainnoinnin ja muutossuunnitelmien käytännön toteutuksen välille, sillä ilman johtamista työkalun avulla kerätty tieto ja tehdyt muutossuunnitelmat eivät voi konkretisoitua. Koska liiketoiminnan muutokset ovat nykyään entistä dynamisempiä, myös niiden johtaminen vaatii uudenlaista vuorovaikutteisuutta ja vuoropuhelua.

ESIPUHE

Tämän työn toimeksiantaja on strategisten muutosprosessien läpivientiin erikoistunut konsulttiyritys, Open Progress CM Oy. Open Progress CM Oy on tilannut Tampereen yliopistolta pro gradu -työn, jonka tavoitteena on rakentaa konsultointityötä helpottava työkalu. Yrityksen hallinnon professori ja työmme ohjaaja, Marja Eriksson, arvioi työn laajuuden liian suureksi yhden opiskelijan pro graduun ja saattoi siksi meidät molemmat yhteen toimeksiantajayrityksen kanssa helmikuussa 2005. Tästä lähtien olemme tehneet pro gradu -työtämme hyvin intensiivisesti. Työn laajuus ja monialaisuus ovat aiheuttaneet haasteita työn rajaamisessa sekä ydinkysymysten määrittelyssä, minkä vuoksi olemme tehneet kiinteää yhteistyötä työmme ohjaajan ja toimeksiantajayrityksen kanssa. Olemme pyrkineet ottamaan huomioon toimeksiantajamme toiveet ja tavoitteet sekä tieteellisen tutkimuksen edellytykset parhaaksi katsomallamme tavalla.

Olemme kiitollisia mahdollisuudesta tehdä pro gradu -työmme mielenkiintoisesta aiheesta, joka on yhteydessä käytännön liiketoimintaan ja sen tarpeisiin. Haluamme kiittää toimeksiantajayritystä hedelmällisestä yhteistyöstä sekä ohjaajaamme kärsivällisestä ja innostavasta ohjauksesta.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 PERUSVALINNAT	17
2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	17
2.2 Tutkimuksen rajaukset	17
2.3 Tutkielman rakenne.....	18
2.4 Metodologiset lähtökohdat	20
2.4.1 Liiketaloustieteen tutkimusotteet	20
2.4.2 Konstruktiiivinen tutkimus	21
3 LÄHESTYMISTAPOJA LIIKETOIMINNAN MUUTOKSEEN	24
3.1 Liiketoiminnan kilpailulähtöisyys.....	24
3.1.1 Kilpailuetu.....	25
3.1.2. Kilpailukyky.....	30
3.2 Liiketoiminnan uudistaminen	33
3.2.1 Uudelleenjärjestely	34
3.2.2 Yhteistoiminta	41
3.3 Kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan problemaattisuus.....	44
4 LIIKETOIMINNAN MUUTOKSEN ULOTTUVUUDET, TIEDONMUODOSTUKSEN EDELLYTYKSET JA MUUTOS	51
4.1 Liiketoiminnan muutoksen ulottuvuudet.....	52
4.1.1 Globalisaatio	52
4.1.2 Asiakas ja tarjoama	60
4.1.3 Osaaminen.....	68
4.1.4 Teknologia	80
4.2 Tiedonmuodostuksen edellytykset.....	90
4.2.1 Aika	91
4.2.2 Johtamistyön ja organisaation tasot.....	97
4.3 Kohti muutosta.....	100
4.4 Synteesi.....	102
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	112
5.1 Lähestymistavat liiketoiminnan muutokseen ja liiketoiminnan muutoksen ulottuvuudet.....	112
5.2 Työkalu.....	115
5.3 Muutostyökalun illustrointi muutostarinoiden avulla	121
5.3.1 Kronologiset muutostarinat.....	122
5.3.2 Muutostarinat liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien matriisissa.....	131
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	136
Lähteet.....	143
Liitteet	154
Liite 1: Muutoksen johtamisen elementit.....	154
Liite 2: Skenaariomenetelmä.....	171
Liite 3: Muutosmallin lisäkysymyksiä.....	173
Liite 4: Delfoi-tekniikka.....	180

LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA

Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman rakenne.....	19
Kuvio 2. Neilimon ja Näsin typologia Kasasen ym. (1991) mukaan	20
Kuvio 3. Konstruktiivisen tutkimuksen osat	22
Kuvio 4. Toimialan kilpailun määräävät viisi kilpailutekijää	28
Kuvio 5. Porterin timanttimalli.....	31
Kuvio 6. Strategisten ajatusmallien kehitys	36
Kuvio 7. Mahdollisuuksien avaruus	40
Kuvio 8. Nelikenttä lähestymistavoista liiketoimintaan kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan suhteessa	49
Kuvio 9. Arvonluomisen perinteinen näkökulma.....	61
Kuvio 10. Arvonluomisen uusi näkökulma	62
Kuvio 11. Kolmiulotteinen tarjoamakuutio	65
Kuvio 12. Tarjoaman määrittäjät ja määrittämisen ajankohta	66
Kuvio 13. Osaamisen lähteet.....	69
Kuvio 14. Organisaation oppiminen ja kestävä kilpailuetu	76
Kuvio 15. Osaamisen kehitys.....	79
Kuvio 16. Strategia ja teknologia	83
Kuvio 17. Tietotasot aikatasojen näkökulmasta.....	94
Kuvio 18. Muutoksen kolme ulottuvuutta	102
Kuvio 19. Osaamisen ulottuvuus liiketoiminnan muutosten ulottuvuuksien kokoavana tekijänä	103
Kuvio 20. Aikaulottuvuus ja erilaisten muutosten toteuttamisen aste.....	108
Kuvio 21. Liiketoiminnan muutos.....	110
Kuvio 22. Muutoskuutio	110
Kuvio 23. Muutostyökalu.....	118
Kuvio 24. Matriisi automaatiojärjestelmäliiketoiminnan muutosprosessista	132
Kuvio 25. Matriisi tuoteliiketoiminnan muutosprosessista.....	133
Kuvio 26. Matriisi järjestelmäliiketoiminnan muutosprosessista	134

Taulukot

Taulukko 1. Teknologian kehittämisen vaihtoehdot	86
Taulukko 2. Johtamistyön syvyystasot	98

1 JOHDANTO

Elämme ympäristössä, jossa muutoksia tapahtuu entistä nopeampaan tahtiin. Vaikka muutokset ovat aina olleet olennainen osa sekä ihmisten että yritysten elämää, muutosten vauhti on viime vuosikymmeninä kasvanut huomattavasti. Lyhentyneet muutosten syklit näkyvät lukuisissa taloudellisissa, teknologisissa, sosiaalisissa ja poliittisissa murroksissa. Suomessa nämä yhteiskunnallisesti merkittävät muutos- ja murrosvaiheet ovat tapahtuneet suhteellisen lyhyessä ajassa. Siirtyminen agraariyhteiskunnasta teolliseen yhteiskuntaan tapahtui kohtuullisen nopeasti, samoin kuin siirtyminen teollisesta yhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan viime vuosisadan lopulla. Parhailaan Suomi on siirtymässä kohti tietoyhteiskunnan uutta vaihetta, niin sanottua mielikuva- ja vuorovaikutusyhteiskuntaa¹. Tässä mielikuva- ja vuorovaikutusyhteiskunnassa päätöksenteon on nähty perustuvan entistä enemmän mielikuviin, vaikutelmiin ja tunne-elämyksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteiskunnan vallitseva näkökulma on siirtymässä teknologialähtöisyydestä osittain kohti ihmisten tarpeiden ja sisältöjen sekä palveluiden kehittämistä. Tällöin ihmisten keskeiset tarpeet tyydytetään yhä suuremmassa määrin ihmis- ja työsuhteiden, erilaisten verkostojen ja pienyhteisöjen vuorovaikutussuhteiden sekä näiden vuorovaikutussuhteiden ylläpitämistä varten kehitettävien sisältöjen ja palveluiden avulla. Yhteiskuntaamme muokkaaviksi suunniksi nousevat myös taloudellisten erojen kasvaminen, teollisen tuotannon siirtyminen pois Suomesta, erilaiset uusyhteisöjen ja virtuaaliheimojen syntyminen, yhteiskunnan ympärivuorokautinen aukiolo sekä teknologian mahdollistamat erilaiset elämäntavat. Liiketaloudessa tästä tällä hetkellä tapahtuvasta murroksesta puhutaan tyypillisimmin siirtymänä huomio-, tarina-, design- tai elämystalouteen.²

Muutosten nopeuden kasvamisen lisäksi myös muutosten vaikutusalueet ovat laajentuneet. Monet yrityksissä tapahtuvat muutokset ylittävät perinteisiä toimialojen ja organisaatioiden rajoja sekä vaikuttavat useampiin yrityksiin, yhteistyökumppaneihin ja ihmisiin kuin ennen. Muutoksissa myös yritysten ja asiakkaiden väliset rajapinnat ovat yhä tiiviimmässä kosketuksessa toistensa kanssa. Tämän lisäksi muutosten vaikutusalueiden

¹Siirtymä mielikuva- ja vuorovaikutusyhteiskuntaan on käsitteellisesti liitetty Koskisen (2004, 29) mukaan omaksi yhteiskuntamuodokseen, kun sen sijaan Malaskan (2002, 389–404) mukaan sen on tietoyhteiskunnan uusi vaihe.

² Koskinen 2004, 29–33; Malaska 2002, 389–404; McLagan 2003, 14.

on havaittu ulottuvan entistä kaukaisemmille toimialoille sekä yhdistävän monisäikeisemmin useita toimialoja. Muutosten kasvava nopeus samoin kuin niiden vaikutusalueiden laajentuminen vaikuttavat monin eri tavoin yritysten ulkoisiin ja sisäisiin toimintaympäristöihin sekä yritysten mahdollisuuksiin luoda menestyvää liiketoimintaa. Tämän vuoksi reaktiivinen, muita seuraileva lähestymistapa liiketoiminnassa tapahtuviin muutoksiin ei välttämättä enää riitä ylläpitämään yrityksen kilpailukykyä. Turvatakseen kilpailukykinsä ja menestymisensä edellytykset yritykset ovatkin havainneet selkeitä tarpeita panostaa proaktiivisesti tulevaisuudesta huolehtimiseen. Yritysten on siis entistä ennakoivammin ja aktiivisemmin tartuttava liiketoiminnassa tapahtuviin muutoksiin ja näiden muutosten tuomiin haasteisiin.³

Yritysten muutokset pohjautuvat niiden ulkoisissa ja sisäisissä toimintaympäristöissä tapahtuviin muutoksiin. Ulkoiseen toimintaympäristöön luetaan tyypillisesti yritysten taloudellinen, teknologinen, sosiaalis-yhteiskunnallinen, poliittinen ja liiketoiminnallinen ympäristö. Sisäiseen ympäristöön kuuluu puolestaan yrityksen voimavarat, kyvykkyudet, politiikka, tekniikka ja kulttuuri sekä näihin liittyvät järjestelmät, toimintatavat ja osaaminen. Yritykset pystyvät omalla toiminnallaan vaikuttamaan molemmissa toimintaympäristöissä tapahtuviin muutoksiin. Parantaakseen kilpailukykyään yritysten onkin asetettava itsensä alttiiksi niille sisäisille ja ulkoisille paineille ja ärsykkeille, jotka kannustavat yritystä uudistumaan sekä hahmottamaan asioita uudella tavalla. Muutos alkaa yleensä, kun yrityksessä on riittävästi negatiivisia työntekijöitä tai positiivisia vetotekijöitä, jotka ajavat yritystä pois vanhasta ajattelusta kohti uusia toimintatapoja ja ajatusmalleja.⁴

Yritysten ja yksittäisten liiketoimintojen kehittämiseen liittyy lukuisia haasteita. Tyypillisesti näitä haasteita tarkastellaan suhteessa tiettyihin toimialoihin, nimenomaisiin liiketoimintoihin tai yksittäisten yritysten kohtaamiin muutoshaasteisiin. Nämä muutoshaasteet voivat liittyä muun muassa siihen, miten toimiala kehittyy tulevaisuudessa tai miten yrityksen nykyistä tilaa ja tulevaisuuden tavoitetilaa voidaan hahmottaa. Konkreettisesti nämä muutoshaasteet voivat ilmetä suhteessa esimerkiksi yritysten taloudellisiin tavoitteisiin, joita ovat muun muassa tuloksellisuus, kannattava kasvu, tehokkuus tai muut pääomasijoittajien asettamat tavoitteet. Taloudellisten tavoitteiden lisäksi muutoshaast-

³ Johnson, Scholes & Whittington 2005; Koskinen 2004, 29–33; McLagan 2003, 14; Palmer & Hardy 2000, 139–14.

⁴ Martola & Santala 1997, 139–20; Pettigrew & Whipp 1991, 26; Tichy 1983.

teet kohdistuvat usein myös yrityksen sosiaalisiin, eettisiin ja ympäristöllisiin vastuisiin. Näitä voivat olla esimerkiksi vastuullisen henkilöstöpolitiikan kehittäminen tai päästöjen kontrollointi⁵.

Yritysten ulkoiset ja sisäiset toimintaympäristöt ovat muuttuneet viime vuosikymmenien aikana huomattavasti. Toimintaympäristöjen muutokset näkyvät selvästi varsinkin yritysten välisessä lisääntyvässä kilpailussa, joka on kasvanut ja korostanut markkinamekanismin vaikutuksia entisestään. Monissa liiketoiminnoissa on tapahtunut suuria myllerryksiä markkinoiden laajentumisen, säännöstelyn purkamisvaikutusten, markkinaepävarmuuden lisääntymisen ja riskien kasvamisen myötä. Samalla kilpailun lisääntyminen on pienentänyt toimialojen välisiä rakenteellisia eroja ja rapauttanut yritysten vanhoja kilpailuetuja. Esimerkiksi ainoastaan harvoilla toimialoilla runsaiden tuotannon tekijöiden käyttömahdollisuus on enää yhtä tärkeä kilpailuetu kuin niiden tehokas käyttö.⁶ Viime vuosikymmenen aikana yritysten välistä kilpailua onkin leimannut entistä suuremmat vaatimukset nopeasta reagoinnista asiakkaiden tarpeisiin, teknologisiin muutoksiin ja yhteneväisyyteen ylläpitää palvelutarjontaa asiakkaiden odotusten mukaisesti. Myös yritysten tarkkanäköisyys havainnoida toimintaympäristön muutoksia sekä niiden kyky sopeutua uusiin muutoksiin innovatiivisuuden ja lisäarvon luomisen avulla ovat oleellinen osa yritysten välistä kilpailua.⁷ Kilpailun kiristymisen onkin monella toimialalla tehnyt kilpailukyvyyn ylläpitämisen entistä haastavammaksi. Tämä pakottaa yritykset ottamaan huomioon myös taloudellisten tekijöiden rinnalle nousseet yhä moniulotteisemmat tuloksen ja kannattavuuden vaikuttavat, kuten sosiaaliset, eettiset ja ympäristölliset, tekijät.

Yritysten sisäisiin ja ulkoisiin toimintaympäristöihin merkittäviä muospaineita aiheuttavat ajankohtaiset tekijät voidaan ryhmitellä Dunfordin ja Palmerin (1996, 95–109), Normannin (2002), Koskisen (2004, 30) ja Ståhlen, Kyläheikon, Sandströmin & Virkusen (2002, 9) mukaan esimerkiksi neljään eri osa-alueeseen. Nämä liiketoiminnallisia muutospaineita luovat osa-alueet ovat globalisaation luomat mahdollisuudet ja uhat, asiakkaille luotavan lisäarvon tuottaminen, osaamisen merkityksen kasvaminen sekä teknologisen kehityksen avaamat mahdollisuudet.⁸ Näiden osa-alueiden muodostamat

⁵ Handy 2004, 47; Lämsä & Sajasalo 2001, 6.

⁶ Dunford & Palmer 1996; Lämsä & Sajasalo 2001, 4–6; Porter 1991; Ståhle ym. 2002, 9.

⁷ Dunford & Palmer 1996; Stalk, Evans & Shulman 1992, 54–65.

haasteet muovaavat yritysten toimintaympäristöjä tuhoamalla vanhoja ja avaamalla uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia.

Yksi yrityksille merkittäviä muospaineita luova osa-alue on siis globalisaatio ja sen luomat mahdollisuudet ja uhat. Globalisaatiolla tarkoitetaan kansainvälisten taloudellisten, poliittisten ja kulttuuristen kehitysprosessien yhteenliittymistä maailmanlaajuiseksi rakenne- ja toimintakokonaisuudeksi. Globalisaatio on olennainen muutosten aiheuttaja ja niiden mahdollistaja, sillä sen vaikutukset aiheuttavat yrityksille haasteita liiketoimintojen kehittämisessä ja kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Globalisaation luomia mahdollisuuksia ovat esimerkiksi pääomien vapaaseen liikkuvuuteen, vapaakauppaan, sosiaaliseen yhteyteen ja taloudellisiin hyötyihin liittyvät myönteiset vaikutukset. Uhkatekijöinä pidetään puolestaan varsinkin taloudellisen epävakaisuuden, yhteiskuntien polarisoidumisen ja maailmanlaajuisen monopolien aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia, kuten tulo- ja elintasoeroja. Suomen on ensisijaisesti nähty hyötyvän globalisaatiosta etenkin viennin kasvun, yritysten ja pääomamarkkinoiden kansainvälistymisen sekä tuote- ja palveluvalikoimien laajentumisen vuoksi. Yhtenä keskeisenä globalisaation aiheuttamana uhkatekijänä on sen sijaan yritysten siirtyminen maasta toiseen yhä herkemmin entistä parempien toimintaedellytysten perässä. Tämän vuoksi etenkin valtioiden ja merkittävien taloudellisten alueiden tulee huolehtia yritysten sijaintietujen täyttymisestä. Suomessa myös korkeatasoisten työpaikkojen väheneminen on globalisaation aiheuttama uhkatekijä, sillä kasvavan kansainvälisen liikkuvuuden ja yritysten uudelleenjärjestelyjen seurauksena riski työntekijöiden ja työpaikkojen menettämisestä ulkomaille kasvaa.⁹

Globalisaation tuomat vaikutukset näkyvät liiketoimintaympäristöissä monella tasolla. Ne ilmenevät muun muassa kansainvälisten markkinoiden integroitumisena yhä voimakkaammin paikallisiin markkinoihin, uudenlaisten rajapintojen muodostumisena yritysten, asiakkaiden ja kilpailijayritysten välille sekä yritysten kilpailijoiden tulemisena lisääntyvässä määrin oman toimialan ulkopuolelta. Globalisaation vaikutuksesta myös erilaiset yhteistyösuhteet ovat murroksessa, koska esimerkiksi suuryritysten ja niiden välisten strategisten allianssien taloudellinen valta ja merkitys ovat kasvaneet. Globalisaation vaikutukset liiketoimintaan avaavatkin yrityksille lukuisia erityyppisiä mahdollisuuksia ja uhkia yritysten sijainnista ja koosta riippumatta. Samalla globalisaatio on

⁹ Hautala 2002, 29–30; Kasvio & Nieminen 1999, 318–347; Kokko 2004, 77–78.

muuttamassa huomattavassa määrin kansallisten alueiden, etujärjestöjen ja poliittisen elinten asemia.¹⁰

Toinen yrityksille muutospainetta luova osa-alue on asiakkaille luotavan lisäarvon tuottaminen. Druckerin (2002, 13) mukaan liiketoiminnan yksinomaisen tarkoitus on luoda asiakas, sillä arvoa luodaan asiakkaita varten. Vasta tämän asiakasarvon luomisprosessin onnistuneena lopputuloksena syntyy taloudellista hyötyä omistajille, työpaikkoja työntekijöille ja verovaroja yhteiskunnalle. Tällä hetkellä perinteiset asiakkaiden roolit, asiakkaiden ja yritysten suhteet sekä asiakkaille luotavat tuote- ja palvelukonseptit ovat suuren murroksen alla, sillä yritysten asiakkaille tuottama arvonluomisprosessi on muuttamassa muotoaan. Yritysten toimintaympäristöissä voidaan havaita useita arvonluomiseen liittyviä muutoksia, kuten asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden entistä vaikeampi ennustettavuus ja niiden kasvava kiertonopeus.¹¹ Kuluttajaryhmät ovat lisäksi muuttamassa koko ajan entistä yksilöidymmiksi, jolloin asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden tyydyttäminen edellyttää lisääntyvässä määrin tuotteiden ja palveluiden yksilöllistä vastaavuutta. Asiakastarpeiden vaikea ennustettavuus, nopeus ja yksilöllisyys ovatkin lisänneet markkinoilla vallitsevaa epävarmuutta. Samalla muotospaineet kuitenkin työntävät yrityksiä eteenpäin etsimään entistä parempia ja nopeampia keinoja arvon luomiseksi asiakkaille.¹²

Monellakaan toimialalla tuote- ja palvelukonseptien aitoa vastaavuutta asiakkaiden yksilöityviin tarpeisiin ei enää saavuteta pelkästään asiakkaita kuuntelemalla ja asiakaslähteisyydellä, vaan tarpeisiin vastaaminen edellyttää entistä useammin asiakkaiden omaa osallistumista yrityksen arvontuotantoon. Asiakkaiden roolit ja suhteet yrityksiin nähdään nykyään muuttuvan suuntaan, jossa asiakkaat eivät enää toimi ainoastaan yritysten luoman lisäarvon vastaanottajina vaan myös arvon kanssatuottajina¹³. Yritykset, jotka parhaiten osaavat hyödyntää asiakkaiden kanssatuottajan roolia ja asiakkaiden arvontuotantoon osallistumisen kautta avautuvia mahdollisuuksia, voivat luoda merkittäviä etuja muihin yrityksiin nähden. Asiakkaiden osallistuminen arvontuotantoon edellyttää kuitenkin uudenlaisia asiakkaiden ja yritysten välisiä arvontuotannon rakenteita, prosesseja, järjestelmiä ja näihin liittyvien suhteiden määrittelyä, joiden ylläpitäminen vaatii yrityk-

¹⁰ Hailikari, Immonen, Kokko, Herrala, Salminen & Ahola 2000, 7; Ståhle ym. 2002, 9.

¹¹ Dunford & Palmer 1996.

¹² Lämsä & Sajasalo 2001, 6; Ståhle ym. 2002, 9.

¹³ Normann 2002.

siltä entistä parempaa osaamisen ja innovatiivisten teknisten ratkaisujen hyödyntämistä asiakassuhteissa.¹⁴

Asiakasarvon luomisen välineet eli tuote- ja palvelukonseptit ovat puolestaan monimutkaistuneet, yksilöityneet ja nopeutuneet etenkin teknologisen kehityksen ansiosta. Nämä muutokset lyhentävät tuotteiden ja palveluiden elinkaaria sekä nopeuttavat niiden varoinnin vauhtia.¹⁵ Tuote- ja palvelukonseptit muuttavat tulevaisuudessa entisestään aiheettomuuden, digitaalisuuden ja kokemuksellisuuden suuntaa sekä yhdistävät samalla yhä suuremman joukon eri toimialojen yrityksiä yhteistyöhön asiakkaille luotavan arvon lisäämiseksi. Kokonaisuudessaan asiakasarvojen luomiseen ja tuottamiseen liittyvät moninaiset muutospaineet kyseenalaistavat varsinkin hierarkkisten yritysten rakenteet, perinteiset toimintamenetelmät, arvot ja johtamisperiaatteet.

Kolmas yrityksille muutospaineita luova osa-alue on osaamisen merkityksen kasvaminen. Liiketoiminnassa entistä laaja-alaisempi osaaminen on keskeinen kilpailukyvyn edellytys¹⁶. Nykyisessä työelämässä tarvitaan yhä enemmän teknisiä valmiuksia tietoteknologian hyödyntämiseksi, ongelmanratkaisukykyä joustavuuden ja innovatiivisuuden tueksi sekä sosiaalisia taitoja asiakkaiden palvelemiseksi¹⁷. Nämä vaativat sekä ihmisiltä että organisaatioilta entistä parempaa kykyä osaamisen kokoamiseksi ja levittämiseksi. Perinteiset tietämisen ja osaamisen tavat, merkitykset sekä tottumukset ovatkin tällä hetkellä huomattavan uudelleenarvioinnin kohteena, sillä monet vanhat opit eivät enää pidä paikkaansa¹⁸. Tämä johtuu etenkin monista teknologisista ja taloudellisista muutoksista, jotka ovat muun muassa parantaneet tiedon saatavuutta ja kiihdyttäneet tiedon kiertonopeutta.

Liike-elämässä osaamisella tarkoitetaan tyypillisesti monia toisiinsa liittyviä merkityksiä, kuten tietämystä, kompetenssia, ydinosaamista, kyvykkyyksiä, tietoa, kokemusta, oppimista, inhimillistä pääomaa ja oppivaa organisaatiota. Osaaminen voidaan liittää yksilöihin, ryhmiin ja organisaatioihin, jolloin puhutaan yksilöllisestä osaamisesta tai kollektiivisesta ryhmä- ja organisaatiotasoisesta osaamisesta. Tasot eivät kuitenkaan ole

¹⁴ Normann 2002; Stähle ym. 2002.

¹⁵ Dunford & Palmer 1996.

¹⁶ Hamel & Prahalad 1994; Kaplan & Norton 2001; Lämsä & Sajasalo 2001, 5–7; Prahalad & Hamel 1990; Ulrich 1997.

¹⁷ Hailikari 2000, 7; Koskinen 2004, 32.

¹⁸ SOU 1997, 8.

toisistaan erillisiä vaan keskenään vuorovaikutuksessa¹⁹. Osaaminen voi täten olla sidoksissa niin yksilöihin, ryhmiin tai organisaatioihin kuin niihin liittyviin rakenteisiin ja järjestelmiin. Samoin se on usein yhteydessä johonkin tiettyyn tehtävään tai osa-alueeseen, kuten intellektuaaliseen, sosiaaliseen tai teknologiseen osaamiseen tai näiden yhteisvaikutuksiin. Osaaminen voi koostua sekä yritysten sisällä olevista osaamisista että yritysten, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden välillä olevista osaamisista.

Liiketoiminnallinen menestyminen liitetään yhä useammin yrityksiin, jotka pystyvät luomaan uutta tietoa, tähän tietoon perustuvaa osaamista ja osaamisen muuttamista toiminnaksi.²⁰ Osaamisella, jonka avulla yritys pystyy uudistamaan tietämyksensä ja tehtävänsä sekä muuttamaan yrityksen toiminnan asiakastarpeiden mukaiseksi, on suuri kysyntä niin teknologisilla toimialoilla kuin perinteisessä teollisuudessa tai palvelualoilla. Koska yrityksissä on monenlaista tietoa, jonka muuttaminen osaamiseksi ja toiminnaksi edesauttaa menestymisen mahdollisuuksien löytämistä, osaamisen voidaan nähdä toimivan yrityksissä sekä muutosten katalysaattorina että niiden toteuttamisen välineenä.²¹ Osaamisen luomisesta, siirtämisestä, hyödyntämisestä ja hallitsemisesta onkin tullut yrityksille yhä kriittisempi menestystekijä.

Neljäs merkittäviä muutospaineita luova osa-alue on teknologisen kehityksen luomat mahdollisuudet, jotka ovat saaneet yhä suuremman roolin yritysten menestymisen edellytysten luomisessa. Teknologiaan liittyvät muutokset ja niiden liiketaloudellinen hyödyntäminen tuovat eteemme aivan uudenlaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia²². Erilaiset älykkäät ympäristöt, virtuaaliset tuotteet ja palvelut sekä älymateriaalit tunkeutuvat kiihtyvällä vauhdilla liiketoimintoihin ja kietoutuvat yhä syvemmälle ihmisten arkeen. Monet näistä lähitulevaisuuttamme muuttavat, kehitteillä olevat innovaatiot hyödyntävät erilaisia jo olemassa olevia teknologioita uusissa sovelluksissaan.²³ Tärkeimmiksi yritysten operatiivista liiketoimintaa seuraavan kymmenen vuoden aikana muuttaviksi

¹⁹ Syväjärvi 2005, 47.

²⁰ Ghoshal, Bartlett & Moran 2000, 121–140; Hailikari ym. 2000, 7.

²¹ Hailikari 2000, 7.

²² Esimerkiksi olemassa oleva teknologia mahdollistaa jo nykyään silmän päälle asetettavan näytön ja silmälasien yhdistelmän (eyetap technology), jota parhaillaan kehitetään koemarkkinointiasteelle.

²³ Koskinen 2004, 30.

avainteknologioiksi on määritelty erityisesti kaikkialle ulottuvien ja läpäisevien verkkojen²⁴, langattomuuden ja tunnistinteknologian mullistavat mahdollisuudet²⁵.

Yksi tärkeä teknologiseen kehitykseen liittyvä tulevaisuuden muutoshaaste varsinkin globaaleille yrityksille on yli neljän miljardin köyhän ihmisen pyrkimys liittyä osaksi markkinataloutta. Tämä avaa suuria liiketoiminnallisia mahdollisuuksia ja uhkia, joita voidaan erityisesti teknologisten innovaatioiden avulla hyödyntää ja minimoida. Kehittyvät maat muodostavat kiinnostavia kasvumarkkinoita, sillä niiden markkinat tarjoavat yrityksille entistä vähemmän kasvupotentiaalia. Kehittyvistä maista on ennustettu potentiaalisia kohdemarkkinoita etenkin uusia ja kehittyviä tekniikoita tuottaville yrityksille, sillä pienituloisten asiakkaiden markkinoilla voidaan tuottavasti soveltaa uusia ja erilaisia liiketoimintamalleja kehittyneiden maiden markkinoihin verrattuna. Kehittyvillä markkinoilla kuluttajien heikko maksukyky pakottaa täten yrityksiä innovoimaan uusia liiketoimintamalleja sekä kehittämään tuote- ja palvelukonsepteja ihmisille, joille nykyiset konseptit eivät sovi. Esimerkiksi Honda, Toyota ja Sony loivat aikanaan markkina-asemansa menemällä markkinoille, joita vakiintuneet kilpailijat halusivat aikanaan välttää, koska näiltä alueilta ei ajateltu saatavan tarpeeksi suuria tuottoja. Kehitysmaat muodostavat myös kiinnostavia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia avaamalla potentiaaliset aloitusmarkkinat kestävän kehityksen vaatimusten mukaisille tekniikoille. Tämä ilmenee varsinkin kestävän kehityksen mukaisessa energiantuotannossa, jossa kehitysmailla on paremmat mahdollisuudet ottaa käyttöön uutta ympäristöystävällistä tekniikkaa²⁶ kuin kehittyneillä mailla, sillä kehittyneissä maissa on kalliita energian jakeluverkkoja, hinnoittelumenetelmiä ja omistusrakenteita, jotka estävät uusien teknologisten ratkaisujen käyttöönottoa. Kehittyvien maiden talouden ja teknologian kasvussa avautuvien mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää yrityksiltä kuitenkin uudenlaisia yh-

²⁴ Tällä hetkellä esimerkiksi verkottuneiden laitteiden välinen Internet on jo haastamassa ihmisten välistä Internetiä.

²⁵ Saffo 2005, 24.

²⁶ Yksi tällainen uusi, ympäristöystävällinen ja mullistava tekniikkainnovaatio on niin sanottu roll-to-roll tuotantomenetelmä, jonka avulla esimerkiksi tiettyjä mikropiirejä voidaan painaa joustavalle alustalle kuten muoville. Tämän avulla voidaan valmistaa esimerkiksi aurinkokennoja, joita voidaan käyttää etäällä sähköverkoista. Innovaatiosta kaavaillaan huomattavaa haastajaa etenkin perinteiselle energiantuotannolle kuten öljylle, sillä se on huomattavan edullista ja ympäristöystävällistä. Muun muassa Shell ja Akzo Noblin yhteisyritys on alkanut oivaltaa tämän tekniikan mullistavia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia ja investoineet tekniikkaa kehittäviin ja valmistaviin yrityksiin.

teistyön keinoja, paikallista tuotantoa sekä kiinteitä suhteita paikallisiin yhteisöihin, yrityksiin ja kansalaisorganisaatioihin.²⁷

Globalisaation luomat mahdollisuudet ja uhat, asiakkaille luotavien uusien arvojen tuottaminen, osaamisen merkityksen kasvu sekä teknologisen kehityksen tuomat mahdollisuudet asettavat yrityksille lisääntyvässä määrin haasteita muuttamalla yritysten toimintaympäristöjä. Yritysten sisäisissä ja ulkoisissa toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset avaavat uudenlaisia mahdollisuuksia hyödyntää vanhoja kilpailuetuja sekä luoda uusia kilpailuetuja ja menestymisen mahdollisuuksia. Samalla ne avaavat yrityksille mahdollisuuksia paremman kilpailukyvyyn tavoittelemiseen ja uudistumiseen. Näihin muutossaasteisiin vastaaminen edellyttää yrityksiltä kuitenkin entistä parempaa liiketoiminnan ja muutosten ymmärtämistä, sillä muutokset vaativat yritysten perinteisten rakenteiden, arvojen, johtamisperiaatteiden ja perususkomuksien kyseenalaistamista. Perinteisten asiakasarvon luomismekanismien murtuessa yritysten onkin hahmotettava ja rakennettava liiketoiminnan menestymisen edellytykset uudestaan ja muokattava yritysten organisointi- ja johtamistavat vastaamaan näitä edellytyksiä.

Tällä hetkellä organisaatorakenteiden on yleisesti nähty madaltuvan, mikä vähentää yritysten hierarkiarakenteita. Hierarkioiden litistyessä organisaatioiden päätöksenteko, valta ja vastuu siirtyvät lähemmäs asiakaspintoja, mikä pakottaa yrityksiä muuttumaan joustavammiksi. Matalilla organisaatorakenteilla pyritään takaamaan yrityksille mahdollisimman suuri itseohjautuvuus muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tämä näkyy yritysten raja-aitojen hämärtyessä etenkin suhteissa asiakkaisiin, kilpailijoihin ja alihankkijoihin sekä erilaisten yhteistyömuotojen kuten allianssien, verkostoitumisen ja ulkoistamisen yleistymisenä. Yritysten organisointi- ja johtamiskysymyksissä onkin kiinnitetty entistä enemmän huomiota yritysten sisä- ja ulkopuolisten toimijoiden välisiin suhteisiin.²⁸ Johtamisen nähdään puolestaan painottuvan lisääntyvässä määrin itseohjautuvuuden ja henkilöstön valtuuttamisen suuntaan.²⁹ Etenkään muutoksen johtamisessa perinteiset johtamisen motivaatiovälineet tai hierarkiamainen johtaminen eivät enää yksinään tuota toivottuja tuloksia. Esimerkiksi vuonna 2001 Fosterin ja Kaplanin tekemä tutkimus tuhannesta amerikkalaisesta ja eurooppalaisesta yrityksestä 15 toimialalta päätyi tulokseen, jonka mukaan yrityksissä ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä yritysten opera-

²⁷ Hart & Christensen 2003, 59–65.

²⁸ Lämsä & Sajasalo 2001, 4–7; Palmer & Hardy 2000, 13–14.

²⁹ Kanter 1989, 85–92; Palmer & Hardy 2000, 13–14.

tiiviseen toimintakykyyn mutta tyytymättömiä yritysten kykyyn toteuttaa muutoksia. Tutkimustulokset vahvistavat käsityksiä, joiden mukaan yritysten johtamis- ja sopeutumismekanismit eivät ole pysyneet muutoshaasteiden vauhdissa.³⁰

Tällä hetkellä johtajuutta ja johtajuuden problematiikkaa leimaavat uudentyyppiset muutoshaasteet, kuten vaatimukset entistä paremmasta muutosjohtamisesta. Ajankohdainen johtamisen muutoshaaste on myös työn muuttumiseen liittyvät kysymykset, sillä työ itsessään on muuttumassa entistä monimutkaisemmaksi ja osaamisintensiivisemmäksi varsinkin rutiinitoimintojen automatisoinnin sekä työn vaatimusten lisääntyä³¹. Lisäksi yritysten ja henkilöstön välillä olevien suhteiden muuttuminen ja uudistuminen tuovat uusia haasteita johtajuudelle. Kun yritysten ja henkilöstön välisiä suhteita aiemmin leimasi suuri lojaalisuus ja varmuus työpaikasta, henkilöstö oli esimerkiksi nykyistä valmiimpaa luovuttamaan työnantajaorganisaatioilleen oikeudet tuottamiinsa uusiin ideoihin ja innovaatioihin. Nykyään yritysten ei voida kuitenkaan samalla tavalla nähdä ”omistavan” työntekijöitään tai heidän innovaatioitaan kuin ennen, sillä pysyäkseen markkina- ja työllistämiskelpoisina työntekijät ovat tulleet entistä tietoisemmaksi osaamisensa hyödyistä sekä siitä, että organisaatioiden menestyminen riippuu suurimmaksi osin inhimillisestä osaamisesta. Henkilöstön ja yritysten väliset suhteet, roolit ja asemat ovatkin uudenlaisessa murrosvaiheessa.³²

Yleisesti voidaan todeta, että yrityksille muutoshaasteita luovien tekijöiden, kuten globalisaation, asiakkaille luotavien arvojen, osaamisen ja teknologian avaamat mahdollisuudet ja uhat, vaikuttavat hyvin monella tavalla yritysten menestymisen edellytyksiin ja liiketoiminnallisiin mahdollisuuksiin. Ne eivät vaikuta ainoastaan yritysten markkinoiden laajentumiseen, osaamisen ja teknologian merkityksen kasvamiseen tai asiakastarpeiden korostumiseen, vaan tunkeutuvat syvälle yrityksen sisäisiin mekanismeihin, kuten organisaation tavoitteisiin, organisaatorakenteisiin ja johtamistapoihin. Nämä laaja-alaiset muutoshaasteet vaikuttavat siis merkittävästi yritysten kilpailuetujen luomiseen, uudistumiseen ja paremman kilpailukyvyyn saavuttamiseen.

Muutoshaasteisiin vastaaminen edellyttää yrityksiltä uudenlaisia johtamis- ja sopeutumismekanismeja. Jotta yritykset voivat hyödyntää muutoshaasteiden luomia mahdollisuuksia sekä varautua niiden tuomiin uhkiin, niiden on löydettävä uusia näkökulmia

³⁰ Johnson ym. 2005; McLagan 2003a, 14–15; Nadler 1981.

³¹ Wiiig 2004, 12.

liiketoiminnan kehittämiseen ja kilpailukyvyyn ylläpitämiseen. Uusien näkökulmien havaitseminen on kuitenkin usein vaikeaa etenkin yrityksessä vallitsevien rutinoituneiden ajatusmallien ja toimintatapojen sekä ennakkoinnin haasteellisuuden vuoksi. Monellaan yrityksellä ei ole esimerkiksi systemaattisia keinoja ennakoida mahdollisia muutoksia. Tämä johtuu tyypillisesti siitä, että asioiden sujuessa hyvin yritykset kuvittelevat tulevansa toimeen ilman ennakkointia tai siitä, että asioiden sujuessa huonosti ennakkointiin ei ole tarpeeksi aikaa, koska tilanteet edellyttävät nopeita toimenpiteitä³³.

Uusien näkökulmien löytämisen helpottamiseksi yrityksissä voisi olla hyödyllistä käyttää työkalua, jonka avulla voidaan hahmottaa liiketoiminnan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia sekä sitä kuulua, joka on yritysten tulevaisuuden tavoitteiden ja nykyhetken välillä. Koska tällainen työkalu voi kuitenkin olla vain väline tiedon keräämiseen, työkalu tarvitsee käyttäjän, joka kykenee analysoimaan kerättyä tietoa. Työkalun käyttäjältä vaaditaan täten erityistä asiantuntijuutta ja laajakatseisuutta liiketoiminnan kehittämisestä ja muutoksista, jotta hän pystyy analysoimaan työkalun tuottamaa tietoa yrityksen hyödynnettäväksi. Koska yrityksen sisällä toimivien henkilöiden voi olla vaikeaa irtaantua yrityksessä vallitsevista näkökulmista, voidaan perustellusti olettaa, että uusien, laaja-alaisten näkökulmien avaamiseksi työkalun käyttäjän on hyvä olla yrityksen ulkopuolinen asiantuntija. Työkalun käyttäminen yhdessä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa voisi siten auttaa yrityksen johtoa löytämään näitä liiketoimintaa muovaavia uusia näkökulmia. Tämä tutkimus pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan tällainen työkalu on sekä mahdollista että hyödyllistä luoda osaltaan auttamaan yrityksen muutostarpeiden hahmottamista ja helpottamaan yrityksiä muutoshasteiden kohtaamisessa.

³² Handy 2004, 46–47.

³³ Aaltonen & Wilenius 2002, 177.

2 PERUSVALINNAT

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen pääongelma on: *Miten liiketoiminnan muutos voidaan konstruoida?* Pääongelma jakautuu neljään osatavoitteeseen, joiden avulla muodostetaan tutkimuksen alaongelmat:

1. Minkälaisista lähestymistavoista liiketoiminnan muutosta voidaan tarkastella?
2. Mitkä ovat liiketoiminnan muutoksen merkittävät ulottuvuudet?
3. Minkälainen työkalu liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien avulla voidaan rakentaa?
4. Miten työkalua voidaan illustroida empiiristen muutosten avulla?

Tämän tutkimuksen tavoite pääongelmaan nojautuen on kuvata, miten liiketoiminnan muutos voidaan konstruoida³⁴. Työn tavoite voidaan jakaa neljään osatavoitteeseen. Koska liiketoimintaa voidaan tarkastella erilaisista peruslähtökohdista, tutkimuksen ensimmäisenä osatavoitteena on kuvata, minkälaisista lähestymistavoista liiketoiminnan muutosta voidaan tarkastella. Seuraavana osatavoitteena on edelleen kirjallisuuteen nojautuen identifioida, mitkä ovat liiketoiminnan muutoksen relevantit ulottuvuudet. Kolmantena osatavoitteena on luoda työkalu, jonka tarkoituksena on yhdessä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa kerätä tietoa, joka auttaa yritysten johtoa konstruoimaan liiketoiminnan strategisen muutoksen alkutilannetta ja sitä kautta ennakoimaan tulevia muutoksia. Työkalu rakennetaan tutkimuksen kirjallisuusosan tuloksena saatujen liiketoiminnan merkittävien ulottuvuuksien avulla. Viimeisenä tutkimuksen osatavoitteena on havainnollistaa, miten luotua työkalua voidaan illustroida kolmen empiirisen muutostarinan avulla.

2.2 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksessa oletetaan, että kaikkien yritysten pyrkimyksenä on tavalla tai toisella kehittää yrityksen tehokkuutta, tuottavuutta ja kasvua. Tutkimus ei täten koske sellaisia

³⁴ Konstruoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi hahmottamista, suunnittelemista ja rakentamista.

yrityksiä, jotka eivät aktiivisesti ole kiinnostuneet näiden pyrkimysten tavoittelemisesta. Lisäksi tutkimuksen ulkopuolelle rajataan yksittäisten liiketoiminnan muutosten erityispiirteiden käsittely ja analysointi. Tämä rajaus on tehty, koska muutosta halutaan tarkastella yleisellä tasolla, jotta tutkimuksen lopussa luotava työkalu soveltuisi mahdollisimman erilaisiin muutostilanteisiin.

Tutkimus on rajattu strategiselle ja liiketoiminnalliselle johtamistyön tasolle. Tämä valinta on tehty, koska tutkimuksessa luotavan työkalun tarkoituksena on ensisijaisesti auttaa yrityksen strategisen tason ja liiketoimintatason johtoa muutoksissa. Edelleen työkalu rajoittuu nimenomaan muutosten alkutilanteen kartoittamiseen ja liiketoiminnan tavoitteiden kirkastamiseen, sillä tavoitteena on auttaa yritystä myös muutostilanteiden ennakoinnissa. Lisäksi tutkimus keskittää tarkastelunsa lähinnä organisaatiotasolle, mutta tunnustaa myös muiden organisaatiotasojen, eli yksilö- ja ryhmätasojen, merkittävät vaikutukset muutoksessa. Organisaatiotaso on valittu tutkimuksen tarkastelutasoksi, sillä se antaa laajimman yleiskuvauksen työkalun kokoamista ajatellen eikä tutkimuksen laajuus riitä kaikkien tasojen syvälliseen tarkasteluun.

Karkeasti jaoteltuna tutkimuskohteita voidaan tarkastella kahdesta päämäärältään erilaisesta peruslähtökohdasta, joita ovat deskriptiivinen eli kuvaileva lähtökohta ja normatiivinen eli toimintaan ohjaava lähtökohta. Tämä tutkimus pyrkii jäsentämään liiketoiminnan muutosta pääsääntöisesti deskriptiivisestä lähtökohdasta, jolloin tutkimuksen tarkoituksena ei ole esittää, miten tietty liiketoiminta muuttuu tai miten sitä muutetaan tulevaisuudessa. Pikemminkin tutkimus pyrkii kuvaamaan liiketoiminnan muutosta sen eri ominaisuuksien ja ulottuvuuksien avulla.

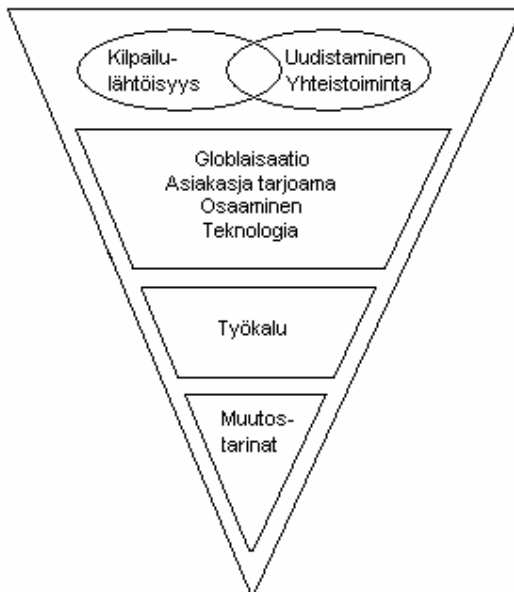
2.3 Tutkielman rakenne

Johdannon ja tutkimuksen perusvalintojen jälkeen tutkielma sisältää neljä päälukua, joista ensimmäinen esittää lähestymistapoja liiketoiminnan muutokseen kilpailulähtöisyyden ja uudistamisen näkökulmista. Tämän osan lopussa käsitellään kilpailulähtöisyyden ja uudistamiselle merkittävän tekijän, yhteistoiminnan, näkökulmien yhdistämisestä aiheutuvaa problematiikkaa. Rakenteellisesti tämä on työn kolmas luku.

Seuraavassa eli neljännessä luvussa kuvataan neljä liiketoiminnan muutoksen ulottuvuutta. Lisäksi luvussa esitetään lyhyesti liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksissa

ilmenevää kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan problematiikkaa. Luvussa käsitellään myös tiedonmuodostuksen edellytyksiä, jotka tuovat omat rajoitteensa työkalun käytölle. Luvun lopussa kuvataan lyhyesti liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien ja tiedonmuodostuksen edellytysten suhdetta yksittäisen liiketoiminnan muutokseen ja sen toteuttamiseen muutosmallin avulla.

Tutkielman viidennessä luvussa esitetään työn tulokset. Aluksi käydään läpi tutkimuksen kahden ensimmäisen osatavoitteen tulokset. Näiden tuloksien perusteella rakennetaan työn kolmannen osatavoitteen tulokseksi saatava työkalu ja siitä muodostetaan havainnollistava visualisointi. Tässä luvussa käsitellään myös tutkielman neljättä osatavoitetta, joka muodostuu tutkimuksen lyhyestä empiirisestä osuudesta. Tässä osuudessa työkalun sisältöä illustroidaan kolmen todellisen muutostarinan avulla. Tällä tavoin pyritään kuvaamaan työkalun sisältämien liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien merkityksiä ja dynaamisuutta esitetyissä tarinoissa. Tutkielman rakennetta kuvataan seuraavassa kuviossa (Kuvio 1).



Kuvio 1. Tutkielman rakenne

Tutkielman viimeisessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen johtopäätöksiä. Johtopäätöksissä esitetään tutkimukseen ja saatuihin tuloksiin kohdistuvaa kritiikkiä, kehittämisehdotuksia työkalun tulevaisuuden käyttöä, sovelluksia ja kehittämistä ajatellen sekä ehdotuksia jatkotutkimusaiheista.

2.4 Metodologiset lähtökohdat

2.4.1 Liiketaloustieteen tutkimusotteet

Liiketaloustieteen tutkimusotteet voidaan jaotella Neilimon ja Näsin (1980, 31) typologian mukaan käsiteanalyyttiseen, nomoteettiseen, päätöksentekometodologiseen ja toiminta-analyyttiseen tutkimusotteeseen. Kasanen, Lukka ja Siitonen (1991) ovat myöhemmin lisänneet typologiaan konstruktiivisen tutkimusotteen. Konstruktiivinen tutkimusote sijoittuu liiketaloustieteen metodikentässä (Kuvio 2) normatiiviselle alueelle käsittäen sekä teoreettisen että empiirisen elementin.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Toiminta-analyyttinen tutkimusote Konstruktiivinen tutkimusote

Kuvio 2. Neilimon ja Näsin typologia Kasanen ym. (1991) mukaan

Käsiteanalyyttinen tutkimus on teoreettista ja sen tuloksena muodostuu uusia käsitteitä tai kokonaisia käsitejärjestelmiä. Käsiteanalyyttisen tutkimusotteen voidaan ajatella kulkevan jossain muodossa kaikkien tutkimuksien taustalla, sillä se voidaan mieltää sekä muiden tutkimusotteiden apuvälineeksi että täysin itsenäiseksi tutkimusotteeksi.³⁵ Nomoteettinen tutkimusote käyttää kerrallaan yhtä teoriaa ja laajaa tilastollista havaintojoukkoa. Nomoteettiselle tutkimukselle on puolestaan ominaista deduktiivinen lähestymistapa, jossa hypoteesit rakennetaan teorioiden perusteella ja testataan empiiristen havaintojen avulla.³⁶

Tutkimusotetypologiassa päätöksentekometodologinen ja konstruktiivinen tutkimusote tulevat hyvin lähelle toisiaan, koska molemmissa tutkimusotteissa on tärkeää teoreettisluontoinen analyysi, päättely ja pohdiskelu, jonka tuloksena muodostuu jokin uusi olio. Päätöksentekometodologisessa tutkimusotteessa tosin konstruktio luodaan tyypillisesti

³⁵ Näsi 1980, 33.

³⁶ Salmi & Järvenpää 2000, 264–269.

analyttis-deduktiivisesti, kun taas konstruktiiivisessa tutkimuksessa painottuu luovuus, innovatiivisuus ja heuristisuus. Selvin ero näiden kahden tutkimusotteen välillä on, että konstruktiiivinen tutkimusote edellyttää tutkimuksen tuloksen toimivuuden todentamista käytännössä.³⁷ Konstruktiiivinen tutkimusote perustuu voimakkaasti pragmaattiseen to-
tuuskäsitykseen, jonka mukaan se mikä toimii on totta³⁸.

Konstruktiiivista tutkimusotetta lähestyy päätöksentekometologisen tutkimusotteen li-
säksi myös toiminta-analyttinen tutkimusote. Näissä molemmissa tutkimusotteissa tut-
kimuksen välittömällä ja käytännöllisellä empirisellä kytkennällä on tärkeä merkitys³⁹.
Toiminta-analyttinen tutkimusote tunkeutuu kuitenkin syvemmälle kohdeilmiönsä si-
sälle. Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa tutkijalla ei ajatella olevan parasta tietoa
yrityksestä, vaan tutkijan ajatellaan hyödyntävän yrityksen toiminnassa mukana olevien
henkilöiden tietoja ja kokemuksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi.⁴⁰

Tämä tutkimus kuuluu konstruktiiiviseen tutkimusotteeseen, sillä työlle on konstruktiiivi-
sen tutkimusotteen tavoin keskeistä uuden olion luominen ja teoreettisisluontoinen ana-
lyysi. Konstruktiiiviselle tutkimusotteelle olennainen käytännön toimivuuden todentami-
nen jää kuitenkin tutkimuksen ulkopuolelle, sillä sen tutkiminen käytännössä on tämän
työn laajuuteen nähden ylivoimaista. Tutkimus on hyvin teoriapainotteinen ja sisältää
siksi myös käsiteanalyttisen tutkimusotteen piirteitä. Koska tämän tutkielman tavoittei-
siin kuuluu kuitenkin nimenomaan konstruktion luominen, seuraavaksi esitellään lyhy-
esti konstruktiiivisen tutkimusotteen konstruktiiivista tutkimusmuotoa, jota sovelletaan
tässä tutkimuksessa.

2.4.2 Konstruktiiivinen tutkimus

Konstruktiiivisen tutkimuksen lähtökohdat ovat jossain ongelmalliseksi koetussa tilan-
teessa, jossa konstruktiota eli tutkimuksen lopputulosta voidaan käyttää tämän ongel-
man ratkaisemiseen. Tällöin ongelmalle voidaan löytää ratkaisu tutkimuksen lopputu-
loksen eli mallin, kuvion, suunnitelman, organisaation, koneen tms. rakentamisen avul-

³⁷ Kasanen ym. 1991, 317.

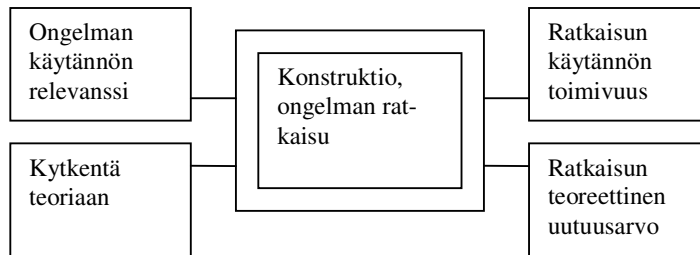
³⁸ Ks. Lukka 1999, 141.

³⁹ Kasanen ym. 1991, 317.

⁴⁰ Mäkinen 1980, 46.

la. Konstruktiivisessa tutkimuksessa lähtötilasta on mallin rakentamisen avulla tarkoitus pyrkiä kohti haluttua lopputilaa.⁴¹

Konstruktiivisen tutkimuksen tärkeitä osia ovat ongelman sitominen aiempaan tietämykseen ja tutkimukseen sekä ratkaisun käytännön toimivuus ja uutuuden osoittaminen.⁴² Näitä osia havainnollistetaan seuraavassa kuviossa (Kuvio 3).



Kuvio 3. Konstruktiivisen tutkimuksen osat⁴³

Konstruktiivinen tutkimus voidaan ajatella erääksi soveltavan tutkimuksen muodoksi, koska sille on ominaista pyrkiä tuottamaan johonkin tavoitteeseen tai sovellukseen tähtäävää uutta tietoa. Täten konstruktiivinen tutkimus eroaa ensinnäkin perustutkimuksesta, joka ilman normatiivisia tavoitteita pyrkii lisäämään ihmisten tietoa ja ymmärrystä maailmasta, sekä toiseksi tekniikasta, joka pyrkii puhtaasti taitojen ja välineiden kehittämiseen. Paitsi perustutkimuksesta ja tekniikasta konstruktiivinen tutkimus eroaa olennaisesti myös analyyttisestä mallinrakennuksesta, joka korostaa ratkaisun todistusta käytännön toimivuuden jäädessä epäselväksi. Samoin se eroaa myös tieteellisestä ongelmanratkaisutoiminnasta, jossa tuotetaan vain ainutkertaisesti sovellettava suositus tieteellistä menetelmää hyväksikäyttäen ja konsultoinnista, jossa ehkä käytännössä toimiva ratkaisu johonkin ongelmaan saattaa syntyä vailla nimenomaisia teoreettisia perusteita tai todistusta. Konstruktiivisen tutkimuksen erottaakin edellisistä sen ominaisuus tuottaa käytännön ongelmaan sekä uudenlainen että teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka toimii käytännössä ja jonka voidaan osoittaa mahdollisesti toimivan myös muissa tapauksissa.⁴⁴

Liiketaloustieteissä konstruktiivisen tutkimuksen tieteellisyyttä voidaan arvioida kolmella vaatimustasolla, joita ovat tieteen yleiset tuntomerkit, sovelletun tieteen tunto-

⁴¹ Kasanen ym. 1991, 305–322.

⁴² Emt., 306.

⁴³ Emt., 306.

merkit ja liiketaloustieteen tutkimusperinne⁴⁵. Yleisesti tieteen tuntomerkkejä ovat objektiivisuus, kriittisyys, autonomia ja edistyvyys. Liiketaloustieteen tuntomerkkeinä voidaan pitää relevanssia, yksinkertaisuutta ja helppokäyttöisyyttä sekä tutkimusperinteinä yleistettävyyttä. Konstruktion yleistettävyyttä voidaan arvioida ainakin markkinapohjaisesta näkökulmasta, johon Kasanen (1986) on väitöskirjassaan esitellyt kaksivaiheisen markkinatestin:

- a) Heikko markkinatesti: Onko joku tulosvastuullinen yritysjohtaja ollut valmis käyttämään konstruktia omassa päätöksenteossään?
- b) Vahva markkinatesti: Ovatko tulosvastuullisten yksikköjen taloudelliset tulokset parantuneet konstruktion käyttöönoton jälkeen? Ovatko taloudelliset tulokset parempia niissä vertailukelpoisissa yrityksissä, jotka käyttävät konstruktia?⁴⁶

Kasanen esittämässä testissä korostuu erityisesti konstruktivisen tutkimuksen käytännönläheinen luonne ja vaatimus konstruktion toimivuuden yleistettävyydestä sekä tutkitavassa tapauksessa että sen ulkopuolella.

Tämä tutkimus on siis konstruktivinen tutkimus, joka konstruktion luomisen avulla pyrkii todellisen muutoksen aikaansaamiseen yrityksissä, joissa luotua konstruktia käytetään. Tutkimuksen lähtökohtaa voidaan pitää konstruktivisena, koska tutkimuksen katsotaan pyrkivän luomaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu konstruktio yhtenä näkökantana liiketoiminnan muutoksen hahmottamiseen. Tutkimuksen konstruktiviset piirteet tulevat ilmi konstruktion luomisen lisäksi myös tavoitteena soveltaa liiketaloudellista tietoa työkalun luomisessa.

⁴⁴ Kasanen 1991, 302–316.

⁴⁵ Emt., 324.

⁴⁶ Emt., 306.

3 LÄHESTYMISTAPOJA LIIKETOIMINNAN MUUTOKSEEN

Tässä luvussa käsitellään kahta yleisen liiketaloudellisen kirjallisuuden perusteella valittua liiketoiminnan lähestymistapaa, joita ovat liiketoiminnan kilpailulähtöisyys ja liiketoiminnan uudistaminen. Nämä lähestymistavat on valittu, koska ne edustavat kahta toisistaan poikkeavaa tapaa lähestyä liiketoiminnan muutosta. Ensin liiketoimintaa tarkastellaan pääosin Porterin ajatuksien mukaan perinteisestä kilpailulähtöisestä näkökulmasta. Tässä lähestymistavassa käsitellään kilpailuetua ja kilpailukykyä yritysten pidempiaikaisena liiketoiminnan perustana sekä menestyksen luojana. Tämän jälkeen esitetään toinen näkökulma eli liiketoiminnan uudistaminen, joka muovaa tulevaisuuden suuntia ja vaikuttaa tällä tavoin yritysten menestymistapoihin. Uudistamisen lähestymistavan käsittely perustuu ensisijaisesti Normannin näkökulmiin ja siinä kiinnitetään huomiota erityisesti yritysten yhteistoiminnan ja uudelleenjärjestelyn näkökulmiin.

Nykyajan liiketoiminnassa menestyminen vaatii yrityksiltä kykyä selvitä kiristyvässä kilpailussa, jossa vaatimukset kovenevat ja monialaistuvat. Kilpailussa selviäminen edellyttää yrityksiltä sekä perinteistä kilpailullista näkökulmaa että uudistamista monipuolisuuden saavuttamiseksi. Molemmat lähestymistavat antavat syvyyttä muutoshaasteiden sisällä vaikuttaviin tekijöihin ja työntävät osaltaan yrityksiä kohti uusia muutoksia yhä paremman kilpailukyvyn saavuttamiseksi. Kilpailulähtöisyyden, yhteistoiminnan ja uudelleenjärjestelyn yhdistäminen liiketoiminnassa on kuitenkin haasteellista, sillä kilpailulähtöisyyden ja uudistamisen perimmäiset näkökulmat liiketoimintaan eroavat toisistaan. Lähestymistapojen välillä voidaan havaita problematiikkaa, jota käsitellään tämän luvun viimeisessä alaluvussa.

3.1 Liiketoiminnan kilpailulähtöisyys

Menestyäkseen kilpailussa yritykset tarvitsevat *kilpailuetua* ja *kilpailukykyä*⁴⁷. Kilpailuedulla tarkoitetaan etua, jonka yritys voi saavuttaa kilpailijoihinsa verrattuna tietyillä markkinoilla. Se on yrityksen kehittämä suhteellinen – aineellinen tai aineeton – etu

⁴⁷ Englanninkieliset termit competitive advantage ja competitiveness.

jossain menestykselliselle yritystoiminnalle tärkeässä ja arvoa tuottavassa tai luovassa asiassa. Yritysten lisäksi myös toimialoilla ja kansantalouksilla voidaan ajatella olevan tietynlaisia kilpailuetuja toisiinsa nähden. Kilpailukyvyllä tarkoitetaan puolestaan yrityksen, toimialan tai kansantalouden kykyä selviytyä vallitsevan kilpailun olosuhteissa. Kilpailukyky on siis laajempi käsite kuin kilpailuetu.⁴⁸

Seuraavissa luvuissa kuvataan tarkemmin Porterin ajatuksia kilpailukyvyn ja kilpailuedun muodostumisesta. Porterin ajatuksia täydennetään myös muun kirjallisuuden pohjalta.

3.1.1 Kilpailuetu

Saavuttaakseen kilpailuetua tai kilpailuetuja yrityksiltä edellytetään jatkuvia innovaatioita ja liiketoiminnallista kehittymistä. Porterin (1991) mukaan yritys voi luoda kilpailuetua markkina-aseman tuomien etujen, kuten esimerkiksi alhaisten kustannusten tai erikoistumisen kautta. Kilpailuetujen voidaan nähdä syntyvän markkina-aseman tuomien etujen lisäksi myös yritysten sisäisten aineellisten ja aineettomien resurssien kautta. Kilpailuetu voi täten olla yrityksen hyvä maine tai esimerkiksi sen kyky tuottaa uusia tuotteita, palveluita tai tekniikkaa ja hankkia uusia asiakasryhmiä. Tällä hetkellä tärkeimpinä uusia kilpailuetuja luovina lähteinä pidetään teknisiä innovaatioita, asiakkaiden muuttuvia tarpeita, yrityksessä olevia resursseja ja niiden muutoksia sekä yrityksissä hyödynnettävien panosten kustannus- ja saatavuusvaihteluita. Kilpailuetua yrityksille voi syntyä minkä tahansa menetelmällisen, teknisen tai uusiin toimintatapoihin liittyvän innovaation tai parannusten avulla. Kilpailuedun syntymisessä merkittävänä tekijänä voi toimia myös uuden toimialan syntyminen tai muutokset valtiovallan säännöksissä, sillä esimerkiksi kahden toimialan yhdistyminen tai toimialarakenteessa oleva häiriö avaa yrityksille uusia mahdollisuuksia. Tyypillistä kilpailuetujen syntymisessä on, että yrityksillä on ollut mahdollisuus uuden kilpailuedun luomiseen jo pitkään, mutta sitä ei ole aikaisemmin havaittu tai hyödynnetty tehokkaasti. Yritykset pyrkivät saavuttamaan kilpailuetuja uusien etujen luomisen lisäksi säilyttämällä, laajentamalla, muuttamalla, parantamalla ja kehittämällä jo olemassa olevia etujaan sekä näiden perusteita.⁴⁹

⁴⁸ Helms 2000, 104–107; Porter 1991; Taloussanasto 2002, 118.

⁴⁹ Cool, Costa & Dierickx 2002, 55; Porter 1991; Stähle ym. 2002, 25–32.

Säilyttääkseen jo olemassa olevat kilpailuetunsa ja luodakseen uusia kilpailuetuja yritysten on ajan kuluessa kehitettävä vanhoja ja luotava yhä parempia etuja, koska taloudellisen kilpailun luonteeseen kuuluu muutos ja täten etujen väliaikaisuus. Yrityksen menestymisen kannalta onkin tärkeää, että se pystyy ennakoimaan ja reagoimaan riittävän nopeasti ja tehokkaasti kilpailuetujen lähteissä tapahtuviin muutoksiin. Kilpailuetujen säilyttäminen edellyttää siten yritykseltä jatkuvia investointeja, jotta sekä uudet että vanhat edut pystytään liiketoiminnallisesti hyödyntämään. Usein etujen luominen tarkoittaa jatkuvaa pienten askelten ottamista ja vähittäisiä ponnistuksia. Yritykset, jotka pitkäkestoisesti pystyvät luomaan kilpailuetuja ovat yleensä jatkuvasti tietoisia markkinoilla olevista uusista tarpeista ja tekniikan käyttömahdollisuuksista sekä lähtevät hyödyntämään näitä mahdollisuuksia hyvissä ajoin.⁵⁰

Taistelu yrityksen kilpailueduista ja menestymisen mahdollisuuksista voitetaan tai hävietään etenkin toimialalla vallitsevassa kilpailussa. Toimiala on ryhmä kilpailijoita, jotka tuottavat suoraan toistensa kanssa kilpailevia tuotteita tai palveluja. Vaikka toimialat voidaan jossain määrin mieltää kansallisvaltioiden rajojen mukaan, nykypäivänä tämä ei ole kovin mielekästä, sillä useimmat toimialat ylittävät kansallisvaltioiden rajat. Tämä muuntaa toimialakohtaista kilpailua yhä kansainvälisemmäksi tehden samalla toimialojen tarkan määrittämisen käytännössä vaikeaksi. Toimialojen rajat myös murtuvat, kun toimialaa laajemmassa kilpailuympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat sen sisällä oleviin toimialoihin. Tämän vuoksi toimialojen sisällä ja niiden välillä tapahtuu jatkuvia murroksia, kun esimerkiksi kahden toimialan toiminnot, teknologiat, asiakkaat, tuotteet tai palvelut alkavat muistuttaa toisiaan.⁵¹

Yritykset voivat strategiavalinnoillaan vaikuttaa kilpailuetuihinsa joko myönteisesti tai kielteisesti. Yksinkertaisimmillaan yrityksen strategia on määritelty tavaksi saavuttaa organisatoriset tavoitteet⁵². Strategian käsite on alun perin tullut liiketoimintaan sodankäynnistä, jossa se tarkoitti keinoa voittaa sota⁵³. Vanhan mutta edelleen käyttökelpoisen määritelmän mukaan strategia on yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden asettamista ja tarvittavien toimenpiteiden toteuttamista sekä resurssien kohdistamista näiden tavoitteiden saavuttamiseksi⁵⁴. Määritelmän mukaan strategia pohjautuu täten järjestelmälli-

⁵⁰ Porter 1991, 97–211.

⁵¹ Faulkner & Campbell 2003; Porter 1991, 58–60.

⁵² Barney 1996, 9.

⁵³ Ansoff 1984; Kamensky 2000, 16.

⁵⁴ Chandler 1962, 13.

selle päätöksentekoprosessille, joka ohjaa yrityksen käytännön toimintaa. Yritysten strategiat eivät kuitenkaan välttämättä aina ole muodollisia, kirjallisia tai edes tietoisia valintoja, vaan ne voivat olla esimerkiksi ainoastaan avainhenkilöiden käsityksiä.⁵⁵

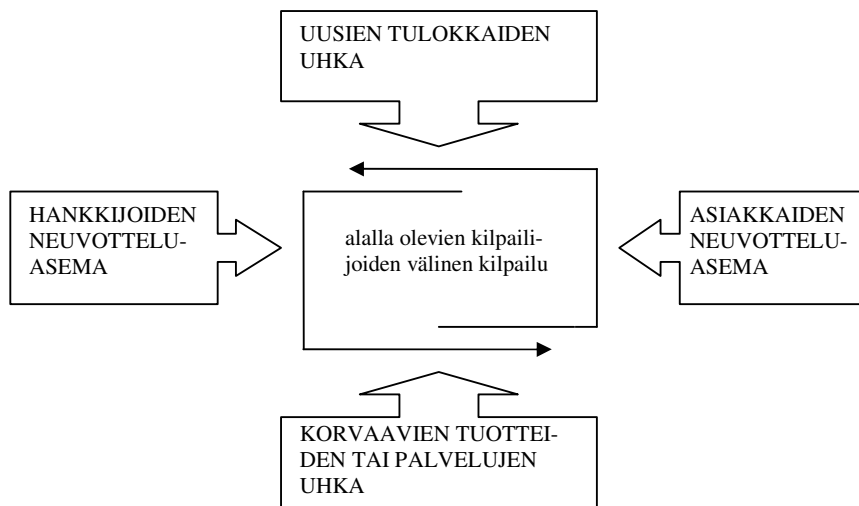
Yrityksen strategiset valinnat vaikuttavat kilpailuetujen luomiseen ja säilyttämiseen kaikilla yrityksen strategiatasoilla. Yleisimmin yrityksen strategiat jaetaan kolmeen tasoon: yritystason strategiaan, kilpailustrategiaan ja operationaalisen tason strategiaan. Yritystason strategiassa on kyse siitä, missä liiketoiminnassa tai liiketoiminnoissa yritys on mukana ja miten näille valinnoille pyritään takaamaan pitkän aikavälin toimintamahdollisuudet. Kilpailustrategian tarkoituksena on määrittellä, miten yritys kilpailee näissä valituissa liiketoiminnoissa ja kuinka se voi näiden kautta hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti omaa asemaansa. Kilpailustrategia liittyy siis toimialan kilpailuun yrityksen pyrkiessä määrittämään kilpailustrategian jokaiselle toimialalle, jossa se toimii. Operationaalisen tason strategiaan sisältyy puolestaan yrityksen perustoimenpiteet, kuten esimerkiksi resurssien kohdistaminen eri toiminnoille. Yritystason strategia ja kilpailustrategia mahdollistavat täten yrityksen taloudellisesti kannattavan toiminnan, kun operationaalisen tason strategia mahdollistaa käytännön toiminnan. Käytettävien strategiatasojen tarpeellisuus riippuu yleisesti yrityksen toimintaympäristöstä ja koosta. Vaikka kilpailuetujen luominen ja säilyttäminen liittyvät kaikkiin yrityksen strategiatasoihin ja niissä tehtäviin valintoihin, huomattavin merkitys on kuitenkin kilpailustrategioissa tehdyillä valinnoilla.⁵⁶

Yrityksen kilpailustrategia pohjautuu toimialan rakenteeseen ja yrityksen asemointiin toimialakohtaisessa kilpailussa. Näiden avulla yritys pyrkii määrittämään parhaan lähestymistavan kilpailussa selviytymiseen ja menestymiseen. Toimialan rakenne eli alan tekniset ja taloudelliset ominaisuudet korostuvat kilpailustrategian valinnoissa, koska kilpailun luonne vaihtelee suuresti eri aloilla eivätkä kaikki alat pysty tarjoamaan yhtäläisiä pitkäaikaisen kannattavuuden mahdollisuuksia. Asemoinnin avulla yritys puolestaan reagoi ja vaikuttaa omaan paikkaansa toimialan sisällä. Asemointi muodostuu yrityksen kilpailuetujen ja kilpailukentän laajuuden mukaan. Kilpailustrategian valinnat määrittävät asemoinnin avulla muun muassa sen, minkälaisia tuotteita tai palveluja myydään, mitä jakelukanavia käytetään, minkälaisia asiakkaita palvellaan, mille maantieteellisille alueille myydään ja millä lähitoimialoilla kilpaillaan. Jotkut asemat toimi-

⁵⁵ Mintzberg & Waters 1982; Näsi 1991, 31.

alalla ovat kannattavampia kuin toiset riippumatta siitä, millainen alan keskimääräinen kannattavuus on.⁵⁷

Yrityksen toimialalla vaikuttavat kilpailutekijät ja näissä tapahtuvat muutokset ovat etenkin markkina-asemapohjaisten kilpailuetujen luomismahdollisuuksien kannalta oleellisia. Nämä kilpailutekijät määrittävät pitkälle yrityksen strategiavalintoja sekä toimialalla vallitsevan kilpailun luonnetta ja kannattavuutta vaikuttamalla esimerkiksi toimialan hintoihin, kustannuksiin ja alan investointitasoon. Porterin (1991) mukaan toimialan kilpailutekijöihin voidaan lukea uusien tulokkaiden uhka, korvaavien tuotteiden tai palvelujen uhka, hankkijoiden neuvotteluasema, asiakkaiden neuvotteluasema ja toimialalla olevien kilpailijoiden välinen kilpailu. Näitä tekijöitä havainnollistaa seuraava kuvio (Kuvio 4). Kilpailutekijöiden väliset suhteet ja niiden vahvuus vaihtelevat eri toimialoilla riippuen alan rakenteesta. Kilpailutekijät toimivat dynaamisessa suhteessa toisiinsa, jolloin yhden tekijän vaikutus riippuu toisesta.⁵⁸



Kuvio 4. Toimialan kilpailun määräävät viisi kilpailutekijää⁵⁹

Toimialan kilpailua määrävissä kilpailutekijöissä uusien tulokkaiden uhallla tarkoitetaan kilpailijoiden lukumääräistä kasvua, joka kilpailun kiristyessä voi heikentää kannattavuutta. Toimiala voi suojautua uusien kilpailijoiden uhalta tuloesteillä, jotka säätelevät pääsyä toimialan sisäiseen kilpailuun. Tuloesteitä ovat muun muassa mittakaava-

⁵⁶ Grant 1991; Lahti 1983; Mintzberg & Waters 1985; Porter 1985 & 1991.

⁵⁷ Johnson ym. 2005; Porter 1991, 58–65.

⁵⁸ Porter 1991, 58–61.

⁵⁹ Emt., 59.

edut, huomattavat pääomapanostukset, jakeluteiden hallinta, asiakkaiden sitoutuneisuus ja kokemusedut. Tosin globalisaation, säännöstelyn purun ja kilpailupolitiikan vuoksi nämä toimialojen tuloesteet ovat vähenemässä. Korvaavat tuotteet tai palvelut pyrkivät puolestaan tyydyttämään asiakkaiden samantyyppisiä tarpeita yhä kiinnostavammilla tavoilla vaikuttaen samalla yritysten kannattavuuteen ja toimialan myyntivolyymiin. Hankkijoiden neuvotteluasema sen sijaan ilmenee esimerkiksi raaka-aineiden ja työtekijöiden kustannuksissa. Hankkijoiden neuvotteluasemaan vaikuttaa suuresti tuotantopanosten korvattavuus, niiden keskeisyys sekä hankintakanavien vaihtoehtoisuus. Varsinkin globalisaation lisääntyminen on oleellisesti muuttanut useita hankkijoiden neuvotteluasemia. Myös asiakkaiden neuvotteluasema on pitkälti sidoksissa niiden korvattavuuteen ja keskeisyyteen, jolloin asiakkaiden vahva neuvotteluasema näkyy suorana hintakilpailuna. Asiakkaiden vaikutusvalta yleensä suurenee, mitä vähemmän asiakkaita on ja mitä enemmän korvaavia tuotteita tai palveluja on. Toimialan sisäisen kilpailun luonne ja kovuus riippuvat puolestaan toimialan ominaisuuksista. Näitä ovat esimerkiksi kilpailijoiden lukumäärä, kysynnän hitaus, tuotteiden tai palveluiden samankaltaisuus sekä alalta poistumisen vaikeus.⁶⁰

Tämä etenkin Porterin ajatuksiin perustuva lähestymistapa kilpailuetuihin korostaa nimenomaan toimialakohtaisen kilpailun merkitystä yrityksen menestymisen edellytysten luonnissa. Markkinoiden epävarmuuden, tietointensiivisyyden ja globalisaation lisääntyessä toimialan kilpailutekijämallin staattisuus ei kuitenkaan ota riittävästi huomioon nopeasti muuttuvia ulkoisia olosuhteita ja yrityksen sisäisiä kilpailuedun lähteitä, vaan perustaa yrityksen menestymisen edellytykset lähes yksinomaan markkinoiden toiminnan varaan. Usein kuitenkin juuri yrityksen sisäiset kilpailuedut selittävät paremmin, miksi samalla toimialalla ja resurssipohjalla toimivat yritykset ovat erilaisia.

Yrityksen sisäisten aineellisten ja aineettomien resurssien avulla luotavat kilpailuedut täydentävät markkinalähtöisiä kilpailuetuja. Nämä kilpailuedut ovat yrityksessä olevia harvinaisia ja arvoa luovia kyvykkyksiä, kuten esimerkiksi yrityksessä oleva teknologinen tietotaito, poikkeuksellisen hyvät johtamisominaisuudet, patentit tai tavaramerkit. Oleellista on, että näitä kyvykkyksiä on muiden yritysten vaikea kopioida, jäljitellä ja korvata. Sisäiset kilpailuedut syntyvät yrityksen fyysistä, inhimillisistä ja organisatorisista ominaisuuksista ja kiteytyvät erityisesti osaamisen ymmärtämiseen ja hyödyntämi-

⁶⁰ Vanhala, Laukkanen ja Koskinen 1997, 82–84; Porter 1991; Stähle ym. 2002.

seen. Näiden niin sanottujen resurssiperustaisten kilpailuetujen kehittäminen edellyttää yrityksiltä jatkuvia toimenpiteitä ylläpitää osaamista, synnyttää uusia resursseja ja kyvykkyksiä sekä sopeuttaa ja muunnella yrityksessä jo olemassa olevaa resurssiperustaa.⁶¹ Resurssipohjaisissa kilpailueduissa korostuu nykyään yhä useammin kilpailuetujen aineettomuus ja kilpailuetujen syntymekanismien ulottuminen yksittäisen yrityksen rajojen ulkopuolelle erilaisten yhteenliittymien ja yhteistyösuhteiden kautta.

3.1.2. Kilpailukyky

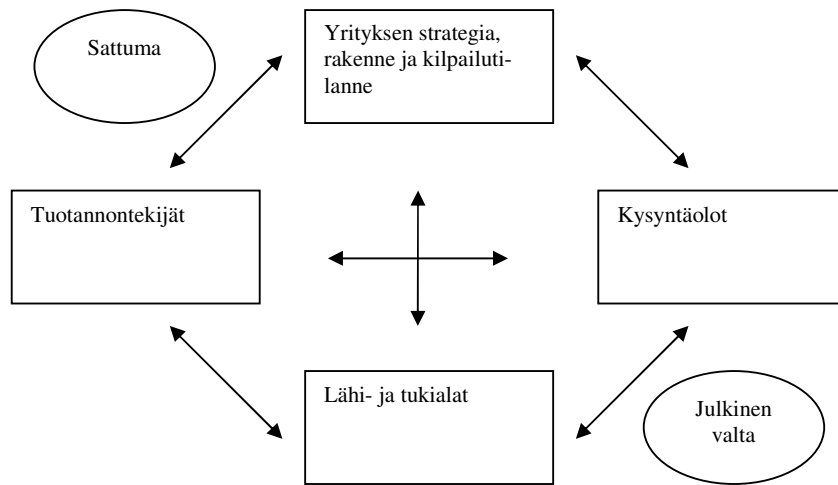
Kilpailuetujen jälkeen voidaan tarkastella kilpailukykyä. Jotta ymmärrettäisiin, miksi markkinoilla tietyt yritykset yltyvät kansalliseen tai kansainväliseen menestykseen muita paremmin, on otettava huomioon, kuinka yrityksen laaja kilpailuympäristö vaikuttaa kilpailuetuihin joko edistävästi tai taannuttavasti. Tätä tarkasteltaessa täytyy muistaa, että kilpailun luonne ja kilpailuetujen lähteet vaihtelevat suuresti toimialasta, alueesta ja maasta toiseen. Kun kilpailukykyä tarkastellaan yksittäisen yrityksen tasolla, voidaan pohtia, miten laaja kilpailuympäristö vaikuttaa yrityksen kykyyn kilpailla jollakin toimialalla, jossakin segmentissä ja jonkin strategian turvin ja miten kyseinen yritys pystyy hyödyntämään omia kilpailuetujaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yrityksen kilpailukykyä voidaan jossakin mielessä verrata täten esimerkiksi biologiseen evoluutioon eli siihen, miksi tietyt lajit säilyvät ja kukoistavat tietyissä ympäristöissä pidemmän tai lyhyemmän ajanjakson ja miksi jotkut kasvupaikat tuottavat vahvempia lajeja kuin toiset.⁶²

Yksi tapa ymmärtää kilpailukykyä ja sen vaikutuksia kilpailuympäristöön on kansallisten markkinoiden toimintaa kuvaava timanttimali (Kuvio 5), jota voidaan käyttää selittämään kilpailukyvyn historiaa ja ennakoimaan tulevaa kehitystä niin yritys-, toimiala- kuin kansallisvaltioidenkin tasolla. Timanttimalia ja sen luomaa kilpailunäkemyä käytetään tyypillisesti selittämään, kuinka tarkastelutason kohde edistyy ja kuinka tämä edistys syntyy nimenomaan tekijöiden välisistä muutoksista eikä muutosta estävästä vakauden tavoittelusta. Yritystasolla tämä merkitsee sitä, kuinka eri maiden yritykset kilpaillessaan sekä kansallisesti että kansainvälisesti toistensa kanssa joutuvat kohtaa-

⁶¹ Stähle ym. 2002, 25–32.

⁶² Porter 1991, 97–211.

maan muuttuvan toimintaympäristön ja vastaamaan tavalla tai toisella niihin haasteisiin ja paineisiin, joita yrityksen selviytyminen ja menestyminen edellyttävät.⁶³



Kuvio 5. Porterin timanttimalli⁶⁴

Timanttimalli kuvaa tekijöitä, joiden mukaan määräytyy se laaja kilpailuympäristö, jossa yritykset syntyvät ja kilpailevat. Mallin muodostavat neljä tekijää: tuotannontekijäolot, kysyntäolot, lähi- ja tukialat sekä yrityksen strategia, rakenne ja kilpailutilanne. Tuotannontekijäoloilla tarkoitetaan tuotannontekijöitä, jotka voidaan jakaa inhimillisiin resursseihin, fyysisiin resursseihin, tieto- ja osaamisresursseihin, pääomaresursseihin ja infrastruktuuriin. Esimerkiksi ammattitaitoinen työvoima ja kilpailun edellyttämään infrastruktuuriin liittyvät olosuhteet kuuluvat näihin. Kysyntäolot viittaavat lähinnä paikalliseen kysyntään, jossa tärkeiden asiakkaiden vaativuus muokkaa yritysten tekemien parannusten ja innovaatioiden vauhtia ja luonnetta. Kysyntäoloihin liittyy täten olennaisesti asiakkaiden tarpeiden luonne, kysynnän laajuus ja kasvu sekä ne mekanismit, joiden avulla tietyn paikallisen alueen asiakkaiden mieltymykset siirtyvät ja laajenevat alueen ulkopuolelle, kuten esimerkiksi ulkomaille. Kilpailuympäristön lähi- ja tukialoilta tarkoitetaan puolestaan kansainvälisesti kilpailukykyisten lähi- ja hankkija-alojen läsnäoloa sekä niiden vaikutuksia kilpailuympäristöön. Esimerkiksi lähi- ja tukialojen vaikutuksiin voi kuulua mekanismeja, joiden avulla valmistukseen liittyvä kilpailuetu voi hyödyttää myös myyntiin liittyvää kilpailuetua joko välillisesti tai välittömästi.⁶⁵

⁶³ Porter 1991.

⁶⁴ Emt., 100.

⁶⁵ Emt., 99–131.

Yrityksen strategia-, rakenne- ja kilpailutilannetekijät liittyvät timanttimalissa kilpailuympäristöön määrittämällä yritysten perustamista, organisointia ja johtamista koskevia oloja. Tällä tarkoitetaan, että eri alueiden, maiden ja toimialojen yritykset harjoittavat liiketoimintaa varsin eri tavoin ja että kilpailukykyyn vaikuttaa se, kuinka hyvin näissä tekijöissä tehdyt valinnat ja kilpailuedun lähteet sopivat yhteen. Yrityksen strategia-, rakenne- ja kilpailutilannevalintojen sekä kilpailuetujen yhteisvaikutus muokkaa täten pitkälle yrityksen innovaatioprosesseja ja kansainvälisen menestyksen mahdollisuuksia.

Näiden neljän timanttimalin perustekijän lisäksi kilpailukykyyn vaikuttaa kaksi muuta muuttujaa, jotka ovat sattuma ja valtiovalta. Sattumanvaraisiin tekijöihin voidaan lukea yritysten vaikutuspiirin ulkopuolella jäävien kilpailuetujen rakenteita muuttavia asioita, kuten keksintöjä, teknisiä läpimurtoja tai ulkomaanmarkkinoiden kysynnässä tapahtuvia suuria muutoksia. Ne eivät sinänsä itsessään kasvata tai vähennä kilpailukykyä, vaan luovat lähinnä eri tavoin hyödynnettäviä mahdollisuuksia. Viimeiseksi julkinen valta muokkaa toimenpiteillään kilpailuetujen perustekijöitä joko vahvistavasti tai heikentävästi. Näitä julkisen vallan toimenpiteitä ovat esimerkiksi kilpailunrajoituslaki, säännötely, valtiovallan hankinnat ja poliittiset päätökset. Vaikka valtiovallan toimet vaikuttavat lähinnä vain välillisesti kilpailukykyyn, niillä on merkittäviä vaikutuksia erityisesti kansainvälisen kilpailukyvyn luonnissa.⁶⁶

Timanttimalia tarkasteltaessa on tärkeää ymmärtää sen moninaisuus ja perustekijöiden dynaamisuus. Timanttimalin tekijöiden välinen vuorovaikutus luo voimia, jotka muokkaavat parannustoimien ja innovoinnin todennäköisyyttä, suuntaa ja nopeutta sekä selventävät niitä edellytyksiä, jotka edesauttavat jatkuvia investointeja. Kansallisvaltioiden tasolla myös sosiaalinen ja poliittinen menneisyys vaikuttavat syvällisesti maan osaamiseen ja institutionaalisiin rakenteisiin, joiden sisällä kilpailu toimii. Esimerkiksi johtajien tavoitteet ja yritysten organisointitapa sekä kysynnän luonne ovat pitkälti sidoksissa vallitseviin sosiaalisiin normeihin ja arvoihin.⁶⁷

Kilpailukykyä tarkasteltaessa yritystasolla täytyy huomata etenkin se, että kansainväliset yritykset suorittavat usein osan toiminnoista muualla kuin kotimaassaan, eikä näin ollen yrityksen kilpailukyky ole sidoksissa ainoastaan yhden maan tai alueen kilpailu-

⁶⁶ Porter 1991, 99–162.

⁶⁷ Porter 1991.

kykyyn. Globalisaatio onkin yksi suurimmista yritysten kilpailuetuihin, kilpailukykyyn ja menestymisen mahdollisuuksia muokkaavista tekijöistä. Kilpailun globalisoituminen vapauttaa yrityksen esimerkiksi yhden maan tuotannontekijävarannosta, kun raaka-aineita, komponentteja ja monia palveluja saa ympäri maailmaa. Globalisoituminen ei Porterin mukaan kuitenkaan vähennä kotimaan merkitystä yrityksen kilpailuedun luonnissa, vaan pikemminkin muuttaa sen merkityksen luonnetta; yrityksen kotimaa korostuu globaalien strategioiden luomispaikkana sekä tuotteiden, palvelujen, prosessien ja olennaisen osaamisen kehittämisalueena.⁶⁸

Porterin kilpailukykyajatteluun kohdistuva kritiikki koskee lähinnä juuri globaalisuuden ja kansainvälisen liiketoiminnan piirteiden huomioon ottamista. On esimerkiksi huomattu, että pienten, avointen talouksien maiden yritykset ovat joutuneet kansainvälistymään nopeammin kuin suurten maiden yritykset. Samoin globaalisuuden ja kansainvälisen liiketoiminnan huomioimiseen liittyy myös kysymyksiä kilpailuetujen ja innovaatioiden alueellisista sijainneista, jotka kriitikoiden mukaan voidaan nähdä esiintyvän myös ylikansallisella tasolla eikä timanttimallin mukaisesti pelkästään kansallisella tai toimialatasolla. Timanttimallia koskevan kritiikin mukaan malli ei myöskään ota tarpeeksi huomioon makrotaloudellisia muuttujia.⁶⁹

3.2 Liiketoiminnan uudistaminen

Koska kilpailuetuja luodaan kasvavassa määrin markkina-aseman ja taloudellisten lähtökohtien sijasta myös yrityksen aineellisten ja aineettomien resurssien avulla, menestyvässä liiketoiminnassa tarvitaan nykyään yhä enemmän luovuutta ja osaamista. Parhaiten nähdään menestyvän sellaiset yritykset, joissa liiketoiminnan mahdollisuudet huomioidaan ja ymmärretään paremmin kuin muissa yrityksissä ja joissa näitä mahdollisuuksia myös hyödynnetään aikaisemmin. Nykyajan liike-elämässä suurin osaaminen onkin käytännössä usein pieniä oivalluksia, innovaatioita ja parannuksia, sillä toimialojen ja maantieteellisten rajojen murtuminen, kehittyvä teknologia sekä globalisaatio avaavat jatkuvasti uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Oivaltaminen eli avautuvien mahdollisuuksien havaitseminen luo usein yrityksille paineita liiketoiminnan uudistamiseen ja muutoksiin, jotta uusia menestymisen edellytyksiä voidaan paremmin hyödyntää.

⁶⁸ Emt.

⁶⁹ Kolehmainen 2000, 79; Penttinen 1994a & Penttinen 1994b.

Tässä alaluvussa liiketoimintaa lähestytään uudistamisen lähtökohdista ja keskitytään kuvaamaan nimenomaan uudelleenjärjestämisen ja yhteistoiminnan näkökulmia liiketoiminnan menestymisen edellytysten luomiseen. Ensin perehdytään lyhyesti siihen, miten perinteinen tuotanto- ja kilpailukeskeinen ajattelu on kehittynyt kohti asiakaskeistä yhteistoiminta-ajattelua. Seuraavaksi käsitellään liiketoimintamahdollisuuksien uudenlaista ja entistä monimuotoisempaa käyttöä eli niin sanottua toimintojen⁷⁰ uudelleenjärjestelyn logiikkaa. Tämän jälkeen kuvataan yhteistoimintaa, jota edellytetään, kun pyritään kehittämään liiketoimintaa uudelleenjärjestelyn lähtökohdista.

3.2.1 Uudelleenjärjestely

Liiketoimintojen uudelleenjärjestelyn logiikka on kehittynyt viime vuosina yritysten käyttämäksi uudeksi strategiseksi ajatusmalliksi. Normannin (2002) mukaan strategisten ajatusmallien kehitys on historiassa tapahtunut kolmessa vaiheessa. 1900-luvun alussa teollinen ajatusmalli otti vallan agraaritaloudesta. Painopiste siirtyi luonnonvaroista ja maantieteellisestä asemasta tuotantotekniikan hallintaan ja tarvittavan pääoman hankintaan. Asiakkaita alettiin kuvata abstraktina kokonaisuutena, markkinoina, joiden tehtävänä oli toimia arvoketjun loppupäässä tuotteiden vastaanottajina. 1970-luvun puolivälissä ajatukset palveluista ja palveluiden johtamisesta antoivat sysäyksen uusille ajatusmalleille. Niitä tarvittiin, sillä kasvu oli sotien jälkeen tyrehtynyt ja kilpailuilmapiiri oli esimerkiksi Japanin talouden nousun vuoksi muuttunut. Samalla asiakkaista oli tullut entistä aktiivisempia ja vaativampia vaurastumisen, uusien tiedotusvälineiden ja ulkomaanmatkailun yleistyessä. Tämän seurauksena liiketoiminnan mahdollisuudet ymmärrettiin perustuvan yrityksen asiakassuhteisiin eikä yksinomaan sen voimavaroihin. Yrityksissä käsitettiin esimerkiksi, ettei asiakaspalvelutehtävän hoitamista voitu kaikilta osin ennakoita, koska palvelutilanteet vaihtelivat ja sama tehtävä tuli hoitaa eri tilanteissa eri tavalla. Tämän vuoksi ajatustyölle alettiin antaa enemmän arvoa kuin aikaisemmin. Uudessa liiketoimintalogiikassa yritysten käsitys asiakkaasta muuttui. Yritykset loivat asiakaskantoja, joissa asiakkaat olivat yksilöitä ja edustivat liiketoiminnan

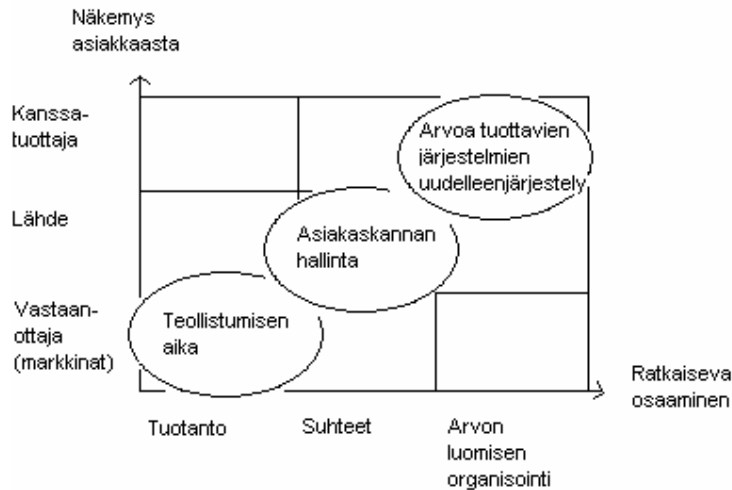
⁷⁰ Toiminto on liiketoiminnallinen tehtävä tai läheisesti ja tarkoituksenmukaisesti toisiinsa liittyvien prosessien yhteen kerätty kokonaisuus, jossa on selkeä alku ja loppu ja joka kuluttaa voimavaroja ja tuottaa tuotoksia. Toiminto voi olla myös hyvin yksinkertainen tehtävä tai prosessi. (Kaliski 2001, 17.)

lähteitä. Tämän liiketoimintalogiikan tuloksena muodostui uusi ajatusmalli: asiakaskan-
nan hallinta.⁷¹

Viime vuodet ovat tuoneet meidät taas uuteen aikakauteen ja strategiamalliin. Kuten teollisessa vallankumouksessa, tässäkin kehityksessä käyntiin panevana voimana on ollut tekniikka, nyt vain ennen kaikkea tietotekniikka. Uudessa strategiamallissa, jossa yritystä kutsutaan arvon luomisen organisoijaksi, asiakas ei ole enää ainoastaan tuotteiden ja palveluiden vastaanottaja, vaan arvonluomisen kanssatuottaja ja -suunnittelija. Ajatusmallissa korostuu yritysten välinen sekä yritysten ja asiakkaiden välinen yhteistyö, luovuus, kekseliäisyys ja monimuotoiset, laajenevat näkökulmat.⁷² Uusi ajatustapa ei tarkoita aikaisempien strategiamallien hyödyttömyyttä, vaan sitä, etteivät vanhat ajatusmallit riitä enää luomaan yritykselle parhaimpia menestymisen edellytyksiä. Uuden ajatusmallin esiintulo onkin tehnyt perinteisestä kilpailulähtöisestä ajattelusta ja asiakaskantojen hallitsemisesta yksistään riittämättömän vastaamaan liiketoiminnan haasteisiin. Nollasummapele-ajattelua ei nähdä enää hedelmälliseksi, koska kilpailuetua on vaikea saavuttaa pelkästään kilpailulähtöisyyteen perustuvalla toiminta- ja ajatusmalleilla. Kilpailuetujen luomiseen ja säilyttämiseen vaaditaan yhä useammin erilaisten taloudellisten toimijoiden, kuten muiden yritysten, organisaatioiden ja asiakkaiden yhteistoimintaa. Arvo, jota liiketoiminnassa pyritään luomaan, ei täten enää synny perinteisessä arvoketjussa, vaan pikemminkin arvoa tuottavien järjestelmien yhteistoiminnassa, uudella tavalla arvoverkostossa. Tätä uudenlaista strategiamallia kutsutaan arvoa tuottavien järjestelmien uudelleenjärjestelyksi. Kuvio 6 havainnollistaa strategisten ajatusmallien kehittymistä liiketoiminnan tarvittavan ratkaisevan osaamisen ja vallitsevan asiakasnäkemyksen suhteessa.

⁷¹ Normann 2002, 35–45.

⁷² Hamel 2001, 33; Normann 2002, 45–46.



Kuvio 6. Strategisten ajatusmallien kehitys⁷³

Aikaisemmin yrityksen toiminnot kuten tuotekehitys, markkinointi tai tuotanto jaoteltiin ja sidottiin yhteen juridisen kokonaisuuden tai vastaavasti yrityksen maantieteellisen sijainnin perusteella. Nykyään juridiset yhteydet tai maantieteellinen sijainti eivät enää riitä toimintojen yhdistämisen perusteiksi, sillä niiden avulla ei voida saavuttaa pitkällä aikavälillä menestyvää liiketoimintaa. Globalisoituvassa nykyliiketoiminnassa yritysten tulisi sen sijaan järjestää toimintokokonaisuudet uudelleenpilkkomisen ja uudelleenyhdistämisen avulla. Tällä tarkoitetaan sitä, että ensiksi aiemmin läheisesti yhteen liittyneet toimintojoukot ja voimavarat erotetaan eli pilkotaan toisistaan, jonka jälkeen ne yhdistetään uudelleen tavalla, joka ei ole aiemmin ollut mahdollista tai joka on ennen ollut liian vaikeaa, kallista ja aikaa vievää.⁷⁴

Uudelleenjärjestely perustuu ajatukselle, jonka tarkoituksena on tietyssä tilanteessa saada käyttöön parhaat mahdolliset voimavarat niiden sijainnista riippumatta, jotta tulokseksi saataisiin mahdollisimman optimaalinen arvon ja kustannusten suhde. Esimerkkinä uudelleenjärjestelystä voidaan pitää muun muassa EF Educationia, joka tarjoaa kielikursseja nuorille. EF Education yhdistää luovalla tavalla käyttämättömät resurssit ja asiakkaiden tarpeet, jotka koulujen lomat saavat aikaan. Koululuokat ovat tyhjillään, opettajilla ja oppilailta on aikaa ja he kaipaavat lomaltaan uusia kokemuksia, vanhemmat tahtovat lähettää nuorensa kielikurssille tai vastaavasti vastaanottaa ulkomaalaisen nuoren omaan kotiinsa. Uudelleenjärjestelyssä pyritään siis yhdistämään oikea idea oi-

⁷³ Normann 2002, 46.

⁷⁴ Baird, Griffin & Henderson 2003, 39; Bolman & Deal 1991, 3–4; Normann 2002, 48–51.

keaan tarpeeseen, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Tätä ajatusta kutsutaan niin sanotuksi *tiheysperiaatteeksi*. Monenlainen uudelleenjärjestely on mahdollista, koska nykYTEknologia poistaa meiltä suuren osan aikaa (milloin asiat voidaan tehdä), paikkaa (missä asiat voidaan tehdä), tekijää (kuka voi tehdä mitäkin) ja ryhmitymiä (kenen kanssa asioita voidaan tehdä) koskevista rajoituksista. Liiketoiminnassa teknologisten läpimurtojen suurimpia merkityksiä onkin, että ne mahdollistavat uudelleenjärjestelyn tavoilla, jotka eivät ole ennen olleet mahdollisia. Uudelleenjärjestelyn esteenä ja kuiluna toivotun ja todellisen tilanteen välissä onkin usein nimenomaan uusi- en näkökulmien ja ideoiden puute. Yritykset eivät osaa irrottautua siitä osaamisesta ja tietämyksestä, mitä niillä tällä hetkellä on ja katsoa ongelmia uusista näkökulmista. Tämä johtaa siihen, että yritykset pyrkivät ratkaisemaan osaamattomuutensa tekemällä enemmän sitä, mitä osaavat, vaikka niiden pitäisi etsiä uusia ratkaisuja. Yritysjohdon tulisikin muistaa, että ongelmiin on aina olemassa enemmän kuin yksi ratkaisu. Kysymys on vain siitä, että nämä uudet ratkaisut tulee löytää.⁷⁵ Nykyään yritysten menestys on pitkälti riippuvainen juuri siitä, kuka ymmärtää ja osaa käyttää uusia mahdollisuuksia ja tiheysperiaatetta parhaiten hyväkseen.

Tiheyttä edistäviä tekijöitä toimintojen pilkkomisen ja uudelleenyhdistämisen lisäksi ovat tiedon aineettomuus ja herkkäliikkeisyys. Informaatioteknologian läpimurron jälkeen tiedosta on tullut aineetonta. Tiedon aineettomuudella tarkoitetaan, että sitä on kaikkialla ja se liikkuu äärettömällä nopeudella.⁷⁶ Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki tieto olisi kaikkien saatavilla. Ekspansiivisen eli käsitteellistetyn tiedon lisäksi on myös paljon implisiittistä eli hiljaista tietoa, jota ei voida saavuttaa parhaimpensa teknisten innovaatioiden avulla, koska se on käsitteellistämätöntä tietoa ja muodostuu ihmisen omien kokemusten tai tiedostetun työn kautta⁷⁷.

Tiedon aineettomuudesta seuraa sen herkkäliikkeisyys. Koska aineettomaksi muuttunut tieto voidaan siirtää paikasta toiseen digitaalitekniikkaan perustuvan infrastruktuurin avulla, tietoa voidaan kutsua herkkäliikkeiseksi. Digitaaliseen muotoon saatettua tietoa voidaan lisäksi esittää fyysisesti monissa eri muodoissa, mikä lisää sen liikkuvuutta ja käyttömahdollisuuksia. Tiedon aineettomuus ja herkkäliikkeisyys tekevät yhdessä toimintojen pilkkomisen mahdolliseksi. Samalla tiedon aineettomuus ja herkkäliikkeisyys

⁷⁵ Baird ym. 2003, 39; Bolman & Deal 1991, 3–4; Normann 2002, 48–51.

⁷⁶ Normann 2002, 53–54.

⁷⁷ Evans & Wurster 2000, 11; Nonaka & Takeuchi 1995, 8.

sekä taloudellisten toimijoiden⁷⁸ välinen vuorovaikutus ja vastavuoroisuus edistävät toimintojen uudelleenyhdistämistä. Yhteistoiminnassa yritys voi esimerkiksi vapauttaa asiakkaan tai toisen yrityksen sellaisista toiminnoista, joita se ei osaa tai jotka eivät ole sen ydintoimintoja. Eri toimijat voivat täten yhdessä jakaa voimavaroja ja toimintoja ja näin pyrkiä parempaan kilpailukykyyn kilpailijoihinsa nähden. Täten yritys voi esimerkiksi laajentaa sekä omaa että asiakkaansa toimintakenttää tarjoamalla asiakkaalle uusia voimavaroja tai kykyjä, kuten erilaisia osaamisen muotoja arvonnulomisprosessissa. Uudelleenyhdistämisessä kaupanteon ei täten tarvitse aina olla rahamääräistä, vaan siinä voidaan pyrkiä myös molempia osapuolia palvelevaan vaihtokauppaan yhteistyön avulla.

Liiketoiminnan uudelleenjärjestelyssä toimintojen pilkkomisprosessin ydin on tiedon irrottaminen fyysisestä maailmasta. Ne konkreettiset voimavarat, jotka kytkeytyivät aiemmin fyysisesti toisiinsa ja johonkin maantieteelliseen paikkaan, pilkotaan osiin. Koska voimavaroja voidaan muuttaa aineettomiksi ja globaaleiksi, vanhat rajoitukset eivät enää ohjaa liiketoimintaa. Fysiikasta tutun tyhjiöperiaatteen mukaan tyhjiö pyrkii täyttymään. Tätä ajatusta mukaillen voidaan puhua liiketoiminnan ja arvontuottamisen *tyhjiöperiaatteesta*. Tällä tarkoitetaan aineettomuuden, herkkäliikkeisyyden ja globaalistumisen luomaa tyhjiötä eli uusien mahdollisuuksien kenttää, johon taloudellisilla toimijoilla on vahvat kannusteet tarttua. Tyhjiöperiaatteen mukaan liiketoiminnallisista mahdollisuuksista tulee yrityksille myös pakko. Ellei yritys hyödynnä liiketoiminnallisia mahdollisuuksiaan, joku muu tekee sen ja mahdollisuuksien tyhjiö täyttyy. Mahdollisuuksia ei siis voida sanoa puhtaasti mahdollisuuksiksi, vaan avautuvat tilaisuudet ovat osaltaan myös pakottavia. Avautuvien mahdollisuuksien hyödyntäminen voi toisinaan aiheuttaa myös kielteisiä seurauksia, joita ovat esimerkiksi työpaikkojen siirtyminen toisiin maihin globalisaation seurauksena.⁷⁹

Uudelleenjärjestelyn tarkoituksena on myös tuottaa uusia innovaatioita ja parannuksia, jotka edesauttavat kilpailukykyyn ylläpitämistä sekä hyödyntää globalisaation avaamia mahdollisuuksia toteuttaa liiketoimintaa siellä, missä se on edullisinta. Yrityksillä on mahdollisuus parantaa innovointikykyään kokoamalla käyttöönsä parhaat yhdistelmät teknologista, liiketaloudellista ja muuta tarvittavaa osaamista sekä etsimällä tietoja laa-

⁷⁸ Toimijalla tarkoitetaan tässä yhteydessä itse yritystä, muita yrityksiä tai asiakkaita, jotka osallistuvat yhteistoimintaan keskenään.

⁷⁹ Normann 2002, 65–81.

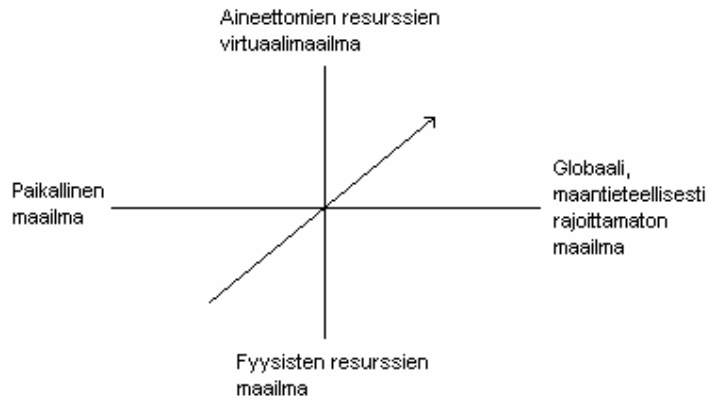
jalta alueelta sen sijaan, että ne tukeutuisivat vain paikallisiin lähteisiin. Toteuttaakseen tätä niin sanottua globaalia innovointia yrityksen on etsittävä sopivat tietokeskittymät ympäri maailmaa ja arvioitava, mitkä niistä ovat parhaita kyseessä olevan innovaation kannalta. Tämän jälkeen innovaatioista saatava uusi tieto on otettava käyttöön eli hyödynnettävä kustannustehokkaiden tiedonsiirtomenetelmien avulla yrityksen muita toimintoja ja osaamista ajatellen.⁸⁰ Globaaliin innovointiin kykenevät yritykset hyödyntävätkin usein esimerkiksi paikallisia teknologiakeskittymiä ja markkinoihin liittyvää paikallista asiantuntemusta ja osaamista, jolloin voidaan saada aikaan uudenlaisia innovaatioita. Globalisaation avaamia mahdollisuuksia yritykset puolestaan hyödyntävät erityisesti tuotannontekijöiden hankinnassa ja tuotannossa. Samoin jotkut yritykset ovat avanneet myös tukitoiminto- tai asiakaspalvelukeskuksia muihin, halvempiin maihin. Osa yrityksistä on siirtänyt myös tutkimus- ja tuotekehitystoimintojaan eri puolille maailmaa, mutta nämä yksiköt hyödyntävät tyypillisesti ainoastaan lähiympäristöstään saamaansa tietoa ja nojautuvat sijaintimaansa ajatteluun ja tekniikoihin. Globaalinnoinnin ja avautuvien mahdollisuuksien hyväksikäyttö synnyttää erityisesti uutta tietoa erilaisten toimintojen, teknologian ja osaamisen yhdistämisessä ja koordinoissa. Tämä uusi tieto tulisi siirtää liiketoiminnan kehittämisen käyttöön myös muiden ja usein toisilleen etäisten tekijöiden kuten raaka-ainetuotannon, työn, komponenttien valmistuksen tai palveluiden käyttöön, jolloin niiden monipuolisesta yhdistämisestä voitaisiin saada aikaan uutta osaamista ja kustannussäästöjä.

Käytännön havainnot antavat ymmärtää, että nykyään johtavia liike-elämän toimijoita ovat ne, jotka ymmärtävät hyödyntää uutta, monien murroksien avaamaa mahdollisuuksien avaruutta (Kuvio 7). Tällaiset osaavat toimijat liikkuvat kohti aineettomia voimavaroja painottavaa ja maantieteellisesti rajoittumatonta uudelleenjärjestelyä. Edelleen on olemassa myös yrityksiä, jotka toimivat menestyksekkäästi paikallisessa fyysisten voimavarojen maailmassa. Kuitenkin suurimman osan yrityksistä on kilpailukykyänsä säilyttämiseksi pitänyt siirtyä ainakin jollakin tasolla globaaliin toimintaympäristöön, sillä yhä enenevässä määrin yritysten on menestyäkseen löydettävä uusia tapoja yhdistää luovasti talouden virtuaalinen ja fyysinen maailma.⁸¹ Fyysisen ja virtuaalimaailman integraatiolla tarkoitetaan organisaatioiden välistä yhteistoimintaa ja samalla informaati-

⁸⁰ Santos, Doz & Williamson 2004, 31–37.

⁸¹ Normann 2002; Santos ym. 2004, 31–37.

tioteknologian antamien mahdollisuuksien hyödyntämistä toimijoiden välisissä prosesseissa sekä tiedon ja osaamisen jakamisessa näiden välillä.⁸²



Kuvio 7. Mahdollisuuksien avaruus⁸³

Uusiin mahdollisuuksiin tarttuvat ja tyhjiöperiaatetta hyödyntävät yritykset ovat perinteisiä rajoja rikkovia edelläkävijöitä, jotka hyödyntävät luovasti aineettomia voimavaroja ja globaalia toimintaympäristöä. Edelläkävijäyritysten perustana on uusi visio arvontuottamisen kokonaisuudesta. Uuden strategiansa avulla edelläkävijät laajentavat arvontuottamisjärjestelmäänsä kokonaisuudessaan. Ne eivät keskity ainoastaan tuotannossa tai myynnissä tarvittavaan osaamiseen vaan myös osaamiseen, jota tarvitaan suunniteltaessa arvoa tuottavia järjestelmiä ja varmistettaessa niiden toimivuutta. Nämä yritykset vaalivat täten omaa perusosaamistaan ja luovat sen tueksi verkoston, joka yhdistää voimavaroiltaan ja osaamisalueiltaan erilaiset toimijat uudeksi tehokkaaksi arvontuottamisjärjestelmäksi. Esimerkkinä tällaisista edelläkävijäyrityksistä on muun muassa kansainvälisesti toimiva JCDecaux, joka luovuttaa omistamansa bussipysäkit kaupunkien käyttöön ilmaiseksi 20 vuodeksi. Yritys huolehtii pysäkkien kunnossapidosta ja myy eteenpäin houkuttelevaa mainostilaa, jonka se pysäkkien myötä omistaa. Luovalta uudelleenjärjestelyllä JCDecaux onkin saanut aikaan uudenlaisen arvontuottamisprosessin, joka sitoo yhteen kaupungit, liikennöijät, mainostajat ja yleisön. JCDecaux luo arvoa, jota aiemmin ei ollut olemassa.⁸⁴

Uudet arvontuottamisjärjestelmät muokkaavat usein myös muiden taloudellisten toimijoiden rooleja sekä muuttavat liiketoiminnan pelisääntöjä ja yritysten toimintaympäris-

⁸² Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 204.

⁸³ Normann 2002, 66.

töjä. Nämä muutokset vaikuttavat myös edelläkävijäyritysten vaikutuspiiriin kuuluvien toimijoiden strategioihin, toimenpiteisiin ja vuorovaikutussuhteisiin. Lisäksi ne voivat muuttaa toimialojen rakenteita, jonka seurauksena voi syntyä niin sanottuja ekogeneesejä, uusia toimialamalleja, jotka ovat yksittäisiä yrityksiä suurempia liiketoimintakokonaisuuksia. Ekogeneesillä tarkoitetaan eri toimijoiden rinnakkaiselolle suotuisan ympäristön muodostamista yhteistyössä kaikkien alueelle kuuluvien toimijoiden kanssa, joskin johdossa on usein edelläkävijäyritys.⁸⁵

3.2.2 Yhteistoiminta

Toimintaympäristöjen ja liiketoiminnan muuttuessa toimijoiden yhteistoiminnalliset suhteet poikkeavat aikaisemmista, koska yritysten on yhä vaikeampi selvittää yksin globaalista kilpailusta. Lisäksi toimijoiden väliset yhteistoimintasuhteiden ajalliset ja paikalliset mahdollisuudet ovat selvästi lisääntyneet, kun suhteet ovat muuttuneet runsaiden yhteyksien ja vuorovaikutteisuuden ansiosta entistä samanaikaisemmiksi ja vastavuoroisemmiksi. Toimijoiden välisessä yhteistoiminnassa aikaansaatu tiheys säästää aikaresursseja muille toiminnoille. Aikaresursseja voidaan lisätä edistämällä tiheyttä esimerkiksi osallistamalla asiakkaita ja monipuolistamalla yhteistyötä. Asiakkaat voivat ottaa osaa arvon tuottamiseen fyysisesti, henkisesti ja tunnepohjaisesti. He voivat myös osallistua liiketoimintoprosessin kaikkiin vaiheisiin, kuten esimerkiksi tutkimus- ja tuotekehitystyöhön, tuotteen tai palvelun määrittelyyn, tuotantoon tai laadunvalvontaan.⁸⁶ Yhteistoiminnallisessa asiakasajattelussa pyritään pääsemään eroon arvoketjun lineaarisista rajoitteista, sillä yhteistoiminnan kontaktitilanteissa asiakkaan, yrityksen ja muiden toimijoiden kanssa ei ainoastaan lisätä, vaan myös luodaan tai jopa keksitään arvoa. Yhteistoimintamallissa ei täten ole loppuasiakkaita, vaan asiakas luo arvoa arvoverkostossa yhdessä toimijoiden ja mahdollisten omien asiakkaidensa kanssa.⁸⁷

Yhteistyö tiheyden lisäämiseksi koostuu kahdenlaisista verkostoista: kuluttajayhteisöistä ja arvoryhmittymistä eli yritysten välisistä yhteistyöverkostoista. Nykyään yhteistyön voima ei ole enää pienten pääomamäärien, vaan eri tietämysalueiden, kykyjen ja neuvotteluvoimien yhteen saattamisessa. Etenkin Internet luo laajat mahdollisuudet vaihtaa

⁸⁴ Hannus ym. 1999, 13; Normann 2002, 75–122.

⁸⁵ Hannus ym. 1999, 13; Normann 2002, 75–112.

⁸⁶ Johnson ym. 2005, 353; Normann 2002, 124–128.

⁸⁷ Hannus ym. 1999, 203; Ramiréz & Wallin 2001, 312; Yoshino & Rangan 1995.

kuluttajayhteisöjen kesken aikaa, kykyjä, kokemuksia ja kontakteja. Arvoryhmittymistä tutuin esimerkki on luultavasti ulkoistaminen. Ulkoistamisessa tietyn toiminnon siirtäminen alaan erikoistuneelle alihankkijalle nähdään järkevänä esimerkiksi laadun parantamisen ja kustannusten vähentämisen vuoksi. Kiinnostavampia arvoryhmittymiä kuin nämä ovat kuitenkin ne, joissa taloudellisia toimijoita liitetään yhteen uusilla tavoilla ja samalla luodaan uudenlaista liiketoimintaa tai muutetaan arvon tuottamisen tapoja. Tällöin ei ole kysymys ainoastaan vanhojen toimintojen uudelleenjärjestelystä, vaan pyrkimyksenä on suunnitella aidosti uusi toimintojoukko, jonka tuloksena on uudenlainen tuotos.⁸⁸

Esimerkkinä pienestä arvoryhmittymästä voidaan pitää muun muassa pienten erikoisliikkeiden ja suurten luottokortteja hallinnoivien yritysten yhteistoimintaa. Niiden yhteistoiminnan tarkoituksena on esimerkiksi antaa pienille erikoisliikkeille suoria, relevantteja ja maailmanlaajuisia markkinointikanavia ja luoda asiakkaille positiivisia mielleyhtymiä suurista luottokortteja hallinnoivista yrityksistä. Käytännössä tällaisissa tapauksissa voidaan toimia niin, että luottokortteja hallinnoiva yritys informoi asiakkaitaan tai tiettyä asiakassegmenttiä hyvästä edusta, joka on saatavissa kyseisellä luottokortilla tietystä erikoisliikkeestä. Jos asiakas käyttää edun hyväkseen, hyötyy erikoisliike tästä yhteistoiminnasta uuden asiakassuhteen muodossa, luottokortteja hallinnoiva yritys luottokortin saaman positiivisten mielikuvien muodossa ja asiakas esimerkiksi taloudellisten etujen muodossa. Tällöin kaksi täysin erilaista yritystä voivat hyötyä molemmat toistensa palveluista täysin erilaisten resurssiensa ansiosta.

Arvoryhmittymissä keksitään uusia tuotteita ja uusia markkinoita, ei ainoastaan kehitetä vanhaa. Arvoryhmittymien innovaatiot syntyvät, kun huomataan, että joitakin voimavaroja ei hyödynnetä riittävästi. Uudella tavalla ymmärrettyjä voimavaroja kytetään luovasti yhteen, ja saadaan aikaan uudenlaisia yhdistelmiä. Kyseiset voimavarat eivät luonnostaan täydennä toisiaan, vaan ne kytkeytyvät yhteen idean ansiosta. Innovaatioista saatava arvo on täten idean ja tietämyksen, eikä yksinomaan voimavarojen aikaan saama. Arvoryhmittymät muuttavat uinuvia voimavaroja herkkäliikkeisiksi ja uudelleen yhdistettäviksi keksimällä uuden ympäristön, jossa ne ovat hyödyksi. Näin innovoijayritykset vaurastuttavat mahdollisesti myös muita toimijoita tekemällä ei-taloudellisista voimavaroista arvokkaita. Yhteistoiminta merkitsee siis aikaisemmin liian vähän käytet-

⁸⁸ Normann 2002, 134–140.

tyjen voimavarojen hyödyntämistä, kykyjen ajallisesti ja paikallisesti entistä tehokkaampaa yhdistämistä ja toimijoiden järjestämistä uusiksi, nykyistä paremmiksi ryhmitymiksi.⁸⁹

Perinteinen arvoketju-ajattelu, jossa jokaisen yrityksen itsenäinen työskentely korostuu, heikentää kilpailukyvyn luomisen mahdollisuuksia monella tavalla. Täysin itsenäisten strategioiden ja suunnitelmien luomisesta aiheutuu välttämättä epäjatkuvuuskohtia myös arverkkoajattelussa. Tehokkuus lisääntyy, jos yritykset yhteisen tuotekehityksen ja tuotannon lisäksi yhtenäistävät myös hallinnollisia ja operationaalisia käytäntöjään, kuten asiakaspalvelua, laskutusta tai hankintaa. Perinteisessä ajattelussa usein myös yritysten keskinäisen informaation jakaminen ja yhteinen ongelmanratkaisu on vähäistä. Ongelmien ratkaisemattomuus tai vääränlainen ratkaisutapa aiheuttavat ongelmia kaikille osapuolille ja vaikeuttavat yhteistoiminnan onnistumista. Jos informaatio ei kulje yritysten välillä, esimerkiksi alihankkija ei osaa varautua yrityksen ongelmiin tai muutoksiin, jolloin hänen on vaikea vastata yrityksen muuttuviin tarpeisiin. Myös arverkon eri osapuolien erilaiset tulosmittarit aiheuttavat ongelmia; yritysten mitatessa tuotantokustannuksia ja volyymia, asiakkaat voivat mitata esimerkiksi laatua, ajankäyttöä, helppoutta, turvallisuutta tai muuta heidän tarpeensa tyydyttämiseen vaikuttavaa tekijää. Tämä saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä siitä, liikutaanko liiketoiminnassa oikeaan vai väärään suuntaan. Yhteistoiminnalla ja yhteisillä mittareilla voidaan varmistaa, että kaikilla toimijoilla on samansuuntaiset tavoitteet. Ilman yhteistyötä kuluu yleensä myös turhia voimavaroja, koska samoja asioita tehdään useissa paikoissa. Etenkin osaamisvoimavarojen tehokkaampi jakaminen arverkossa voi lisätä sen kokonaistehokkuutta. Yhteistoiminnassa onkin tärkeää, että jokainen osapuoli toimii omalla erikoisalueellaan ja jättää toisten hoidettavaksi sellaiset osa-alueet, jotka eivät kuulu omaan vahvuuteen.⁹⁰

Yhteistoimintaa voidaan suunnitella ja kehittää pitkäkestoiseksi toiminnaksi, mutta se voi olla myös hyvin dynaamista, vain yhtä tilaisuutta varten kehitettyä. Dynaamisen yhteistoiminnan arverkosto syntyy toteuttamaan tiettyä tehtävää tai asiakastarvetta. Kun tehtävä on toteutettu, arverkosto hajoaa syntyäkseen tarpeen vaatiessa uudelleen tai muuntuakseen mahdollisesti uudellaiseksi. Dynaamiset arverkostat ovat opportunistisia, sillä niiden tarkoituksena on hyödyntää nopeasti syntyvät ja muuttuvat markkina- ja asiakasmahdollisuudet. Dynaamisia arverkostoja syntyy tyypillisesti isoissa,

⁸⁹ Normann 2002, 134–140.

vahvaa ja monipuolista osaamista vaativissa projekteissa. Sekä dynaamisen verkoston että pitkäkestoisten yhteistyösuhteiden syntyminen vaatii siihen osallistuvilta yrityksiltä joustavuutta ja jatkuvaa muuttumiskykyä.⁹¹

Erilaiset asiakas- ja yritysyhteistyöt lisääntyvät jatkuvasti globalisaation ja tekniikan kehityksen vuoksi. Kuitenkin yhteistyölle löytyy myös paljon esteitä, jotka eivät välttämättä poistu rajojen murtuessa. Tällaisia esteitä ovat esimerkiksi valtapoliittiset taistelut, luottamus- ja sitoutumispula, yhtenäisyyden puute ja kulttuurien välinen ymmärtämättömyys. Erään tutkimuksen mukaan 50 prosenttia yhteistyösopimuksista raukeaa edellä mainittujen syiden vuoksi. Yhteistoiminta vaatii täten yritykseltä varsinkin yhteistoimintasuhteiden kehittämisvaiheessa myös ylimääräisiä taloudellisia ja ajallisia voimavaroja, jotka yhteistoiminnan tuottamien hyötyjen tulee myöhemmin korvata, jotta toiminta olisi kannattavaa.⁹² Taloudellisten investointien lisäksi yritys ottaa yhteistoimintaan ryhtyessään riskin itsenäisyyden menettämisestä⁹³. Vaikka laajat ja etenkin taloudelliset murrokset ovat luoneet yhteistuotannolle jo hyvät edellytykset, yritysten näyttää silti olevan vaikeaa luopua aikaisemmista sisään kasvaneista rakenteista ja kulttuureista, joita avautuneet mahdollisuudet eivät heti poista. Näiden rakenteiden ja kulttuurien muuttaminen sekä yhteistuotannon mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttävätkin yritykseltä luovaa ajattelua, uusien ajatusmallien hyödyntämistä sekä osaavaa muutoksen johtamista.

3.3 Kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan problemaattisuus

Edellisissä alaluvuissa on esitetty kaksi erilaista lähestymistapaa liiketoiminnan muutokseen: kilpailulähtöinen lähestymistapa ja uudistamista korostava lähestymistapa. Kilpailulähtöinen lähestymistapa kuvaa sitä, miten yritys voi kilpailuetujen avulla luoda parempaa kilpailukykyä ja uudistamisen lähestymistapa sitä, miten uudelleenjärjestelyn ja yhteistoiminnan avulla yritys voi pyrkiä löytämään uusia menestymisen edellytyksiä. Tärkeää uudistamisessa on nimenomaan yhteistoiminta. Seuraavassa esitetään tiivistetysti molempien lähestymistapojen merkittäviä piirteitä sekä käsitellään kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan välillä olevaa problematiikkaa.

⁹⁰ Ashkenas ym. 2002, 187–196; Dyer, Kale & Singh 2001.

⁹¹ Hannus ym. 1999, 203.

⁹² Faulkner 2003, 154.

⁹³ Laseter 1998, 97.

Perinteinen porterilainen kilpailuetujen ja kilpailukyvyn kautta ymmärrettävä lähestymistapa liiketoimintaan on perusteiltaan kilpailulähtöinen. Kilpailulähtöisen lähestymistavan mukaan yritysten pitkän aikavälin menestyminen pohjautuu jatkuvasti parempien kilpailuetujen ja kilpailukyvyn etsimiseen ja niiden ylläpitämiseen. Muuttuva kilpailuympäristö muuttaa kuitenkin ajan kuluessa yritysten mahdollisuuksia hyödyntää vanhoja kilpailuetuja. Tämä pakottaa yrityksiä parantamaan vanhoja ja innovoimaan uusia kilpailuetuja, jotta ne selviäisivät kilpailuympäristön tuomista haasteista ja pystyisivät parantamaan omaa kilpailukykyään. Vaikka muutokset yritysten kilpailuympäristössä ja sitä kautta kilpailueduissa sekä kilpailukyvyssä voivat tapahtua pitkälläkin aikavälillä, muutokset ovat joltakin osin lopulta väistämättömiä.

Kilpailulähtöisen lähestymistavan mukaan yrityksen kilpailuetujen saavutettavuus ja säilyvyys voidaan turvata pitkällä aikavälillä vain jatkuvan innovoinnin ja investoinnin onnistuneen vuorovaikutteisuuden tuloksena eli löytämällä ja toteuttamalla uusia tai parempia tapoja kilpailla. Yrityksissä tämä merkitsee haasteita ymmärtää, kuinka kilpailuetua voidaan luoda yritysten kohtaaman markkina-aseman ja markkinoilla vallitsevan kilpailun sekä yritysten aineettomien ja aineellisten resurssien avulla. Kilpailulähtöinen lähestymistapa on kuitenkin yksin liian yksipuolinen näkökulma liiketoiminnan kehittämiseen, koska se asettaa yrityksen oppositiotilanteeseen muiden yritysten kanssa. Tässä vastakkainasettelussa yritysten välinen kanssakäyminen leimaantuu helposti ainoastaan taisteluksi, jossa pitkän aikavälin selviytyminen riippuu yrityksen kyvyistä tilaisuuden tullen nujertaa kilpailijansa. Tällöin yrityksen huomio keskittyy pohjimmiltaan oman ja kilpailevien yritysten toimintaan yksinomaan kilpailullisista lähtökohdista. Kilpailulähtöinen lähestymistapa ei täten ota tarpeeksi huomioon asiakkaiden tarpeita ja muuttuvia intressejä, yhteistoiminnan mahdollisuuksia sekä yrityksen sisäisen suorituskyvyn parantamista, eikä näiden vuoksi kykene pitkäkestoisesti ylläpitämään korkeatasoista kilpailukykyä.⁹⁴ Kilpailulähtöinen lähestymistapa liiketoimintaan pyrkii erityisesti vahvistamaan yrityksen neuvotteluvoimaa ja markkina-asemaa suhteessa asiakkaisiin, alihankkijoihin sekä todellisiin ja potentiaalisiin kilpailijoihin. Tämä johtaa kuitenkin liian usein nollasummapedi-ajatteluun, jossa toisen voittaessa uskotaan aina toisen osapuolen häviävän.⁹⁵

⁹⁴ Polenske 2004, 1030–1031; Vanhala ym. 1997, 91–93.

⁹⁵ Ollus ym. 1990, 39.

Normannilainen uudistamista korostava lähestymistapa vastaa kilpailulähtöisen ajattelun ongelmakohtiin korostaen lisäarvon tuottamista asiakkaille ja sisäisen suorituskyvyn merkitystä sekä yhteistoiminnan tärkeyttä. Yhteistoiminnan eri muodot, kuten verkostoituminen ja yritystysyhteistyö, ovat erityisen merkittäviä esimerkiksi kansainvälistymään pyrkiville pk-yrityksille, jotka tutkitusti rakentavat useita sekä liiketoiminnallisia että verkoston johtamiseen liittyviä yhteistyövaihtoehtoja. Yritysten liiketoiminnallisia strategiavalintoja ei siis voida selittää ainoastaan kilpailullisten lähtökohtien perusteella.⁹⁶ Uudistamisen lähestymistavassa yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämisen nähdään vaativan kykyä käyttää luovasti hyväkseen muuttuvassa globaalissa ympäristössä avautuvat mahdollisuudet ja taitoa kyseenalaistaa käytössä olevat voimavarat. Tähän yritys kykenee yhteistyössä asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa kokoamalla uudet mahdollisuudet ja uusista näkökulmista tarkasteltavat käytettävissä olevat voimavarat uudeksi arvontuottamisjärjestelmäksi. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi yritysten täytyy täten hallita niin dynaaminen sopeuttaminen ja rajoja rikkova uudelleenjärjestely ympäristössä tapahtuvien muutosten seurauksena kuin kyky ja valmius tehdä toistuvia, merkityksellisiä yhteistoimintaratkaisuja ja näin vaikuttaa omaan toimintaympäristöönsä ja sen muutoksiin. Uudelleenjärjestelyn ja yhteistoiminnan avulla menestymisen edellytykset saavutetaan sopeuttamalla yrityksen sisäinen ja ulkoinen ympäristö, arvot ja rakenteelliset ilmentymät yhteen toisten toimijoiden kanssa.

Kun kilpailulähtöistä ajattelutapaa verrataan yhteistoiminnan ajattelutapaan, kilpailulähtöisyyttä rajoittaa esimerkiksi se, että toimialakohtaisen kilpailutekijöiden malli olettaa yrityksen toimivan vakiintuneissa markkinaympäristöissä, jolloin ulkopuolisesta ympäristöstä tulee merkittävin yksittäisen yrityksen menestymistä säätelevä tekijä. Tällöin tuotteiden, palvelujen, yritysten ja asiakkaiden vuorovaikutus perustuu yksittäisiin liiketoimiin, eikä esimerkiksi pitkäaikaisia yhteistyösuhteita huomioida kilpailukyvyn kasvattajana. Normannilainen yhteistoiminnan ajattelu sen sijaan korostaa erityisesti yrityksen mahdollisuuksia vaikuttaa sekä sisäiseen että ulkoiseen ympäristöönsä, jolloin uudelleenjärjestelyn ja yhteistoiminnan eri muodot nousevat merkittäviksi yrityksen menestystekijöiksi. Tärkeäksi liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuudeksi uudistamisen lähtökohdasta nousee myös teknologinen kehitys. Kilpailulähtöisyydessä teknologian luomat mahdollisuudet ilmenevät hyvin heikosti kilpailuetujen ja kilpailukyvyn luomisessa tai säilyttämisessä, sillä toimialakohtaisessa kilpailutekijöiden mallissa tekno-

⁹⁶ Vesalainen 1996.

logian nähdään vaikuttavan ainoastaan osana korvaavien tuotteiden uhkaa. Täten malli olettaa, että kaikilla alan toimijoilla olisi samat mahdollisuudet hyödyntää teknologisia edistysaskelia. Todellisuudessa tämä sopii huonosti varsinkin teknologiaintensiivisille toimialoille. Toimialojen tarkastelussa on lisäksi havaittu, että yrityksen väliset kannattavuuserot voivat olla suurempia ja pitkäkestoisempia nimenomaan toimialojen sisällä kuin niiden välillä. Tämä tukee näkökulmaa, jonka mukaan yrityksen kilpailuetujen syntyminen ja menestyminen pohjautuu entistä enemmän yrityksen eikä niinkään toimialan kontrolloimiin resursseihin ja osaamis pohjaan.⁹⁷

Vaikka kilpailulähtöinen lähestymistapa liiketoimintaan ei yksinään riitä kilpailukyvyyn ylläpitämiseen, kilpailuetujen ja kilpailukyvyyn luoma kilpailullinen lähestymistapa liiketoimintaan on välttämätöntä, koska jokainen yritys toimii jossakin kilpailutilanteessa. Kilpailulähtöisyys auttaa yrityksiä hahmottamaan niitä monimuotoisia tekijöitä ja vuorovaikutussuhteita, jotka vaikuttavat etenkin kilpailussa menestymiseen ja yritysten ulkoisen toimintaympäristön muotoutumiseen. Yrityksissä kilpailulähtöisyyden merkitys korostuu yhteistoimintaan verrattuna etenkin taloudellisen tuloksenteon perusedellytyksenä ja yritysten suorituskyvyn tarkastelussa lähinnä taloudellisen mittaamisen kautta.

Kuten kilpailulähtöinen lähtökohta ei yksinään riitä kilpailukyvyyn pitkäaikaiseen ylläpitämiseen, ei myöskään yhteistoiminnan näkökulman toteuttaminen yksinään luo yrityksen menestymiseen ainoastaan positiivisia vaikutuksia. Liiketoiminnan kehittäminen yhteistoiminnan lähtökohdista vaatii yritystä luovuttamaan itsenäisyyden ja kontrollin omasta toiminnastaan osittain ulkopuolisen toimijan vastuulle sekä tekemään taloudellisia investointeja pitkällä tähtäimellä. Yhteistoiminta ei kuitenkaan ainoastaan lisää yrityksen menoeriä, vaan myös jakaa kustannuksia ja riskejä toimijoiden kesken.⁹⁸ Uutta liiketoimintaa luovista ominaisuuksistaan huolimatta yhteistoiminta on aina myös riski, sillä yritys ei koskaan voi olla täysin vakuuttunut yhteistyökumppanin motiiveista⁹⁹. Epävarmassa ja hyvin kilpailulähtöisessä ilmapiirissä yritysten keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen synnyttäminen voi olla vaikeaa, vaikka se on yhteistoiminnan onnistumisen kannalta olennaista. Yhteistoiminnan mukana tulevia riskejä voidaan pyrkiä hallitsemaan esimerkiksi selvittämällä vastauksia seuraaviin kysymyksiin¹⁰⁰:

⁹⁷ Autio 1999, 104–108; Normann 2002; Porter 1991.

⁹⁸ Prahalad & Ramaswamy 2004, 197–199.

⁹⁹ Yoshino & Rangan 1995, 109.

¹⁰⁰ Prahalad & Ramaswamy 2004, 197–203.

- Miksi yhteistoiminta tässä tilanteessa on kannattavaa? Mitkä tekijät tekevät siitä välttämätöntä?
- Miten yhteistoiminnasta saadaan kannattavaa?
- Mikä yhteistoimintatapa tässä tilanteessa on järkevää?
- Mitkä ovat yhteistoiminnan hyödyt ja haitat? Kuka vastaa kustannuksista? Kuka saa hyödyt?
- Kenelle yhteistoiminnassa syntyvä älyllinen pääoma kuuluu?
- Minkälaista viestintää yhteistoiminta vaatii?

Hyvä yhteistoiminta syntyykin vain aitojen ja positiivisten riippuvuussuhteiden seurauksena, jolloin se synnyttää motivaation todelliseen sitoutumiseen ja panostamiseen yhteisten tulosten saavuttamiseksi¹⁰¹.

Liiketoiminnan lähestymistapojen yhteenvetona voidaan todeta, että nykypäivänä menestyvän liiketoiminnan kehittäminen ja entistä paremman kilpailukyvyn saavuttaminen perustuu kilpailullisten näkökohtien lisäksi myös yhteistoiminnan luomiin näkökulmiin. Kummankaan lähtökohdan ei siis voida ajatella tuottavan pitkäaikaista liiketoimintamenestystä yksin vaan ainoastaan yhdessä toisen kanssa. Kilpailulähtöisyys on olennaista, koska kilpailu pakottaa yrityksen kehittämään tehokkaita toimintatapoja ja pitämään huolta laadusta. Yhteistoiminta on puolestaan olennaista, koska sen avulla yritys voi laajentaa omia rajoittuneita voimavarojaan ja mahdollisuuksiaan. Uusien menestymisen edellytysten luomiseksi ja entistä paremman kilpailukyvyn saavuttamiseksi yritysten tulisi siis ottaa huomioon sekä kilpailulähtöisyyden että yhteistoiminnan lähestymistavat ja muodostaa näistä omille liiketoiminnoilleen sopiva yhdistelmä. Kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan lähestymistapojen yhdistämistä voidaan kuvata esimerkiksi yksinkertaisessa nelikentässä, joka havainnollistaa liiketoiminnan lähestymistapoja kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan suhteessa (Kuvio 8).

¹⁰¹ Stähle ym. 2002, 105.



Kuvio 8. Nelikenttä lähestymistavoista liiketoimintaan kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan suhteessa

Kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan näkökulmien onnistunut yhdistäminen on tuonut monille yrityksille selvää kilpailukykyä. Esimerkiksi Nike kehittää liiketoimintaansa sekä kilpailulähtöisyyden että yhteistoiminnan näkökulmien avulla. Nike ei käytännössä ole urheiluvälineiden valmistaja vaan enemminkin tutkimus- ja desing-studio, sillä se ei yrityksenä omista yhtäkään tuotantotehdasta, joissa sen myymät tuotteet tehdään. Sen sijaan Nike hyödyntää yhteistoiminnan avulla anonyymejä toimittajaverkostoja, jotka valmistavat kaikki yrityksen myymät urheiluvälineet. Nike ei täten perinteisessä mielessä myy ainoatakaan urheiluvälinettä, vaan se myy palvelukonseptia, joka perustuu tehokkaaseen markkinointikonseptin ja jakelukanavaverkoston hyödyntämiseen. Tärkeintä Nikelle ei olekaan itse urheiluvälinetuotannon, vaan nimenomaan tuotekonseptin omistaminen ja kehittäminen. Yhteistoiminnan hyödyt urheiluvälinetuotannossa ja kilpailukykyinen tuotekonsepti ovatkin luoneet Nikelle merkittävän aseman omalla liiketoiminta-alueellaan.¹⁰²

Usein yritykselle hyödyllisimpiä yhteistyön ja kilpailulähtöisyyden yhdistämisen muotoja ovat pahimpien kilpailijoiden kanssa toteutettavat yhteistyösuhteet. Nämä yhteistyösuhteet ovat tärkeitä, koska kilpailijoilla oleva osaaminen on yrityksen kannalta usein kaikkein merkityksellisintä. Vaikka kilpailijoiden kanssa yhteistyö on usein vaikeaa ja riskialtista, sitä tehdään yllättävän paljon. Tämä voidaan osoittaa esimerkiksi Nokian ja Ericssonin, Keskon ja SOK:n ynnä muiden suurten yritysten välisellä yhteis-

työllä. Yhteistyösuhteissa jonkinlaiset kompromissiratkaisut ovat usein välttämättömiä, vaikka ne eivät sinänsä kuulu kilpailulähtöiseen liiketoimintaan. Tasapainon saavuttaminen omien strategisten intressien ja yhteistyökumppaniin luotavan yhteistyösuhteen välille onkin monesti vaikeaa¹⁰³.

Kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan yhtäaikainen toteuttaminen liiketoiminnassa ei tyypillisesti toteudu ilman ristiriitoja. Tämä johtuu pitkälle näkökulmien erilaisista lähtökohdista liiketoiminnan kehittämiseen. Kilpailulähtöisyydessä pyritään ensisijaisesti hyödyntämään liiketoiminnalliset mahdollisuudet, jotta saadaan aikaan entistä parempia tapoja kilpailla ja entistä parempia kilpailuetuja suhteessa toisiin toimijoihin. Yhteistoiminnassa pyritään sen sijaan yhdessä asiakkaiden ja muiden toimittajien kanssa kokoomaan uudet mahdollisuudet ja uusista näkökulmista tarkasteltavat käytettävissä olevat voimavarat uudenlaiseen, kaikkia osapuolia hyödyttävään käyttöön. Käytännössä näiden molempien näkökulmien hyödyntäminen samanaikaisesti voi aiheuttaa ristiriitoja esimerkiksi liiketoimintastrategioiden määrittämisessä, yritysten operationaalisten toimintojen koordinoinnissa ja yhteistyösuhteiden välillä vallitsevassa luottamuksessa. Tätä kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan ristiriitaista suhdetta voidaan kutsua liiketoiminnan problematiikaksi.

Kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan välisen problematiikan ymmärtäminen on tärkeää erityisesti yritysten kehittämis- ja muutostilanteissa, sillä sen tarkasteleminen auttaa hahmottamaan ja selventämään niitä erilaisia näkökulmia, jotka luovat ristiriitaisia toimintamalleja kilpailukyvn kehittämiseen ja uusien menestymisen edellytysten löytämiseen. Tämä problematiikka heijastuu myös liiketoiminnan muutoshaasteisiin, sillä muutoshaasteet pakottavat yrityksiä etsimään uusia keinoja molempien lähtökohtien perusteista, jotta ne pystyisivät vastaamaan kiristyneeseen kilpailuun. Seuraava luku keskittyy kuvamaan johdannossa esitettyjä liiketoiminnan haasteita, jotka erityisesti tällä hetkellä työntävät yrityksiä kohti muutoksia. Näihin muutoshaasteisiin yrityksen tulisi vastata sekä kilpailulähtöisyyden että yhteistoiminnan lähestymistapoja hyödyntämällä.

¹⁰² Aaltonen & Wilenius 2002, 28.

¹⁰³ Yoshino & Rangan 1995, 111.

4 LIKETOIMINNAN MUUTOKSEN ULOTTUVUUDET, TIEDONMUODOSTUKSEN EDELLYTYKSET JA MUUTOS

Tässä luvussa identifioidaan liiketoiminnan muutoksen merkittävät ulottuvuudet. Tutkielman johdannossa kuvattiin yritysten toimintaympäristöissä muutoksia aiheuttavia ajankohtaisia tekijöitä, jotka luovat yrityksille merkittäviä muutoshaasteita. Haasteita luoviksi tekijöiksi nähtiin globalisaation luomat uhat ja mahdollisuudet, lisäarvon tuottaminen asiakkaille, osaamisen merkityksen kasvaminen ja teknologisen kehityksen avaamat mahdollisuudet. Koska näiden yrityksille muospaineita ja -haasteita luovien tekijöiden voidaan havaita olevan merkittäviä liiketoimintoihin vaikuttavia kokonaisuuksia, valitaan ne myös tässä työssä liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksiksi. Nämä ulottuvuudet nimetään globalisaatioksi, asiakas ja tarjoama -ulottuvuudeksi, osaamiseksi ja teknologiaksi. Näitä ulottuvuuksia voidaan lähestyä myös molemmista edellisessä luvussa esitetyistä näkökulmista, joita ovat kilpailulähtöisyys ja uudistaminen. Tämän vuoksi tässä luvussa kuvataan myös sitä problematiikkaa, jota ulottuvuuksiin eri lähestymistapojen vuoksi sisältyy.

Valittujen ulottuvuuksien avulla pyritään tässä luvussa hahmottamaan niitä yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitämisen kannalta kriittisiä tekijöitä, joiden avulla voidaan luoda menestyvää liiketoimintaa. Liiketoiminnan voidaan siis nähdä rakentuvan näistä ulottuvuuksista ja niiden sisällä vaikuttavasta liiketoiminnan problematiikasta. Liiketoiminnan perustan muodostavat ulottuvuudet muuttuvat jatkuvasti, jolloin niiden dynamiikka pakottaa myös liiketoiminnan kohti muutoksia. Valittuja ulottuvuuksia kutsutaankin tässä työssä tämän vuoksi liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksiksi. Näiden ulottuvuuksien tarkastelu pakottaa yritykset pohtimaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja niiden vaikutuksia yritysten omiin liiketoimintoihin.

Tämän luvun neljä ensimmäistä alalukua keskittyvät kuvaamaan liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksia ja niiden dynamiikkaa. Tarkoituksena on määritellä liiketoimintaan muospaineita aiheuttavia tekijöitä, joita voidaan havaita kyseisten neljän ulottuvuuden vaikutuspiirissä. Näkökulma ulottuvuuksien ja niiden vaikutusten kuvaamiseen

pidetään yleisellä tasolla, jotta tutkimuksen lopussa luotavaa työkalua voidaan soveltaa eri toimialoilla ja erityyppisissä liiketoiminnan muutoksissa.

Liiketoiminnan muutosten ulottuvuuksien jälkeen tässä luvussa käsitellään työkalun tiedonmuodostuksen edellytyksiä. Tiedonmuodostuksen edellytyksillä tarkoitetaan sellaisia tekijöitä, joihin on ulottuvuuksien lisäksi muutoksen hahmottamisessa kiinnitettävä erityisesti huomiota. Koska aika sekä yrityksen johtamistyön tasojen ja organisaatiotasojen huomioon ottaminen vaikuttaa suuresti siihen, millä syvyydellä liiketoiminnan muutosta tarkastellaan, aika sekä johtamistyön ja organisaation tasot on valittu ulottuvuuksien ohella työkalussa huomioitaviksi tekijöiksi. Lisäksi tässä luvussa käsitellään lyhyesti liiketoiminnan muutosta yksittäisen muutosmallin avulla. Koska liiketoiminnan muutostyyppjä on useita ja niiden erityisominaisuudet poikkeavat toisistaan, tässä tutkimuksessa tukeudutaan yleisellä tasolla esitettyyn muutosmalliin. Muutosmallin esittäminen selkeyttää ulottuvuuksien ja tiedonmuodostuksen edellytyksien suhdetta yksittäiseen liiketoiminnan muutokseen ja sen toteuttamiseen.

Tämän luvun lopussa esitetään vielä synteesi liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksista, tiedonmuodostuksen edellytyksistä ja muutosmallista. Synteesin tarkoituksena on koota tekijät yhteen havainnollisessa muodossa ja ohjata seuraavassa luvussa esitettävään työkalun luomiseen.

4.1 Liiketoiminnan muutoksen ulottuvuudet

4.1.1 Globalisaatio

Tällä hetkellä on maailmanlaajuisesti käynnissä useita erilaisia muutosprosesseja, jotka vaikuttavat kansainvälisten aktiviteettien muotoon, intensiteettiin ja merkitykseen lähes kaikilla inhimillisillä elämänoilla. Näiden muutosprosessien aikaansaajaksi nimetään yhä useammin globalisaatio. Vaikka globalisaatio on pitkä historiallinen prosessi, yhdeksi talouden keskeisimmistä muutostrendeistä se nousi 1990-luvulla informaatioteknologian nopean kehityksen myötä, eikä sen vaikutus ole ainakaan heikentynyt. Liike-elämässä globalisaatio näkyy esimerkiksi siinä, että monista kansainvälisistä yrityksistä on kehittynyt aidosti globaaleja toimijoita, jotka jakavat omistustaan sinne, missä liiketoiminnoille on parhaat edellytykset. Etenkin kehittyneen informaatio- ja kommunikaatio-

tioteknologian vaikutuksesta globalisaatio ilmenee taloudellisen globalisaation ohella myös kulttuurisena ja poliittisena globalisaationa, joihin kuuluu muun muassa ylikansallisten massakulttuurien leviäminen ja kansallisvaltioiden vaikutusvallan heikentyminen. Globalisaation vaikutus talouden kehitykseen suurempien mahdollisuuksien luojana on merkittävä, vaikka ajatukset globalisaation etenemisestä tulevaisuudessa jakavat mielipiteitä. Toiset tutkijat uskovat täydellisen globalisaation saavuttamisen, mutta toiset pitävät todennäköisempänä, että lähitulevaisuudessa globalisaatio etenee pikemminkin erilaisten alueellisten ja taloudellisten blokkien välisen kilpailun suuntaan.¹⁰⁴

Globalisaatiota ei voida ajatella yksittäisenä ilmiönä vaan pikemminkin laaja-alaisena kansainvälisenä muutoksena, joka käsittää monitasoisen, lohkoutuneen ja valikoituneen joukon taloudellisia, poliittisia ja kulttuurillisia prosesseja. Sen taloudellisiin ulottuvuuksiin kuuluvat esimerkiksi kansainvälinen kauppa, suorat ulkomaiset sijoitukset, transnationaalinen finanssijärjestelmä ja teknologian siirto. Globalisaatio eroaa kuitenkin samoihin teemoihin viittaavasta kansainvälistymisestä, sillä kansainvälistyminen liittyy kansallisen politiikan ohjaamiin riippuvuussuhteisiin valtioiden välillä. Kansainvälistyminen on täten tavallaan globalisaation ensiaskel, jonkinlainen globalisaation rinnalla kulkeva prosessi.¹⁰⁵

Globalisaatio voidaan määrittellä maailmanlaajuisten sosiaalisten suhteiden, ihmisten, instituutioiden ja ajatusten tiivistymiseksi. Tämä tiivistyminen on katkeamaton prosessi, jossa erillään olevat paikat yhdistyvät niin, että paikalliset ilmiöt vaikuttavat muualla maailmassa tapahtuviin ilmiöihin ja päinvastoin.¹⁰⁶ Globalisaatio muuttaakin maailmaa laajentamalla ja syventämällä maailmanlaajuista markkinataloutta. Samalla se avaa uusia mahdollisuuksia taloudelliseen kasvuun ja kansojen väliseen vuorovaikutukseen sekä tuhoaa markkinatalouden perinteisiä rakenteita. Markkinat toimivat tehokkaina globalisaation välineinä, joiden avulla välittyy tavaroita, informaatiota, arvoja ja teknologiaa, mitkä puolestaan edelleen siirtävät tietoa, elämyksiä ja symboleja. Globalisaatio ei kuitenkaan ole persoonaton prosessi, vaan sitä edistävät omia etujaan ajavat erilaiset taoudelliset ja ei-taloudelliset sekä julkiset ja yksityiset toimijat, kuten kansainväliset yritykset, hallitukset sekä järjestöt. Edistymisensä myötä globalisaatio muokkaa kaikkien näiden toimijoiden asemaa, roolia ja suhteita. Koska globalisaatio saa voimansa pää-

¹⁰⁴ Borja & Castells 1997, 8–9; Bradford & Lawrence 2004, 1–3; Kasvio & Nieminen 1998, 2–10; Rugman & Hodgetts 2003, 11–12.

¹⁰⁵ Väyrynen 1998, 9–11.

asiassa maailmantalouden ytimestä, se väistämättä suosii vahvoja toimijoita, joilla on voimavaroja toimia kansainvälisesti ja luoda omia toimintojaan edistäviä instituutioita. Globalisaatio luo täten yrityksille entistä enemmän paineita hyödyntää liiketoiminnassa erilaisia yhteistoiminnallisia muotoja kuten verkostoitumista tai yhteistyöyrityksiä.¹⁰⁷

Taloudellinen globalisaatio

Taloudellinen globalisaatio on edennyt jo niin pitkälle, että yhä useammin puhutaan globaalista taloudesta. Amin ja Thrift (1994) ovat esittäneet seitsemän tekijää, jotka määrittävät erityisesti globaalin talouden kehittymistä. Nämä tekijät ovat seuraavat¹⁰⁸:

- *Rajattomuuden korostuminen*, joka tarkoittaa maantieteellisesti rajoittumatonta maailmaa, jossa tuotannollinen toiminta ja taloudellinen päätösvalta kasautuvat tietyille alueille.
- *Finanssitalouden korostuminen*, jolla tarkoitetaan rahoitusrakenteiden globalisoitumista ja finanssimaailman merkityksen korostumista.
- *Tiedon merkityksen korostuminen*, joka viittaa uuden tiedon tuottamiseen, jakeluun ja vaihtoon entistä tärkeämpinä tekijöinä niin globaaleissa kuin paikallissakin taloudellisissa järjestelmissä.
- *Teknologian globalisaatio*, joka tarkoittaa teknologian nopeaa maailmanlaajuista leviämistä ja teknologian nopeaa kehittymistä erityisesti tietointensiivisillä aloilla.
- *Gloobaalien oligopoliien synty*, joka on seurausta nopeasta teknologian kehittymisestä, pääoman liikkuvuuden parantumisesta sekä muutoksista kuljetuksessa ja viestinnässä. Tämä siirtää näkökulmia kotimaisesta kilpailusta kohti globaalia kilpailua.
- *Kansainvälinen taloudellinen diplomatia ja valtioiden vallan globalisoituminen*, mikä juontuu kansainvälisten ja ylikansallisten organisaatioiden sekä hallitsevien maiden vallan voimistumisesta. Yritykset ja valtiot valvovat etujaan globaalisti.
- *Globaalit kulttuurivirrat*, jotka käsittävät merkkien, merkityksien ja identiteettien kasvavaa yleismaailmallistumista viestinnän ja kansainvälisen siirtolaisuuden lisääntyessä.

Globalisaatio murtaa ennen kaikkea maantieteellisiä esteitä, jotka ovat aikaisemmin vaikuttaneet vahvasti kansallisvaltioiden asemaan ja yritysten toimintaan. Vaikka globalisaatiolla on omat kansalliset juurensa, se on ajan myötä tullut täysin riippumattomaksi yhteiskuntien sisäisistä tekijöistä, ja siksi yksittäiset valtiot joutuvat nyt sopeutumaan siihen sekä taloudellisesti että poliittisesti muuttamalla omia kulttuurisia ja yhteiskunnallisia arvojaan sen takia. Globaalissa taloudessa kansallisella politiikalla ei myöskään

¹⁰⁶ Giddens 1990, 64; Väyrynen 1998, 8–11.

¹⁰⁷ Väyrynen 1998, 8–11, 56, 68.

¹⁰⁸ Amin & Thrift 1994, 2–5.

ole enää mahdollisuutta suojata oman maansa yrityksiä ja toimialoja kansainvälisiltä toimijoilta. Tämän vuoksi globalisaatiota voidaan pitää myös uutena organisaatiotasona, johon kaikki yritykset kiinnittyvät, mutta jota kukaan ei hallitse.¹⁰⁹

Vaikka globalisaatio vaikuttaa voimakkaasti valtioiden, toimialojen ja yritysten rajoihin, se ei kuitenkaan poista paikallisuuden ja maantieteellisten alueiden merkitystä, vaan muuttaa niiden roolia. Globaalissa taloudessa paikka ei enää määritä liiketoimintaa, kuten teollisessa taloudessa, vaan nykyään liiketoiminta määrittää sen, millainen alueen tulee olla. Tämän vuoksi globaali talous perustuu yhä vähemmän luonnonvaroihin tai muihin alueellisiin tuotannontekijöihin. Alueita eivät siis enää määrittele niiden luonnonvaraiset tuotannontekijät vaan se, millainen kilpailuetu kansallisilla ja alueellisilla päätöksillä on luotu. Yritysten sijoittumisratkaisuihin vaikuttavat etenkin osaavan työvoiman tarjonta sekä teknologinen ja sosiaalinen infrastruktuuri. Erityisesti tietointensiivinen liiketoiminta luo ympärilleen usein klusterin, jonka sisällä yrityskohtaiset kilpailuedut vahvistuvat, kun yritykset voivat hyödyntää samoilla tai lähialoilla toimivien muiden yritysten teknologiaa ja osaamispotentiaalia. Maakohtaisen, perustuotannontekijöihin perustuvan suhteellisen edun ja kilpailuedun yhteisvaikutus määrittää tyypillisesti yrityksen erikoistumisaluetta ja tuotannon kansainvälistä sijaintia, joihin yrityskohtaisilla, itse luoduilla kilpailueduilla on vahva ja kasvava vaikutus. Nämä yrityskohtaiset kilpailuedut syntyvät itse luoduista tuotannontekijöistä eli teknologiasta, osaamisesta ja koulutuksesta, jotka eivät välttämättä liiku yritysten välillä, mutta kylläkin kansainvälisesti monikansallisten yritysten sisällä.¹¹⁰

Porterin (1991) mukaan yrityksen kotimaa säilyttää merkityksensä osana yrityksen kilpailuedun luontia, koska kotimaa on yritysten globaalien liiketoimintastrategioiden luomispaikka sekä tuotantoprosessien ja osaamisen kehittämisaikaa. Normann (2002) puolestaan uskoo maantieteellisten alueiden, kuten erityyppisten kaupunkialueiden ja sitä ympäröivien seutujen kasvavan taloudellisina toimijoina merkittävämmiksi kuin kansallisvaltiot. Alueiden kehittymistä puolustaa niiden riippumattomuus perinteisistä ja usein kansallisista instituutioista, joiden tulee ottaa huomioon myös hitaammin etenevät alueet. Pienuudellaan alueet mahdollistavat läheisyyden ja koordinoitun toiminnan, mutta ovat toisaalta tarpeeksi suuria sisältääkseen Porterin timanttimallassa (Kuvio 5, s. 31) esitetyt kasvua edistävät tekijät. Toisaalta Normann kuitenkin uskoo, että etenkin

¹⁰⁹ Väyrynen 1998, 9–10; Väyrynen 2000, 85.

tietotyöhön liittyvät liiketoiminnot tulevat edelleen olemaan riippuvaisia alueista, joilla ne toimivat ja kehittyvät, sillä niiden siirtäminen on tuotannon siirtämiseen nähden haastavaa. Tämä johtuu siitä, että tietotyöstä eli erilaisista tutkimus- ja kehitystyöstä syntyvä tietämys juurtuu ihmisiin ja sosiaalisiin verkostoihin. Eli mitä tietämysvaltaisempi yritys on, sitä riippuvaisempi se on alueellaan olevista verkostoista. Tästä huolimatta käsitykset tukevat sitä, että yritykset ovat valmiita siirtämään minkä tahansa osa-alueensa – pääkonttorin, hallinnon, tutkimus- ja kehitystyön tai valmistuksen – uudelle alueelle, jos liiketoiminnalle tarjoutuu siellä paremmat mahdollisuudet.¹¹¹ Globalisaation voidaan siten ajatella kehittävän valtioiden perinteistä kilpailua alueiden kilpailuksi, jossa taistellaan parhaimpien toimintaympäristöjen luomisesta. Tällainen kilpailu ohjaa alueita kehittämään ympäristöstään mahdollisimman kilpailukykyisiä ja tehokkaita kokonaisuuksia, jotta yritykset voisivat saada parhaan kilpailuedun toiminnalleen juuri tässä ympäristössä.

Globalisaation vaikutukset yrityksiin

Yrityksen näkökulmasta globalisaation vaikutukset voidaan jakaa kahteen muutossuuntaan, joita ovat tuote- ja palvelumarkkinoiden globalisoituminen ja tuotteiden ja palvelujen tuotannon globalisoituminen. Ensimmäiseksi markkinoiden globalisoituminen luo valtioiden välisten kaupan esteiden poistuessa yhtenäiset maailmanmarkkinat. Tämä avaa yrityksille uusia, potentiaalisia markkina-alueita. Uudet alueet tuovat mukanaan uudenlaista tuotteiden ja palveluiden kysyntää, johon vastaaminen auttaa kilpailukyvyä säilyttämässä ja luo mahdollisuuksia entistä kannattavampien tuotantokokonaisuuksien rakentamiseen. Uusien markkina-alueiden valtaamisessa yksittäisen yrityksen alueelle tulon ajankohdalla on havaittu olevan suuri merkitys, sillä joidenkin arvioiden mukaan kolme ensimmäisenä markkinoille tullutta yritystä korjaavat suurimman osan alueen tuotoista. Vaikka markkinoiden laajentuminen luo uusia mahdollisuuksia, se myös kiristää ja lisää kilpailua, mikä taas saattaa heikentää yksittäisen yrityksen kilpailukykyä.¹¹²

Globalisaation aiheuttama yrityksiin kohdistuva toinen muutossaaste on tuotteiden ja palveluiden tuotannon kansainvälistyminen. Tuotannon globalisoituminen näkyy siinä,

¹¹⁰ Väyrynen 2000, 85–91.

¹¹¹ Normann 2002; Porter 1991.

¹¹² Ashkenas ym. 2002, 249–252; Segal-Horn 1994, 41–59.

että yritykset hajauttavat toimintojaan sinne, mistä tuotannolle löytyy optimaalisin toimintaympäristö. Tähän myötävaikuttaa erityisesti teknologinen murros, joka pienentää maailmaa poistamalla aika- ja paikka rajoitteita sekä mahdollistamalla kansainvälistymisen entistä pienemmillä resursseilla. Lisäksi yritysten tuotannon globalisoiminen vaatii usein myös heille toimittavien ja yhteistyössä olevien yritysten tuotannon globalisoimista, sillä asiakkaat tekevät mielellään yhteistyötä saman toimittajan kanssa niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Käytännössä yksinkertainen tuotanto siirtyy yleensä halvan työvoiman maihin ja tietointensiiviset toiminnot kasautuvat alueille, joista jo löytyy erityisosaamista.¹¹³ Erityisesti palveluliiketoiminnan globalisaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat informaatioteknologian kehittyminen, kilpailusteiden poistuminen sääntelyn heikkenemisen kautta ja palvelutoimialan keskittyminen tietyille alueille. Palveluliiketoiminnan globalisaatiota jouduttaa myös yleinen taloudellinen evoluutio, joka on ainakin joltain osin johtamassa kansojen ja kulttuurien homogeenoitumiseen.¹¹⁴

Vaikka laajentuvat markkinat luovat yrityksille uusia mahdollisuuksia, ne usein myös poistavat turvalliset kotimaan markkinat. Tämä aiheuttaa sen, että myös ainoastaan paikallisesti toimivat yritykset joutuvat mukaan globaaliin kilpailuun, vaikka eivät itse laajentaisikaan toimintojaan kansainvälisille markkinoille. Tämä murtaa perinteisen ajattelun paikallisten ja globaalien markkinoiden vastakkainasettelusta ja laajentaa paikalliset markkinat globaaleiksi yksittäisten yritysten ratkaisuihin huolimatta. Käytännössä maailma ei kuitenkaan ainakaan vielä ole muodostumassa täydellisen globaalin kilpailun kentäksi, vaan pikemminkin maailmankaupalla on muutamia voimakkaita keskuksia, joita ovat Itä-Aasia, Pohjois-Amerikka ja Eurooppa.¹¹⁵ Näiden keskuksien asema globaalin kilpailun ytimessä on kuitenkin murroksessa, koska etenkin Intian ja Kiinan taloudet ovat vahvistuneet viime vuosina ja nousseet haastamaan maailmankaupan muita keskuksia. Joidenkin tutkijoiden mukaan voidaankin jo arvioida, että kymmenen tai viidentoista vuoden kuluttua maailmantalouden johtavissa asemissa toimivat maat ovat Intia, Kiina ja Yhdysvallat –tässä nimenomaisessa järjestyksessä¹¹⁶.

¹¹³ Koski, Räsänen & Schienstock 1997, 26–27.

¹¹⁴ Ashkenas ym. 2002, 252–253; Segal-Horn 1994, 41–52.

¹¹⁵ Koski ym. 1997, 25–29.

¹¹⁶ Ashkenas ym. 2002, 252–253; Hart & Christensen 2003; Segal-Horn 1994, 41–52.

Globalisaation edistämä maantieteellisten rajojen murtuminen hävittää ja murtaa toimialojen rajoja. Nykyisessä verkostoituneessa taloudessa palveluista on tullut teollisuutta ja teollisuudesta palveluita. Rajojen murtuminen helpottaa yritysten vapaata liikkuvuutta ja mahdollisuuksia harjoittaa liiketoimintaa suotuisissa ympäristöissä. Yritysten liikkuvuudella ei välttämättä tarkoiteta niiden fyysistä liikkuvuutta, vaan paremminkin yritykset pilkkovat toimintojaan osiin ja sen jälkeen siirtävät niitä optimaalisiin ympäristöihin parantaakseen kilpailukykyään. Tällaiset yritykset muuntuvat kohti globaaleita virtuaaliyrityksiä, joiden rakenne muuttuu jatkuvasti toimintojen uudelleenjärjestelyn myötä. Virtuaaliyritykset noudattavat tiheysperiaatetta, jonka mukaan jokaiseen toimintukseen valitaan erikseen parhaat mahdolliset toimittajat ja resurssit niiden sijainnista riippumatta, jotta tulokseksi saataisiin mahdollisimman optimaalinen arvon ja kustannusten suhde. Koska yritys puretaan ja rakennetaan uudelleen jokaista toimitusta varten, toimialarajojen häviämisen lisäksi myös yritysten rajat ovat ajoittain vaikeasti tunnistettavissa.¹¹⁷ Tämä ilmenee hyvin esimerkiksi tietotekniikan alan yrityksissä, jossa monen yrityksen fyysiset rajat ovat murtuneet virtuaalisen liikkuvuuden ansiosta.

Yritysten toimintojen pilkkominen ja siirtäminen sekä suuremmat markkina-alueet vaativat yrityksiltä aktiivista osaamisen ja tietämyksen ylläpitämistä sekä kehittämistä. Tämän osaamisen ja tietämyksen ylläpitämisessä ja mahdollistamisessa tietoteknologian rooli on kasvanut vuosi vuodelta. Globalisaation nopea laajentuminen ei olisikaan ollut mahdollista ilman informaatio-, telekommunikaatio- ja kuljetusteknologiassa tapahtunutta nopeaa kehitystä¹¹⁸. Globalisaatio ja sen vaikutukset sitoutuvatkin tiukasti yhteen teknologian kanssa ja näiden tekijöiden välinen riippuvuus kasvaa jatkuvasti. Osaamisen ja teknologian painottaminen tulevaisuuden mahdollisuuksien luojana näkyy selvästi Suomessa, jossa myös valtio on selkeästi valinnut suunnakseen osaamisstrategian sekä lisännyt panostusta tutkimukseen ja koulutukseen. Kansainvälisessä työnjaossa Suomi onkin erikoistunut etenkin osaamisintensiivisiin hyödykkeisiin ja korkeaa teknologiaa vaativille toimialoille.¹¹⁹

Globalisaatio on lisännyt myös asiakkaiden valinnanmahdollisuuksia avautuvan maailman myötä. Koska asiakkaat ovat nykyään entistä tietoisempia heille kohdistetusta tarjonnasta, yritys ei voi enää luottaa saavansa asiakkaita ainoastaan hyvän laadun ja si-

¹¹⁷ Normann 2002, 47–48; Väyrynen 1998, 8–11; Väyrynen 2000, 84.

¹¹⁸ Väyrynen 1998, 129.

¹¹⁹ Väyrynen 2000, 105–107.

jainnin perusteella. Tämän vuoksi yritykset harjoittavat entistä enemmän yhteistoimintaa eri toimijoiden kanssa, jotta arvoa tuottavien kokonaisuuksien luoma lisäarvo olisi asiakkaalle mahdollisimman suuri ja houkutteleva. Esimerkiksi yhteistuotannon avulla yritykset voivat hajauttaa vastuuta ja kustannuksia. Globalisaation lisätessä asiakkaiden neuvotteluvoimaa yritykset pystyvät entistä harvemmin tuottamaan riittävää asiakasarvoa ilman yhteistoimintaa.

Lopuksi

Yrityksen kohdatessa muuttuvan ympäristön sen on vastattava tavalla tai toisella niihin mahdollisuuksiin, haasteisiin ja paineisiin, joita yrityksen menestyminen globaalissa ympäristössä edellyttää. Globalisaatio luo yrityksille mahdollisuuksia toimintojen siirtämiseen sekä uusien markkina-alueiden tavoitteluun. Samalla se luo myös kiristyneen kilpailun uhan asettamalla yrityksille paineita esimerkiksi muiden toimijoiden tulosta yrityksen paikallisille toimialueille. Globalisaatio vaikuttaa yrityksiin etenkin tuote- ja palvelumarkkinoiden laajentumisen sekä niiden tuotannon globaalistumisen kautta ja haastaa yritykset aktiiviseen ja luovaan osaamisen kehittämiseen ja kilpailukykyyn parantamiseen.

Globalisaatio vaikuttaa yrityksen ulkoisen ympäristön lisäksi myös sen sisäiseen ympäristöön. Markkina-alueiden kasvaessa yrityksen tuotantoprosessit kaipaavat muutoksia, kuten uusia, älykkäitä logistiikkaratkaisuja, jotta laajoilla alueilla toimiminen olisi mahdollista. Laajat markkina-alueet edellyttävät myös entistä parempaa kilpailullista osaamista, jota alueen suuruuden ja kilpailun moninaisuuden vuoksi on kuitenkin lähes mahdotonta saavuttaa ilman yhteistoimintaa muiden toimijoiden kanssa. Tämän vuoksi yritysten tulisi pyrkiä rakentamaan erityisesti horisontaalisesti verkottuneita organisatiorakenteita, joissa pitkälle erikoistuneet yritykset tuottaisivat asiakkaalle arvoa luovia kokonaisuuksia yhteistoiminnassa¹²⁰ Globaalissa taloudessa kilpailullinen yhteistoiminta muodostuu täten dynaamisista suhteista, jotka luodaan nopeissa, muuttuvissa virtuaalirytyksissä jokaista tilannetta varten omaksi kokonaisuudekseen. Dynaamisuudella ei kuitenkaan tarkoiteta jatkuvien lyhyiden sopimusten tekemistä vaan tarpeen mukaan muuttuvia yhteistyösuhteita muihin toimijoihin.

¹²⁰ Ollus ym, 1990, 13–15; Raivola & Vuorensyrjä 1998, 28.

Globalisaation kehittyminen on muuttanut myös asiakkaiden mahdollisuuksia ja roolia liiketoiminnassa. Yritys ei voi enää keskittyä ainoastaan kilpailulliseen lähtökohtaan ja uskoa, että lyhytaikaisessa taloudellisessa kilpailussa pärjääminen riittää pitkäaikaisesti tyydyttämään yrityksen asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Uudenlainen arvonluominen asiakkaille vaatii entistä enemmän yhteistoimintaa niin asiakkaiden kuin muidenkin toimijoiden kanssa.¹²¹ Yhteistoiminnan edellyttäessä kuitenkin usein uutta osaamista yhtenä tärkeimmistä globalisaation luomista vaikutuksista on inhimillisen tiedon ja osaamisen merkityksen kasvaminen menestyksen avaintekijänä. Tämä pakottaa yrityksiä panostamaan jatkuvaan oppimiseen niin yritys- kuin yksilötasolla.

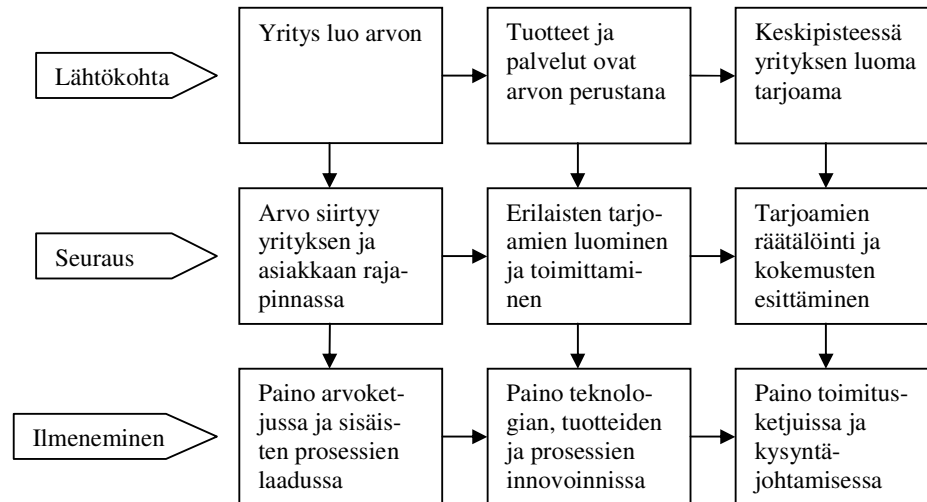
Vaikka globalisaatio synnyttää yrityksille ennen kaikkea uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia ja resursseja sekä mahdollistaa näiden tehokkaan käytön, sen hyödyt jakautuvat usein epätasaisesti. Yritysten toimintojen uudelleensijoittamisen ja teknologisen kehityksen vuoksi tuotannon ja työllisyyden kasvu eri maiden ja alueiden välillä on jakautumassa uudella tavalla. Tässä uudelleenjaossa suurilla kansainvälisillä ja globaaleilla yrityksillä sekä organisaatioilla on nähty olevan tärkeä rooli. Koska näillä suurilla yrityksillä ja organisaatioilla on suuri mahdollisuus vaikuttaa globaalin maailman kehittymiseen, myös heidän yhteiskunnallinen vastuunsa tästä kehittymisestä on kasvamassa. Vaikka globalisaatio ilmenee yrityksille etenkin mahdollisuutena luoda uuden liiketoiminnan myötä lisääntyvää vaurautta, näihin mahdollisuuksiin liittyy myös uudenlaista vastuuta. Varsinkin suurten yritysten roolin kasvaessa maailmantaloudessa niiden vastuu esimerkiksi kestävästä kehityksestä on otettava huomioon, jotta voitaisiin välttyä suurilta sosiaalisilta, taloudellisilta ja ekologisilta uhilta. Yritysten kannattaa otta huomioon nämä asiat liiketoiminnassaan vähintään jo yrityksen imagon vuoksi.

4.1.2 Asiakas ja tarjoama

Asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä ensisijaisesti siksi, että asiakkaiden ja yrityksen kannattavuuden välillä vallitsee suora yhteys, koska asiakkaat ovat tyypillisesti yritysten ainoa tulolähde. Asiakkaat sitä vastoin odottavat yrityksiltä lisäarvoa vastineeksi niistä resursseista, joita he antavat yrityksille. Tämä yrityksen ja asiakkaan välinen suhde on kehittynyt vuosien saatossa ja muuttanut muotoaan jatkuvasti. Kehitys on kuitenkin kulkenut koko ajan samaan suuntaan eli kohti asiakkaan merkityksen ja osallistamisen

¹²¹ Ollus ym, 1990, 13–15; Raivola & Vuorensyrjä 1998, 28.

kasvamista. Teollisen massatuotannon aikakaudella asiakkaat nähtiin homogeenisenä ryhmänä, markkinoina, jotka arvoketjun viimeisenä lenkinä ottivat vastaan yritysten heille valmistamat tuotteet. Tällöin ainoastaan yrityksen nähtiin luovan sitä arvoa, joka sitten siirrettiin valmiina asiakkaalle.¹²² Kuvio 9 kuvaa tätä perinteistä näkökulmaa.



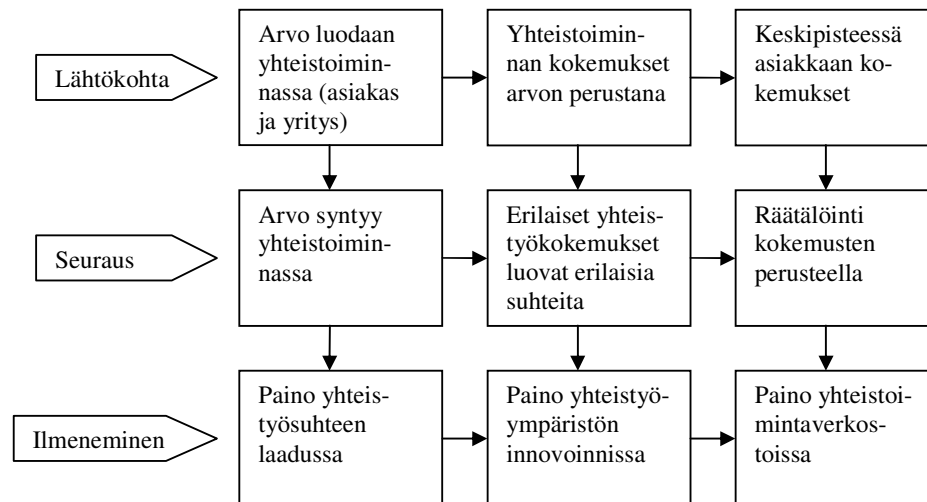
Kuvio 9. Arvonluomisen perinteinen näkökulma¹²³

Kun globalisaation vaikutukset ja kilpailu lisääntyivät, asiakkaat tulivat aiempaa tietoisemmiksi omista tarpeistaan ja mahdollisuuksistaan. Tällöin yritykset kokivat tarpeelliseksi parantaa palvelua ja lisätä molempia osapuolia hyödyttäviä asiakassuhteita. Tämän jälkeen konkreettisten resurssien merkitys liiketoiminnassa väheni. Yritykset perustivat asiakaskantoja ja pyrkivät näiden avulla selvittämään asiakkaiden arvontuotantoa sekä saamaan aikaan lisää pysyviä asiakassuhteita. Globaali kilpailu, muuttuvat markkinat ja uudet teknologiat ovat jälleen kerran muuttamassa asiakkaiden ja yritysten välistä suhdetta. Nykyään asiakkaan ja yrityksen välinen raja on aiempaa häilyvämpi, sillä arvoa luodaan yhteistoiminnassa yrityksen, asiakkaan ja muiden toimijoiden kanssa. Tämän lisäksi arvonluomisen mahdollisuudet ovat kasvaneet. Yritykset eivät enää pyri ainoastaan lisäämään arvoa, vaan myös keksimään sitä. Arvonluominen tavoittelee tiheyttä, jonka avulla yhä enemmän resursseja voidaan pakata samaan aikaan samaan yritysten ja asiakkaiden yhdessä luomaan tarjoamaan¹²⁴. Pääpaino ei ole enää yrityksessä vaan arvonluomisjärjestelmässä, jossa erilaiset talouden toimijat tekevät yhteistyötä parempien

¹²² Normann & Ramírez 1993; Normann 2002, Prahalad & Ramaswamy 2004.

¹²³ Prahalad & Ramaswamy 2004, 13.

tarjoamien luomiseksi asiakkaiden kokemusten perusteella. Yhteistyön tarkoituksena on järjestää uudelleen eri toimijoiden roolit ja suhteet siten, että tulokseksi saadaan uusi, parempi arvonluomistapa.¹²⁵ Arvonluomisen uutta ajattelutapaa kuvataan seuraavassa kuviossa (Kuvio 10).



Kuvio 10. Arvonluomisen uusi näkökulma¹²⁶

Asiakkaita ei siis määritellä enää arvon vastaanottajiksi vaan kanssatuottajiksi ja -suunnittelijoiksi, joilla on kykyä osaltaan parantaa yhteistä arvontuottamisprosessia. Asiakas ei ole vain asiakas vaan yrityksen osa tai ainakin sen jatke¹²⁷. Yrityksen, asiakkaan ja muiden toimijoiden suhde ei täten kytkeydy enää perinteiseen arvoketjuun, vaan niin kutsuttuun arvoverkkoon. Tämä arvoverkko voidaan kuvata laajennetuksi yritykseksi, johon yrityksen itsensä lisäksi kuuluvat sen välittömät asiakkaat ja toimittajat. Yhteinen arvontuottamisprosessi vaatii kuitenkin uudenlaista dialogia, saavutettavuutta, riskien arviointia ja avoimuutta. Dialogiin sisältyy kiinteä vuorovaikutus ja molemminpuolinen sitoutuminen. Yrityksen ja asiakkaan välinen dialogi ei tarkoita ainoastaan asiakkaan kuuntelemista, vaan myös monitasoisista ymmärtämistä ja tasavertaisuutta. Perinteinen ajatus on, että yrityksen ja asiakkaan suhteessa omistus siirtyy yritykseltä asiakkaalle. Näin ei kuitenkaan tarvitse olla, sillä asiakkaiden päämääränä on usein saada haluttuja kokemuksia, jotka saavutetaan yhteistoiminnassa. Tästä esimerkkinä voidaan pitää muun muassa auton liisaamista tai elämysmatkailua. Asiakkaiden arvontuo-

¹²⁴ Tarjoaman käsite selitetään hieman myöhemmin tässä kappaleessa.

¹²⁵ Normann & Ramírez 1993; Normann 2002, Prahalad & Ramaswamy 2004.

¹²⁶ Prahalad & Ramaswamy 2004, 15.

tanto ei siis tapahdu ainoastaan myytävien tuotteiden omistussuhteen vaihtuessa, vaan arvoa syntyy erityisesti yhteistoiminnassa. Tämä lisää monipuolisesti liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia. Lisäksi yrityksen ja asiakkaan suhteessa yritystä pidetään usein riskin kantajana ja asiakkaalle halutaan tarjota ainoastaan hyötyjä. Siirryttäessä yhteistoimintaan täytyy kuitenkin miettiä, voiko yritys olla suhteessa ainut riskin kantaja vai voidaanko riskiä siirtää yhteistyön avulla myös asiakkaan vastuulle¹²⁸. Yhteiseen arvontuottamisprosessiin liittyy myös kysymyksiä tiedon jakautumisesta ja avoimuudesta. Perinteisesti yritykset ovat saattaneet yrittää hyötyä epätasapainoisesta tiedon jakautumisesta yritysten ja asiakkaiden kesken, mutta tämä ajattelu ei enää sovi yhteen yhteistuotantoajattelun kanssa.¹²⁹

Fyysisiä tuotteita ja abstrakteja palveluja pidetään usein vain arvonluomisjärjestelmän konkreettisina lopputuloksina. Kuitenkin jokainen tuote ja palvelu on tulosta monimutkaisesta toimintojen kokonaisuudesta, jossa lukemattomilla liiketoimilla ja järjestelyillä erilaisten toimittajien ja asiakkaiden sekä työntekijöiden ja johtajien välillä on jokaisella oma merkityksensä. Koska yritysten asiakkailleen tarjoamat asiat ovat tulosta monimutkaisista yhteistyöprosesseista ja koska käsitteet tuote ja palvelu eivät enää pysty yhdessäkään käytettynä kokonaisvaltaisesti kuvaamaan näitä tarjottavia asioita, voidaan tarjottavaa kokonaisuutta kutsua uudella nimellä *tarjoama*¹³⁰. Tarjoama on rajallinen joukko eri toimijoiden aktiviteetteja, joiden tarkoitus on tuottaa positiivista vaihdanta- ja asiakasarvoa. Aktiviteeteista muodostuvalla kokonaisuudella tarkoitetaan asiakkaille tarjottavia kokonaisuuksia, joiden arvon luomiseen myös asiakas itse kanssatuottajana osallistuu. Tarjoamat ovat eri toimijoiden yhdessä luomia uusia tapoja uudelleenorganisoida arvonluomisprosessi ja toimijaryhmittymä.¹³¹ Tarjoama sisältää seuraavan kokonaisuuden¹³²:

¹²⁷ Storbacka 1999, 24.

¹²⁸ Esimerkiksi halpalentoyhtiöt ovat menestyksekkäästi luoneet uutta tapaa jakaa riskiä asiakkaan ja yrityksen kesken. Tämä ilmenee muun muassa siten, että asiakas voi ostaa halvan lentolipun, jos hän tilaa sen kuukausia etukäteen. Tämä puolestaan pienentää yrityksen riskiä, sillä yrityksen toimintaa voidaan ennakoida kuukausiksi eteenpäin ja samalla investoida asiakkailta ennakkoon saatu kassavirta tuottavasti eteenpäin.

¹²⁹ Hannus ym. 1999, 191–207; Normann 2002; Prahalad & Ramaswamy 2004, 23–33.

¹³⁰ Muita nimityksiä: tarjoama, offering.

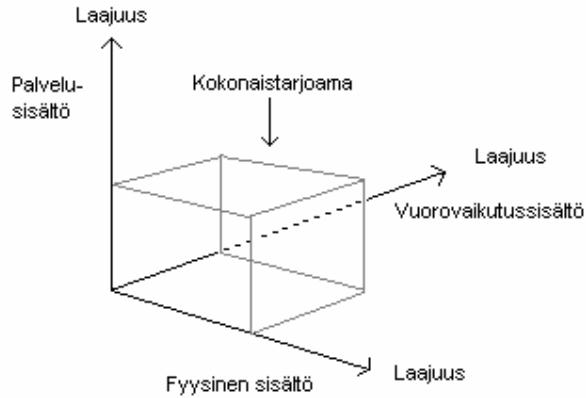
¹³¹ Normann & Ramírez 1993; Normann 2002.

¹³² Ramírez & Wallin 2001, 25.

- Toimittajaa edustavien ihmisten työ
- Asiakasta edustavien ihmisten työ
- Asiakkaiden ottama riski
- Toimittajien ottama riski
- Fyysiset ominaisuudet
- Ohjelmistojen, infrastruktuurien ja mahdollisten tukiprosessien käyttö
- Tiedot
- Asiakkaiden (mahdollisesti) itse käyttöönsä hankkimien kolmansien osapuolten tekemä työ
- Toimittajien (mahdollisesti) asiakasta varten käyttöönsä hankkimien kolmansien osapuolten tekemä työ

Tarjoama voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat fyysinen sisältö, palvelusisältö ja vuorovaikutussisältö. Fyysinen sisältö kuvaa sitä, kuinka kattavan tarjoaman yritys kykenee tai haluaa tarjota asiakkaalle. Mitä laajempi tarjoaman fyysinen sisältö on, sitä suuremmasta valikoimasta tuotteita ja palveluja asiakas voi koota mieleisensä kokonaisuuden. Fyysiseen sisältöön kuuluvat esimerkiksi ydintuote, pakkaus, aineellisten osien laatu ja tuotevalikoima. Palvelusisältö käsittää puolestaan sen, kuinka voimakkaasti yritys auttaa asiakasta kanssatuotannossa. Mitä laajempi palvelusisältö on, sitä enemmän yritys tukee ja auttaa asiakasta omassa arvontuotantonnossa. Toisessa ääripäässä yritys itse palvelee asiakasta. Palvelusisältöön kuuluu esimerkiksi jakelu, tekninen tuki, takuut, valitusten käsittely, neuvonta ja laskutus. Vuorovaikutussisältö kertoo puolestaan toimijoiden välisten suhteiden pituudesta, suhteissa vallitsevasta luottamuksesta ja yhteisten henkilöstöresurssien kehityksestä. Yhdessä fyysinen sisältö sekä palvelu- ja vuorovaikutussisältö muodostavat kolmiulotteisen mallin (Kuvio 11), joka havainnollistaa tarjoaman muodostumista näiden ulottuvuuksien suhteessa. Mallia voidaan nimittää tarjoamakuutioksi.¹³³

¹³³ Normann & Ramírez 1993; Normann 2002; Ramírez & Wallin 2001, 77–78.



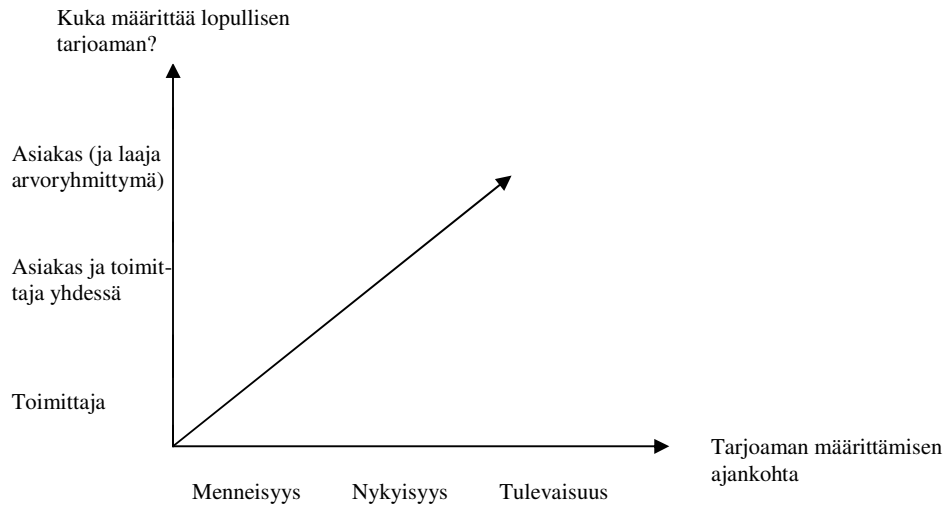
Kuvio 11. Kolmiulotteinen tarjoamakuutio¹³⁴

Tarjoaman fyysinen sisältö ja palvelusisältö ovat asiakkaille tarjottavien kokonaisuuk-
 sien perinteisiä osia. Arvontuotanto on kuitenkin muuttunut ja vaatii perinteisten osien
 rinnalle nyt myös vuorovaikutussisältöä. Ensimmäinen syy vuorovaikutussisällön mer-
 kityksen kasvamiselle on siirtyminen arvoketjuista monimutkaisiin prosesseihin ja ar-
 voverkostoihin, joissa asiakas ei ole enää pelkkä vastaanottaja. Tämän vuoksi liiketoi-
 minnan lähtökohtana ei tule enää pitää ainoastaan arvon lisäämistä asiakkaalle, vaan
 etenkin asiakkaan oman arvontuotannon mahdollistamista. Vuorovaikutteisuus vaikut-
 taakin koko liiketoiminnan luonteeseen, sillä nykyään voidaan ajatella, että kilpailu ei
 tapahdu enää yritysten välillä, vaan sen sijaan erilaiset tarjoamat kilpailevat keskenään
 asiakkaiden ajasta, huomiosta ja asiakkailta saatavista tuotosta. Toinen vuorovaikutusta
 korostavaa seikka on tarjoamien muuttuminen tiheiksi kokonaisuuksiksi. Koska mikään
 yritys ei voi olla alansa paras kaikilla alueilla, on selvää, että se tarvitsee muita toimijoi-
 ta kokoamaan tarjoamaa kanssaan. Jos arvoa siis voidaan menestyksekkäästi luoda vain
 vuorovaikutussuhteissa, yritys voi saavuttaa kilpailuedun ainoastaan kykenemällä luo-
 maan eheän ja toimivan arvontuotantajärjestelmän. Täten yritysten täytyy vuorovaikut-
 teisessa liiketoiminnassa tarjoamien kehittämisen lisäksi huolehtia asiakkaidensa ja
 muiden toimijoiden kehittämisestä. Tämä tarkoittaa, että yrityksen tulee jatkuvasti uu-
 delleenarvioida kykynsä ja yhteistyösuhteensa pitääkseen arvontuotantajärjestelmänsä
 mukautuvana ja omaperäisenä ja voidakseen vaikuttaa myös ympäristöönsä eikä ainoas-
 taan sopeutua siihen.¹³⁵ Kuvio 12 havainnollistaa tarjoaman ajallista kehittymistä toimit-
 tajan määrittämistä tarjoamista yhteistyössä määritettyihin tarjoamiin. Tarjoaman tulee

¹³⁴ Ramírez & Wallin 2001, 78; ks. myös Normann & Ramírez 1993 ja Wallin 1997.

¹³⁵ Hannus ym. 1999, 193–207; Normann & Ramírez 1993, 69–70; Normann 2002.

siis muotoutua tulevaisuusorientoituneesta ajattelusta ja yhteistuotannossa koko arvoryhmittymän kanssa.



Kuvio 12. Tarjoaman määrittäjät ja määrittämisen ajankohta¹³⁶

Tarjoamien määrittäjien ja määrittämisen ajankohdan kuviota on mahdollista käyttää myös arvontuottamisen määrittämisen havainnoimiseksi. Arvontuottaminen on prosessi, jossa yhdessä yrityksen ja asiakkaan välisessä molempia osapuolia hyödyttävässä suhteessa tuotetaan tarjoamia. Suhteeseen voi kuulua myös muita toimijoita, kuten hankkijoita tai asiakkaiden asiakkaita. Kaikkia yhteistuotantoprosessiin osallistuvia toimijoita kutsutaan yhdessä arvokonstellaatioksi.¹³⁷

Tarjoamien luomiseen osallistuvat osapuolet kokevat niiden arvon eri tavoin; sama tarjonta voi tuottaa eri ihmisille hyvin erilaista lisäarvoa. Asiakkaalle tarjoaman arvo määräytyy sen mukaan, miten hyvin hän voi hyödyntää sitä omassa arvontuotannossaan. Yritykset usein epäonnistuvat arvontuotannossa juuri siksi, että ne luulevat voivansa päättää, mikä tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Todellisuudessa lisäarvo koituu ainoastaan yrityksille paremman katteen muodossa ja asiakkaalle näkyvä vaikutus on lisäkustannus. Asiakkaan kokema arvo konkretisoituu vasta, kun yritys mahdollistaa asiakkaan oman arvontuotannon. Mahdollistamisella tarkoitetaan tässä edellytysten ja tilaisuuden tarjoamista asiakkaan omalle arvontuotannolle.¹³⁸

¹³⁶ Normann 2002, 152.

¹³⁷ Ramírez & Wallin 2001, 81–82.

¹³⁸ Ramírez & Wallin 2001, 62.

Tarjoamakaupassa ei ole kysymys ainoastaan rahallisesta vaihdannasta vaan yhteistuo-
tannosta toimijoiden, asiakkaiden ja heidän asiakkaidensa välillä. Tarjoamakaupassa
valuuttana voidaan käyttää myös vastikevaluuttoja, joita ovat esimerkiksi aika, tila, pa-
neutuminen ja erikoisosaaminen. Tarjoama on siis kokonaisuus, joka luodaan asiakkail-
le heidän ja heidän asiakkaidensa toiveiden mukaisesti useiden toimijoiden yhteistyössä.
Tarjoamat eivät saa olla staattisia, vaan niiden on kyettävä muuttumaan ja muodosta-
maan uudenlaisia kokonaisuuksia. Täten tarjoamiin sisältyy olennaisesti myös oppimis-
ta. Ainoastaan oppimista sisältävä tarjoama synnyttää erityistä tietämystä kaikille osa-
puolille ja pystyy kasvattamaan sen arvoa ajan kuluessa. Tällöin tarjoama pystyy myös
parantamaan yrityksen kilpailukykyä ja hankaloittamaan muiden toimijoiden väliintuloa
tarjoaman muokkauksessa koko ajan kaikkien osapuolten panostuksen ansiosta.¹³⁹

Tarjoamien kehittämisessä on kolme suuntausta: palvelullistaminen, nettiytyminen ja
elämyksellistäminen. Palvelullistamisessa tarjoamien painopiste siirtyy tuotannosta käy-
töntöön, tuotoksesta panokseen ja menneisyydestä tulevaisuuteen. Näin pakottaudutaan
tarkastelemaan entistä laajemmin tarjoaman ominaispiirteitä ja sen luomisessa tarvitta-
vaa osaamista sekä pyritään ylläpitämään pitkäaikaiset suhteet asiakkaiden kanssa. Net-
tiytymisellä tarkoitetaan sekä nettikauppaa että sitä laajempaa ilmiötä, jossa tarjoamia,
asiakaskontakteja, vuorovaikutusta ja tarjoamien muita ominaisuuksia voidaan pilkkoa
osiin ja yhdistellä uudella tavalla. Teknologialla on tässä merkittävä rooli, sillä se antaa
entistä paremmat mahdollisuudet erottaa liiketoimintaprosessien fyysiset toiminnot vir-
tuaalisista. Elämyksellisyydellä puolestaan tarkoitetaan, että tarjoamat suunnitellaan
nykyään asiakkaiden henkisiin ja vertauskuvallisiin prosesseihin sopiviksi. Lähes kaik-
keen liiketoimintaan liitetään nykyään elämyksellisyyden tuntua.¹⁴⁰

Lopuksi

Yrityksen ja asiakkaan välillä vallitsee aina tietty ristiriita siitä, millainen on hyvä asia-
kas. Yritys mittaa asiakkuuden arvona yritykselle, kun taas asiakkaalle asiakkuus on
tunne, joka syntyy esimerkiksi pitkän asiakassuhteen seurauksena. Kilpailun lisääntymi-
sen ja asiakkaiden uuden, vahvemman roolin myötä yritysten on pakko kehittää toimin-
taansa yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Liiketaloudellisesti ei kuitenkaan voida
unohtaa asiakkuuden taloudellista merkitystä yritykselle, mutta voidaan kehittää yrityk-

¹³⁹ Normann 2002, 143–159.

sen ja asiakkaan toisistaan irrallaan olevaa suhdetta yhteistoimintasuhteeksi, jossa yritys tiedostaa asiakkaan näkökulman ja kunnioittaa tämän odotuksia. Toimivassa yhteistoimintasuhteessa yrityksen ei tarvitse luopua taloudellisista arvoistaan, vaan muuttaa näkökulmiaan.

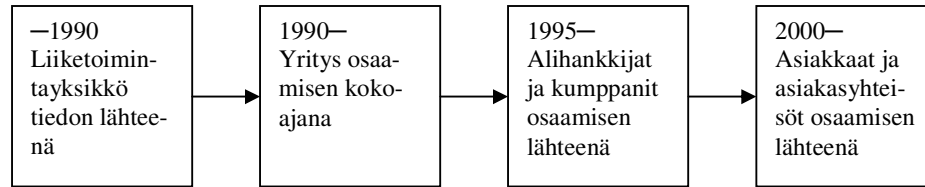
Kilpailun kasvaessa ja asiakkaiden roolien muuttuessa myös tarjoamat monimutkaistuvat. Koska yritysten on yksin vaikea vastata kilpailun vaatimuksiin, yritykset pyrkivät yhteistyöhön kehittääkseen tarjoamia. Yhteistyön kasvamisen seurauksena yritysten välisen kilpailun voidaan nähdä muuttuvan tarjoamien väliseksi kilpailuksi. Enää keskenään eivät siis kilpaile yritykset, vaan eri toimijaryhmien yhdessä luomat tarjoamat. Useat pitkälle erikoistuneet toimijat kilpailevat tällöin yhdessä tarjoaman muodossa muiden tarjoamien ja niiden tuottajien kanssa asiakkaiden ajasta, huomiosta ja taloudellisista tuotoista.

4.1.3 Osaaminen

Osaaminen on yhteiskunnan ja yritysten keskeinen voimavara. Koska yritysten toimintaympäristöt ja tuotantotavat muuttuvat koko ajan ja vaihtuvat monella tavalla saman sukupolven aikana, elinikäisen oppimisen merkitys korostuu. Enää työntekijöiden osaamiseksi ei riitä se, mitä nuorena on vanhemmilta tai koulussa opittu, vaan oppimisen tulee jatkua myös työn ohella.

Elämme tieto- ja osaamisyhteiskunnassa, jossa yksilöiden ja organisaatioiden osaaminen toimii lukuisten toimien perusyksikkönä. Osaaminen ei ole ainoastaan tietämistä, vaan erityisesti oppimaan oppimisen merkitys korostuu. Vuorovaikutteisessa oppimisessä osaaminen syvenee, eriytyy ja edelleen verkostoituu. Osaamisen luominen ja sen tehokas käyttäminen, hallitseminen sekä siirtäminen muodostavatkin yritykselle keskeisen menestystekijän. Oppimista ja osaamisen verkottamista ei pyritä tekemään ainoastaan yrityksen sisäisissä toiminnoissa vaan myös yhteistyösuhteiden, kuten alihankkijoiden sekä asiakkaiden ja asiakasyhteisöjen kanssa. Vuorovaikutteisen osaamisen kasvulle ja siirrolle luodaan edellytykset vahvojen luottamussuhteiden turvin. Kuvio 13 havainnollistaa sitä, miten käsitykset osaamisen lähteistä ovat muuttuneet siirryttäessä 1900-luvun lopulta 2000-luvulle.

¹⁴⁰ Normann 2002, 161–169.



Kuvio 13. Osaamisen lähteet¹⁴¹

Tieto- ja osaamispääoman merkitys lisääntyy tuotannontekijöiden joukossa tietoyhteiskuntakehityksen edetessä. Tällä hetkellä yritystoiminnassa tuotannon rooli on vähentynyt huomattavasti siitä, mitä se oli vielä muutama vuosikymmen sitten. Pääpaino onkin siirtynyt tuntannosta kohti imagonluontia, mielikuvien synnyttämistä eli brändäämistä, tuotekehitystä ja innovointia sekä asiantuntijuuden ja palveluiden kehittämistä¹⁴². Tämä vaatii yritykseltä erityisesti entistä parempaa osaamisen luomista, siirtämistä, hyödyntämistä ja hallitsemista eli osaamisen johtamista. Tieto- ja osaamispääoman varaan luodaankin yksilöiden ja yritysten menestystarinoita samoin kuin kokonaisuuksia uusia toimialoja.

Tietoon ja osaamiseen liittyvistä käsitteistä

Sanaa tieto pidetään yleensä yleiskäsitteenä, joka sisältää datan, informaation, osaamisen ja yhdenmisen osaamisen eli viisauden. Datalla tarkoitetaan kaikkea aineistoa, joka kootaan käsittelyä varten. Informaatio on puolestaan yksittäisiä, erittelemättömiä havaintoja, joita ei ole liitetty muuhun tietoon. Osaaminen käsittää sellaiseen muotoon järjestettyä tietoa, jota voidaan soveltaa toiminnassa.¹⁴³ Viisaus sen sijaan liittyy kokonaisvaltaiseen maailmankatsomuksen käsitteeseen, jolloin siinä ei ole kysymys ainoastaan tietämisestä tai tiedon lisääntymisestä. Viisauteen sisältyy täten näkemys laajemmista asiakokonaisuuksista ja -yhteyksistä sekä käsitys tiedon hankinnasta ja sen luotettavuudesta. Viisaus on tällöin henkilökohtaisesti ajateltu arvojärjestelmä, joka nojautuu ihmiskunnan kokemukseen.¹⁴⁴

Englannin kielessä tietoon ja osaamiseen liittyviä asioita käsiteltäessä käytetään sanaa ”knowledge”, joka voidaan suomentaa monilla eri tavoilla. Toiset kääntävät sen suoraan

¹⁴¹ Prahalad & Ramaswamy 2004, 141.

¹⁴² Aaltonen & Wilenius 2002, 10; Klein 2000.

¹⁴³ Kuusi 1986, 154.

¹⁴⁴ Niiniluoto 1997, 62.

sanalla osaaminen¹⁴⁵ ja toiset esimerkiksi sanalla tietämys¹⁴⁶, jolloin käsitteen ajatellaan pitävän sisällään enemmän kuin pelkän osaamisen. Tietämys voidaan käsittää tieteelliseksi tosiasiatiedoksi tai tietotaidoksi, joka koostuu osaamisesta ja hiljaisesta tiedosta¹⁴⁷. Edelleen knowledge voidaan suomentaa käsitteellä kompetenssi, jonka ajatellaan olevan yhdistelmä tietämyksestä, taidoista ja kyvyistä, joita käytetään tai voidaan käyttää toiminnassa¹⁴⁸. Osaaminen, tietämys ja kompetenssi nähdäänkin hyvin samoja asioita kuvaavina termeinä, joille voidaan kuitenkin asettaa pieniä merkityseroja. Yhteistä kaikille termeille on, että niissä on kysymys ylemmän tason tietämisestä, asiayhteyksien hahmottamisesta ja kokonaisuuden ymmärtämisestä.¹⁴⁹

Tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen tietoon ja implisiittiseen eli hiljaiseen tietoon. Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan määrämuotoista, koodattua tietoa, jota voidaan siirtää muodollisen kielen avulla ihmisten välillä melko helposti. Hiljainen tieto taas ymmärretään henkilökohtaiseksi kokemuksista, uskomuksista ja arvoista rakentuvaksi tiedoksi. Hiljainen tieto sisältää sekä taitotiedon että kognitiivisen tiedon eli psyykkiset mallit, uskomukset, aistimukset ja havainnot. Hiljaista tietoa on huomattavasti vaikeampi määrittellä tai kommunikoida kuin eksplisiittistä tietoa.¹⁵⁰ Toisinaan tiedolle annetaan edellisten lisäksi vielä kolmas ulottuvuus eli itsensä ylittävän tiedon¹⁵¹ taso, jolla tarkoitetaan vielä ilmentymätöntä, tulevaisuuden tietoa. Tämä tiedon laji liitetään usein taiteilijoihin tai huippujohtajiin.¹⁵²

Liiketoiminnassa käytetään usein ydinosaamisen käsitettä, joka Hamelin ja Prahaladin (1994) mukaan on tärkein yrityksen menestymistä määrittävä tekijä. Ydinosaamisella tarkoitetaan Hamelin ja Prahaladin (1994) mukaan organisaation yhteistä oppimiskykyä, joka auttaa yhdistämään ja koordinoimaan esimerkiksi erilaisia tuotantoon liittyviä taitoja ja teknologioita. Käsitteeseen sisältyy täten kyvyt, jotka tuottavat uutta taitotietoa ja oivalluksia sekä innovoivaa osaamista parhaiten, kun kykyjä käytetään ja niiden toimintaa laajennetaan. Lisäksi näiden kykyjen ominaisuuksiin kuuluu, että niitä voidaan kommunikoida yli organisaatorajojen ja että kilpailijoiden on niitä vaikea kopioida.

¹⁴⁵ Kuusi 1986.

¹⁴⁶ Niiniluoto 1997.

¹⁴⁷ Emt., 63–64.

¹⁴⁸ Nordhaug 1994, 27.

¹⁴⁹ Hannula ym. 2003, 6.

¹⁵⁰ Nonaka & Takeuchi 1995, viii-ix, 8, 59.

¹⁵¹ Englanninkielinen termi self-transcending knowledge.

¹⁵² Scharmer 2001, 68.

Edellistä hieman yksinkertaisempi käsitys ydinosaamisesta on organisaation liikeidean pohjana oleva osaaminen, jonka alueella organisaatio pyrkii olemaan paras mahdollinen.¹⁵³

Osaaminen voidaan organisaatiossa jakaa organisaatiokohtaiseen, liiketoimintakohtaiseen ja henkilökohtaiseen osaamiseen. Organisaatiokohtainen osaaminen liittyy suoraan toimialaan tai yrityksen rakenteeseen, ja se on sidoksissa esimerkiksi yritysten tietojärjestelmiin. Liiketoimintaan liittyvä osaaminen käsittää puolestaan osaamisen, joka liittyy suoranaisesti organisaation toimintaan. Tähän kuuluvia osaamisen alueita ovat esimerkiksi projektien johtamistaidot, myyntitaidot ja neuvottelutaidot. Henkilökohtainen osaaminen ei liity ainoastaan yksilön asiantuntijuuteen vaan huomattavassa määrin myös työssä hyödynnettäviin taitoihin, kuten sosiaalisiin taitoihin ja ryhmätyötaitoihin.¹⁵⁴ Jotta yrityksessä ja sen yhteistyösuhteissa oleva osaaminen saataisiin käyttöön mahdollisimman tehokkaasti, on osaamista kyettävä johtamaan kaikilla tasoilla.

Myös oppiminen voidaan jakaa esimerkiksi yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolle. Yksilöiden oppiminen on kaiken oppimisen perusta, koska kaikki oppiminen tapahtuu ensisijaisesti yksilötasolla ja jokainen yksilö rakentaa itse oman tietonsa. Nykyään oppimista kuitenkin laajennetaan yhä useammin tiimitasolla. Tiimien oppiminen on hyvin samankaltaista yksilöiden kanssa. Oppimisen edellytyksinä tiimeissä ovat etenkin yhteiset tavoitteet, toimintamallit ja jaettu vastuu. Oppimisen kehittyminen edellyttää tiimillä täten yhteistä kieltä, valmiutta keskustella ja tiimihenkeä. Organisaatiotason oppiminen määritellään puolestaan organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa omaa toimintaansa, jotta yrityksellä olisi sekä valmius hankkia jatkuvasti uutta osaamista että valmius muuttaa ajatus- ja toimintatapojaan.¹⁵⁵

Organisaation oppiminen liittyy kiinteästi suosittuun oppivan organisaation käsitteeseen. Oppivalle organisaatiolle on olemassa monta määritelmää. Sydänmaalakan (2004, 56) mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kykyjä jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimuksien mukaisesti, jolloin se myös oppii kokemuksistaan ja pystyy joustavasti muuttamaan toimintatapojaan. Yleisesti kaikki yritykset haluavat oppia, mutta kaikki yritykset eivät kuitenkaan vastaa oppivan organisaation kuvausta, sillä oppivassa organisaatiossa oppimista pidetään liiketoiminnan ydintoimin-

¹⁵³ Karlöf & Lövingsson 2004, 178; Ruohotie 1996, 21–22.

¹⁵⁴ Karlöf & Lövingsson 2004, 177–178.

tona. Oppiva yritys tekee virheitä, mutta oppii niistä. Samoin se myös tunnistaa muutostarpeet varhaisessa vaiheessa ja pystyy vastaamaan muutostarpeisiin joustavammin ja nopeammin kuin kilpailijansa. Oppivan yrityksen henkeen kuuluu myös yksilöiden ja tiimien oppimisen tukeminen ja kannustaminen. Lisäksi ne painottavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioihin sekä korostavat osallistuvaa ja delegoivaa johtamistapaa.¹⁵⁶

Tässä tutkielmassa pyritään pääosin käyttämään termiä osaaminen, kun puhutaan tietämyksestä, taidoista ja kyvyistä. Tutkielmassa käytetään myös termiä tieto kuvaamaan informaatiota, joka on käsitteellistetty tiedoksi, mutta ei ole vielä muuttunut käytännön osaamiseksi. Muita termejä käytetään tapauksissa, jolloin tietyn termin luonne kuvaa parhaiten kyseessä olevan osaamisen ominaisuuksia tai käsiteltävää asiaa.

Osaamisen johtaminen

Nykyisessä globaalissa taloudessa osaamisella on kasvava merkitys liiketoiminnan menestyksen luojana. Tämän vuoksi yrityksiltä vaaditaan entistä enemmän kokonaisvaltaista osaamisen johtamista.¹⁵⁷ Osaamisen johtamisen tavoitteena on osaamisen jatkuva kehittäminen sekä kestävä kilpailukyvyyn säilyttäminen ja luominen. Yrityksessä osaamisen johtaminen on strategialähtöistä johtamista, jossa aluksi pyritään kirkastamaan visio. Kun yrityksessä tiedetään, mitä se tulevaisuudessa tavoittelee, sen täytyy tunnistaa tavoitteiden ja nykytilan välillä oleva kuilu ja määritellä, miten tavoitteisiin päästään. Sama asia koskee myös osaamista, jolloin yritys etsii tämän hetken osaamisestaan puutteet tavoitetilaan nähden. Tämän jälkeen se luo strategian eli tässä tapauksessa osaamisstrategian, jonka avulla yritys voi päästä asettamiinsa tavoitteisiin. Osaamisstrategiassa määritellään yritykselle kilpailuetua ja asiakkaalle lisäarvoa tuova ydinosaaminen.¹⁵⁸ Päätökset osaamisen johtamisessa ovat siis yrityksen strategisen tason päätöksiä ja kattavat erittäin laajan johtamisalan. Erityisesti osaamisen johtamisen katsotaan liit-

¹⁵⁵ Jalava & Vikman 2003, 82; Sydänmaalakka 2004, 51–55.

¹⁵⁶ Sarala & Sarala 1997, 54; Sydänmaalakka 2004, 56–57.

¹⁵⁷ Osaamisen johtamisen kasvavasta suosiosta riippumatta sille ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä määritelmää tai käsitettä. Osaamisen johtamista kutsutaan suomeksi myös tietojohdamiseksi ja tietämysjohtamiseksi. Englannin kielessä käytetään yleisimmin termiä knowledge management, myös termiä competence based management.

¹⁵⁸ Sydänmaalakka 2004, 158.

tyvän tiedon ja tietämyksen tarpeiden tunnistamiseen, hankintaan, tuotantoon, varastointiin, jakeluun ja käytön prosesseihin¹⁵⁹.

Jotta yritys saavuttaisi tavoittelemansa kilpailuaseman ja säilyttäisi osaamistasonsa korkeana, sen on jatkuvasti hankittava lisää tietoa sekä yrityksen ulkopuolelta että sen sisäpuolelta. Oleellista on, ettei kerättyä tietoa vain varastoida vaan myös prosessoidaan, jolloin uusi tieto liitetään vanhaan. Tällöin vanha viisaus säilyy, mutta samalla jalostuu uuden tiedon avulla.¹⁶⁰ Osaamisen uudistamista ja luomista voidaan hallita taidoilla, joiden päätehtävä on ydinosaamisen kehittäminen ja levittäminen. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi oppiminen, innovatiivisuus, taitojen yhdistäminen ja juurruttaminen. Oppimisessa yksittäiset tiedot ja kokemukset kerätään ja kootaan kokonaisuuksiksi, jotta ne voidaan saada käyttöön tulevaisuutta varten.¹⁶¹ Kyseessä on siis prosessi, jossa yksilö kerää uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka muuttavat hänen toimintaansa.¹⁶² Innovatiivisuus on puolestaan tiedon erottamista aikaisemmista asiayhteyksistä, sen muuttamista ja soveltamista uusissa, erilaisissa yhteyksissä¹⁶³. Taitojen yhdistämisellä tarkoitetaan sitä, että ihmiset yhdistävät vanhat ongelmat uusiin ratkaisuihin ja vanhat ratkaisut uusiin ongelmiin jakamalla tietoaan yrityksen sisällä¹⁶⁴. Juurruttamisella tarkoitetaan puolestaan organisaation liittyviä taitoja tai kykyjä, joiden avulla osaamista voidaan säilyttää ja estää sen vuotaminen yrityksestä ulos¹⁶⁵.

Hargadon (1999) näkee osaamisen luomisen ja jakamisen nelivaiheisena prosessina, joka kuvaa, miten ulkoiset ja sisäiset toiminnot mahdollistavat organisaatiot tuottamaan innovatiivisia uusia yhdistelmiä vanhasta tiedosta. Prosessin vaiheet ovat sisäänpääsy, oppiminen, ongelmien ja ratkaisujen yhdistäminen sekä toteuttaminen¹⁶⁶.¹⁶⁷ Nonaka ja Takeuchi (1995, 84) esittelevät samantyyllisen mallin, jossa prosessiin on liitetty viisi vaihetta: hiljaisen tiedon jakaminen, käsitteiden luonti, käsitteiden oikeuttaminen, esikuvan rakentaminen ja tiedon levittäminen¹⁶⁸. Vaikka näiden kahden mallin prosessien

¹⁵⁹ Huotari & Iivonen 2000, 5.

¹⁶⁰ Hannula ym. 2003, 7.

¹⁶¹ Ruohotie 1996, 29.

¹⁶² Sydänmaalakka 2004, 33.

¹⁶³ Hargadon & Sutton 2000, 158.

¹⁶⁴ Hargadon 1999, 15.

¹⁶⁵ Ruohotie 1996, 29.

¹⁶⁶ Englanninkieliset termit access, learning, linking, implementation.

¹⁶⁷ Hargadon 1999, 14–15.

¹⁶⁸ Englanninkieliset termit sharing tacit knowledge, creating concepts, justifying concepts, building an archetype ja cross-leveling of knowledge.

vaiheet ja edelleen Ruohotien (1996) esittämät uuden osaamisen synnyttämisen taidot ja prosessin vaiheet ovat erinimisiä, ne muistuttavat paljon toisiaan. Seuraavassa käydään läpi edellisistä yhdistettyä osaamisen luomisen prosessia.

Sisäänpääsillä voidaan ajatella sitä, että henkilöt työskentelevät eri yhteyksissä ja heillä on pääsy näissä yhteyksissä oleviin tietoihin, ongelmiin ja ratkaisuihin, joita voidaan käyttää myös muissa yhteyksissä ja yhdistää henkilön jo olemassa oleviin tietoihin¹⁶⁹. Koska kaikkeen tietoon ei pääse kiinni ainoastaan sanojen vaan pääasiassa kokemuksien avulla, sosiaalisten verkostojen merkitys tiedon siirtymisessä korostuu¹⁷⁰. Mitä monipuolisempaan sosiaaliseen verkostoon henkilö kuuluu, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on päästä kiinni uuteen, sekä eksplisiittiseen että implisiittiseen tietoon¹⁷¹. Monipuoliset yhteydet avaavat henkilölle mahdollisuuden nähdä asioita uusista näkökulmista ja synnyttävät siksi uutta, monimuotoista tietoa¹⁷². Henkilön verkostoilla ja yhteyksillä on siis suuri merkitys uuden tiedon hankinnassa ja täten myös uuden osaamisen synnyttämisessä. Yritysten tulisikin kehittää aktiivisesti ei ainoastaan ylimmän johdon, vaan koko henkilöstön verkoistoitumismahdollisuuksia, jotta osaamista voidaan hyödyntää mahdollisimman hyvin.

Kun uutta tietoa on saatu, tarvitaan oppimista. Oppiminen tarkoittaa niitä keinoja, joilla henkilöt siirtävät tiedon tietolähteestä organisaatioon¹⁷³. Tärkeää on erityisesti hiljaisen tiedon saaminen organisaatiossa kaikkien ulottuville. Koska hiljainen tieto on yrityksen osaamisen luomisen perusta, siitä tulee usein oppimisprosessin kriittisin piste ja siksi siihen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Olennaista hiljaisen tiedon siirtämisessä on käsitteiden luominen, jossa hiljaiset mallit verbalisoidaan sanoiksi ja kiteytetään määrämuotoisiksi käsitteiksi. Tällöin kaikkien mahdollisuus ymmärtää toimintaympäristöjä ja käsillä olevia ongelmia sekä yhdistää aiempaa tietoa uusiin yhteyksiin on mahdollista kasvaa. Luodut käsitteet tulee myös oikeuttaa eli perustella ne tarpeellisiksi organisaatiolle ja koko yhteisölle.¹⁷⁴

Oppimiselle on tärkeää tieto siitä, kuka mitäkin osaa. Tämän vuoksi organisaatiossa on pystyttävä kartoittamaan työntekijöiden osaaminen ja myös se, miten tämä osaaminen

¹⁶⁹ Burt 1992a, 60; DiMaggio 1992, 120–121.

¹⁷⁰ Hargadon & Sutton 1997, 728.

¹⁷¹ Burt 1992b, 115–116.

¹⁷² Hannula 2003, 8.

¹⁷³ Hargadon 1999, 14.

¹⁷⁴ Nonaka & Takeuchi 1995, 85–87.

tuodaan koko organisaation ulottuville. Monet yritykset ovat perustaneet tietojärjestelmiä, joiden avulla henkilöstön osaamista voidaan hallita ja käyttää helpommin. Toisinaan etenkin jotkut erityisosaamiset, kuten harvinaisten kielten hallitseminen, eivät välttämättä ole tarpeen henkilön arkisissa työtehtävissä, mutta voivat tietyissä tilanteissa olla yritykselle erittäin arvokkaita ja käyttökelpoisia. Tällaisissa tilanteissa suuren yrityksen on mahdoton löytää sopivaa osaamista ilman erityisiä järjestelmiä. Käytännöllisten järjestelmien lisäksi tarvitaan tietenkin myös olosuhteet, joissa tiedon jakaminen on mahdollista. Erityisesti hiljaisen tiedon jakaminen vaatii mahdollisuuden sekä ruumiillisten että mielellisten kokemusten jakamiseen¹⁷⁵. Oppimisen edellytykset ovat siis tiedon muokkaaminen ymmärrettäväksi ja helposti löydettäväksi sekä se, että tieto on kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla.

Oppimisen jälkeisessä yhdistämisessä on kysymys siitä, että uusi tieto yhdistetään olemassa olevaan tietoon eli vanhat ongelmat yhdistetään uusiin ratkaisuihin ja uusissa ongelmissa käytetään vanhoja ratkaisuja. Tämä toteutuu, kun tietoa jaetaan riittävästi yrityksen sisällä ja kaikki tulevat siitä tietoisiksi. Yhdistämisessä pystytään luomaan uusia, erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, joilla on usein suuri merkitys kilpailukyvyn säilyttämisessä.¹⁷⁶ Monesti yrityksissä ei kuitenkaan osata hyödyntää osaamista läpi organisaation, sillä tieto jonkun toiminnon ongelmiin voi olla löydettävissä myös jostakin yrityksen toisesta toiminnosta. Yhdistämisessä ratkaisevaa onkin se, kuinka osaaminen voidaan organisaatiossa paikantaa.

Tiedon hankkiminen, oppiminen ja vanhan ja uuden tiedon yhdistäminen ovat kaikki tärkeitä vaiheita, mutta jotta uudesta osaamisesta saadaan hyötyä, on se otettava mukaan käytäntöön. Nonaka ja Takeuchi (1995, 87) käyttävät tästä termiä esikuvan luominen. Näitä esikuvia ovat esimerkiksi tuotekehityksen luoma prototyyppi, joka toimii mallina toimintamekanismista. Prototyypeistä on kuitenkin päästävä eteenpäin aina toteutukseen asti. Toteutuksessa esimerkiksi innovatiivinen ratkaisu muutetaan toimivaksi tuotteeksi, testataan ja siirretään osaamiseksi muualle organisaatioon.¹⁷⁷ Tämä monivaiheinen prosessi tiedon hankinnasta innovaation toteutukseen voi tapahtua yrityksen sisällä, mutta myös yritysten välillä¹⁷⁸. Kuvio 14 esittää yksinkertaisen osaamisen luomisen prosessin

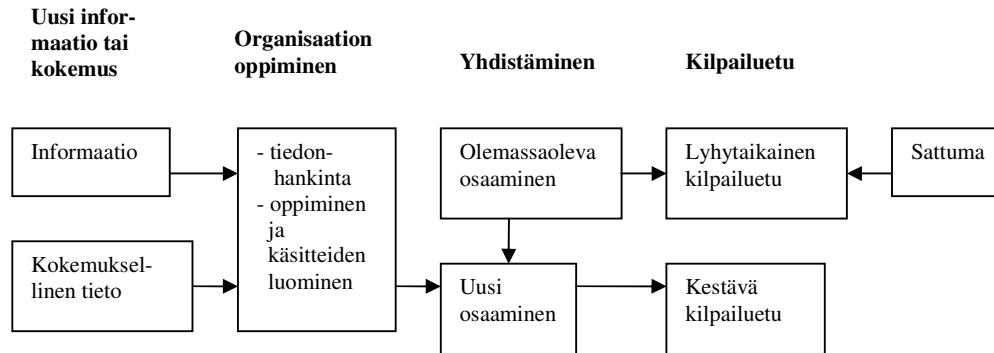
¹⁷⁵ Nonaka & Takeuchi 1995, 85.

¹⁷⁶ Hannula 2003, 10; Hargadon 1999, 15.

¹⁷⁷ Hargadon 1999, 32–34.

¹⁷⁸ Nonaka & Takeuchi 1995, 88.

ja kuvaa sen yhteyttä yrityksen kilpailuetuun. Olemassa oleva osaaminen voi taata yritykselle kilpailuetua, mutta ainoastaan lyhyellä aikavälillä. Myös sattuma voi vahvistaa yrityksen kilpailuetua, mutta koska se ei perustu osaamisen luomiseen, sillä ei ole vaikutusta kestäväan kilpailuetuun¹⁷⁹. Kestävän ja pitkäkestoisen kilpailuedun yritys voi saavuttaa ainoastaan toimivan osaamisen luomisprosessin avulla oppimismyönteisessä ilmapiirissä ja olosuhteissa.



Kuvio 14. Organisaation oppiminen ja kestävä kilpailuetu¹⁸⁰

Osaamisen luomisen olosuhteet

Kuten aiemmin todettiin, oppiminen vaatii tiedon luomiseen ja jakamiseen soveltuvan ympäristön. Seuraavassa käsitellään lyhyesti tekijöitä, joista oppimista tukevat olosuhteet rakentuvat.

Ensimmäinen tärkeä asia oppimisen mahdollistavien olosuhteiden luomisessa on se, että yrityksen johto ottaa vastuun osaamisen kehittamisestä ja sen oikeutuksesta, tukee uuden osaamisen luomista taloudellisesti ja osoittaa omalla esimerkillään, miten tietoa välitetään yrityksen sisällä. Tiedon välittymisessä keskeisin rooli ei kuitenkaan ole ylimmällä johdolla vaan keskijohdolla, joka toimii linkkinä ylimmän johdon ja käytännön työtä tekevien työntekijöiden välillä. Kaikkein tehokkaimmaksi tiedon johtamistyyliksi voidaan kutsua keskeltä-ylös-alas -johtamista¹⁸¹, sillä keskijohto tavoittaa yleensä yrityksen sekä vertikaalisen että horisontaalisen tietovirran. Johdon merkitys osaamisen luomisessa korostuu myös strategiavalinnoissa. Johdon tulee etenkin yritys-

¹⁷⁹ Ruohotie 1996, 33.

¹⁸⁰ Hargadon 1999; Nonaka & Takeuchi 1995; ks. myös Helleloid & Simonin 1994.

¹⁸¹ Englanninkielinen termi middle-up-down management.

ja kilpailustrategioissa käsitteellistää visio siitä, millaista osaamista yrityksen tulee rakentaa ja luoda johtamisjärjestelmä tämän toteuttamista varten.¹⁸²

Osaamisen luominen vaatii myös sopivaa organisaatiokulttuuria ja -rakennetta. Tiedon liikkumisen ja osaamisen jakautumisen kannalta tulisi pyrkiä matalan hierarkiatason organisaatorakenteeseen, jossa yhdistyisivät rakenteiden joustavuus, sopeutumiskyky, dynaamisuus ja osallistuvuus byrokraattisuutta unohtamatta. Byrokraattisuus onkin osaltaan välttämätöntä tiedon ja osaamisen liikkuvuuden kannalta, jotta osaamista ja osaamisen tarpeita voidaan kontrolloida ja ennustaa.¹⁸³ Organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus yksilön käyttäytymisen tukemisessa, koska se luo kontekstin, jossa toimitaan. Kulttuurin tulisi edistää tiedon jakamista ja saada henkilöstö uskomaan, että tiedon jakaminen hyödyttää koko yrityksen lisäksi myös heitä yksilöinä. Näiden tekijöiden lisäksi yrityksessä tulee osaamisen luomiseksi olla riittävästi asiantuntemusta ja avoimuutta, jotta tietoa osataan ottaa vastaan ja hyödyntää.¹⁸⁴

Koska yksilöt oppivat hyvin eri tavoilla, heidän yksilölliset tarpeensa tulisi ottaa huomioon oppimisympäristön luomisessa. Oppimistyyliä voidaan jakaa neljään erilaiseen rooliin, joita ovat käytännön toteuttaja, aktiivinen osallistuja, harkitseva pohtija ja looginen ajattelija. Käytännön toteuttaja oppii nimensä mukaisesti parhaiten käytännön työn lomassa, ei teoreettisissa harjoituksissa. Hän myös osallistuu kokonaisvaltaisesti ja ennakkoluulottomasti kaikkeen uuteen. Jokaisessa oppijassa voidaan sanoa olevan jonkin verran käytännön toteuttajaa, sillä kaikki oppiminen on tilannesidonnaista ja lähtee liikkeelle jostakin havainnosta. Aktiivinen osallistuja ei jaksa perehtyä asioihin syvällisesti vaan oppii mieluiten kokeilemalla saadessaan haastavia tehtäviä ja ollessaan mukana niitä toteuttamassa. Harkitseva pohtija seuraa mielellään asioita sivusta ja oppii analysoimalla muiden tekemistä. Pohtijan oppiminen on puolestaan suunnitelmallista, sillä hän haluaa rauhassa kerätä uutta tietoa ja arvioida sitä. Looginen ajattelija käsittelee tietoa järjelemällä ja rakentamalla loogisia malleja. Hän oppii sisäistämällä ja haluaa siksi kysellä, kokeilla ja analysoida asiaa eri näkökulmista.¹⁸⁵ Oman oppimistyylin tunnistaminen on tärkeää, koska se kehittää meitä oppimaan myös tyyleillä, joita emme

¹⁸² Nonaka & Konno 1998, 53; Nonaka & Takeuchi 1995, 74, 127–130.

¹⁸³ Nonaka & Takeuchi 1995, 160–162.

¹⁸⁴ Brooking 1999, 109–120; Hargadon 1998, 224–225; Liebowitz & Beckman 1998, 161; Nonaka & Takeuchi 1995, 78.

¹⁸⁵ Honey & Mumford 1992; Jalava & Vikman 2003, 87.

yleensä käytä. Kokonaisvaltainen oppiminen edellyttää kaikkien oppimistyylien hallintaa aivan kuten oppimisprosessi edellyttää jokaisen oppimisvaiheen läpikäymistä.¹⁸⁶

Osaamisen kehityksen suuntia

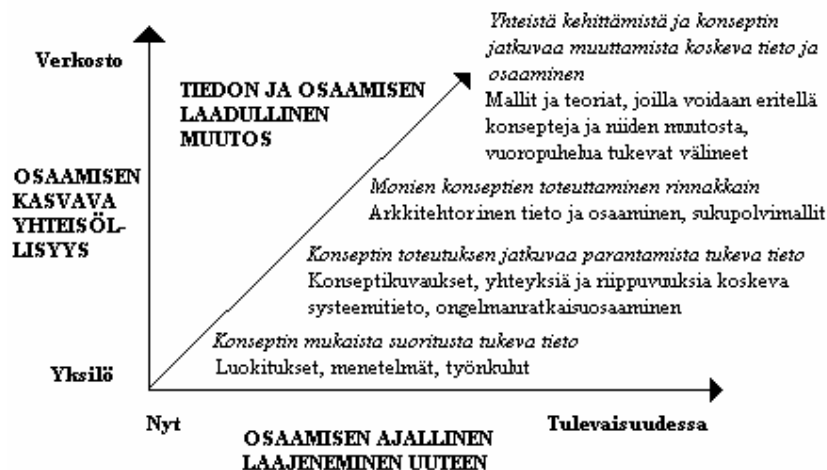
Ehkä tärkeimpänä kehityssuuntana osaamisessa on sen muuttuminen yhteisölliseen suuntaan osaamispääoman ja tämän kehittämiseen liittyvien kasvavien vaatimusten vuoksi. Osaamisen tuottaminen ja ylläpito ovat siirtyneet ja siirtyvät tämän takia yksilöiltä ja pieniltä työyhteisöiltä organisaatioiden ja organisaatioverkostojen toteuttamaksi, koska toimivaan oppimiseen katsotaan nykyisin liittyvän yhteistyö toisten ihmisten kanssa. Tällaiset osaamisverkostot pyrkivät voimavarojen ja kustannusten jakamiseen sekä yhteistyöhön, jonka avulla voidaan kasvattaa sekä omaa että verkoston eri osapuolten osaamista ja kilpailukykyä. Verkostoissa pyritään yksilöiden sekä yksilöiden ja ryhmien välisen tiedon jakamiseen ja erilaisen tiedon hyödyntämiseen. Verkostoissa tapahtuva oppiminen vaatii verkoston johtamista, vastuunjakoa, avointa tiedonkulkua ja luottamusta. Tästä johtuen onkin rationaalista muodostaa verkostoja, joissa kaikilla toimijoilla on oma merkittävä roolinsa.¹⁸⁷

Toinen ratkaiseva kehityssuunta on ajallisen painopisteen muuttuminen konseptiin liittyvästä osaamisesta toimintatavan kehittämiseen ja täysin uudenlaisen osaamisen luomiseen. Osaaminen on muuttunut myös laadullisesti: on siirrytty erillisten suoritusten ja osatoimintojen hallinnasta näitä yhdistävän perusratkaisun kehittämiseen ja monien rinnakkaisten konseptien mahdollistavien arkkitehtuurien toteuttamiseen sekä konseptin jatkuvan uudistamisen edellyttävään tietoon ja osaamiseen.¹⁸⁸ Tätä kehityspolkua kuvataan seuraavassa (Kuvio 15).

¹⁸⁶ Sydänmaalakka 2004, 41–45.

¹⁸⁷ Hailikari ym. 2000, 21–27; Virkkunen 2002, 34.

¹⁸⁸ Jalava & Vikman 2003, 84; Virkkunen 2002, 34.



Kuvio 15. Osaamisen kehitys¹⁸⁹

Teknologian kehitys on myös omalta osaltaan kehittänyt osaamisen hallintaa yrityksissä. Tietotekniikka tehostaa nykyisen käytännön toteuttamiseen liittyvän tiedon välittymistä kaikkialle organisaatioon. Osaamisen yhteisöllisyyttä korostaa puolestaan prosessien jatkuva parantaminen, automaatio ja asiakaslähtöisyyden painottaminen, sillä nämä vaativat työntekijältä kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja ottaa huomioon eri toimintojen väliset riippuvuussuhteet. Yrityksen arvontuotanto on sujuvaa ainoastaan, jos tehokkaalla viestinnällä ja vuoropuhelulla voidaan ennakoida ja estää osaamisessa olevia häiriöitä.¹⁹⁰ Osaaminen onkin yksi harvoista pääoman lajeista, joka ei vähene siirtyessään tai jakautuessaan. Täten yritysten tulisi luoda erilaisia ajatus- ja toimintamalleja sekä järjestelmiä, jotta jo olemassaolevaa osaamista voidaan aidosti jakaa organisaatiossa, ja jotta osaamisen karttumisen tekisi mahdolliseksi tiedon uudenlaisen yhdistämisen.

Lopuksi

Osaaminen on eittämättä yksi liiketoiminnan tärkeimmistä kilpailukyvyyn ylläpitäjistä, jonka avulla kiristyvässä kilpailussa voidaan erottua muiden yritysten joukosta. Osaamisen entistä laaja-alaisempi hyödyntäminen edellyttää yrityksiltä kuitenkin uudenlaisia tapoja mieltää, mitä osaamisen monipuolisuuden kuuluu juuri tiettyssä yrityksessä ja liiketoiminnassa sekä miten entistä parempaa osaamista voidaan parhaiten luoda ja ke-

¹⁸⁹ Virkkunen 2002, 35.

¹⁹⁰ Emt., 34–35.

hittää. Koska asiakkaille luotavat tarjoamat vaativat yrityksiltä yhä monimutkaisempaa ja laaja-alaisempaa osaamista ja koska tätä osaamista on vaikea saavuttaa ilman yhteistoimintaa muiden toimijoiden kanssa, yritysten tulisi kiinnittää erityistä huomiota myös tämän uudenlaisen, yhteistoimintaan liittyvän osaamisen luomisessa, siirtämisessä, hallitsemisessa ja johtamisessa. Esimerkiksi muilta toimijoilta, kuten yrityksen kilpailijoilta, voi olla saatavissa paljon hyödyllistä uutta tietoa. Yhteistoimintaan kätkeytyy kuitenkin aina riskejä oman ydinosaamiseen liittyvistä tietovuodoista, minkä vuoksi yrityksen tulisi kehittää myös menetelmiä, joiden avulla yhteistoimintaa voidaan harjoittaa ilman oman kilpailukyvyn menettämistä.

Kilpailukyvyn säilyttäminen ja lisääminen yhteistoiminnan avulla luokin osaamisen kohdalla ristiriidan, johon ei ole olemassa selkeitä ratkaisuja. Kuitenkin mitä syvemmillä yrityksen rakenteissa osaaminen on ja mitä selkeämmin yritys on itse tietoinen omista osaamisistaan, sitä vaikeampi yrityksen kriittisintä osaamista on kopioida. Samoin jos yhteistoimintasuhteet on rakennettu kaikkia osapuolia hyödyttäväksi suhteiksi, myös uskollisuus ja sitoutuminen yhteistoiminnan ylläpitämiseen kasvaa ja sitä kautta pienentää yhteistoiminnasta aiheutuvaa riskiä kaikkein kriittisimmän osaamisen vuotamisesta.

4.1.4 Teknologia

Teknologia on kautta historian ollut keskeinen muutosvoima yrityksissä ja yhteiskunnassa tapahtuvissa muutoksissa. Teollinen yhteiskunta perustui uusiin teknologisiin innovaatioihin, jotka mahdollistivat luontoon varastoituneen halvan energian, kuten höyryvoiman, hiilen, sähkön ja öljyn hyödyntämisen. Siirtyminen informaatioyhteiskuntaan on onnistunut puolestaan pääosin halvan informaation eli esimerkiksi jatkuvasti kehittyvän mikroelektroniikan ja telekommunikaation avulla. Teknologisen kehityksen voimana on informaation käsittelykyvyn itseään ruokkiva valtaisa kasvu suhteessa sen määrään, monimutkaisuuteen ja nopeuteen. Informaation käsittelykykyä nopeuttaa myös sen suuri rekombinaatiokyky eli mahdollisuus yhdistyä uusilla, ennennäkemättömillä tavoilla ja informaation jakelun joustavuus uusien verkkoteknologioiden kehittymisen myötä.¹⁹¹

¹⁹¹ Aaltonen & Wilenius 2002, 20–21.

Teknologia tarkoittaa taitoja, tietämystä, kykyjä, tekniikoita, materiaaleja, koneita, tietokoneita ja työvälineitä sekä muita tarvikkeita, joita käytetään muuttaessa raaka-aineita arvokkaiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Teknologialla ei siis tarkoiteta ainoastaan teknisiä laitteita, vaan se integroituu tuotantoprosesseihin ja inhimillisiin suhteisiin. Teknologia voidaan jakaa painotuksien mukaan esimerkiksi yhdeksään teknologia-alaan, joita ovat informaatioteknologia¹⁹², kuljetusteknologia, kemia ja bioteknologia, konepaja- ja valmistusteknologia, rakennusteknologia, energiateknologia, avaruusteknologia, puunjalostusteknologia ja ympäristötekniologia. Informaatioteknologiasta on tullut kuljetusteknologian ohella viime vuosina nopeimmin kehittyvä teknologian ala. Kuljetusteknologian kehittyminen on lisännyt konkreettista liikkumista ja tehnyt sen nopeammaksi ja huomattavasti halvemmaksi kuin ennen. Tällä hetkellä kuitenkin näyttää, että kuljetusteknologian kehittyminen rajautuu vain volyymsidonnaiseen kasvuun. Informaatioteknologiassa kustannukset puolestaan laskevat edelleen ja kehitys näyttää jatkuvan voimakkaana.¹⁹³ Informaatioteknologian kehitys muodostaakin poikkeuksen suhteessa muihin teknologian aloihin ja tällä tavoin sillä on muita teknologioita keskeisempi strateginen asema erilaisissa teknologiaskenaarioissa. Lisäksi se on selvästi integroitumassa läpäiseväksi osaksi kaikkea muuta teknologiaa. Informaatioteknologian kehittyminen lisää varsinkin rekisteröinnin, varastoinnin, analysoinnin ja tiedon siirtämisen mahdollisuuksia ja tällä tavoin helpottaa joustavuuden, välittömyyden, täsmällisyyden, maantieteellisen rajattomuuden, monimuotoisuuden ja määrällisen kasvun hyväksikäyttöä liiketoiminnassa.¹⁹⁴ Tämä luo kasvavia mahdollisuuksia uusien tuotteiden, palveluiden ja markkinoiden kehittämiseksi.¹⁹⁵

Teknologian kehittyminen vaikuttaa voimakkaasti yritysten sisäisiin ja ulkoisiin toimintaympäristöihin ja työntää yrityksiä kohti muutoksia. Teknologia on esimerkiksi yksi merkittävimmistä globalisaatiota voimakkaasti edistävästä tekijöistä, sillä globalisaation intensiivinen laajentuminen ei olisi mahdollista ilman informaatio- ja kuljetusteknologiassa tapahtunutta nopeaa kehitystä. Informaatio- ja kuljetusteknologia toimivat globalisaatiota edistävinä tekijöinä parantamalla esimerkiksi kommunikaation määrää, laatua ja

¹⁹² Tekes (1996, 21) on määritellyt informaatioteknologian tarkoittavan sähkö- ja elektroniikkateollisuutta, tietotekniikkaa ja tietoliikennetekniikkaa sekä näitä hyödyntävää viestintää ja palveluja.

¹⁹³ Väyrynen 1998, 129–130.

¹⁹⁴ Jones, 2004, 264; Raivola & Vuorensyrjä 1998, 9; Tekes 1996; Zuboff 1988, 415.

¹⁹⁵ Lämsä & Sajasalo 2001, 6.

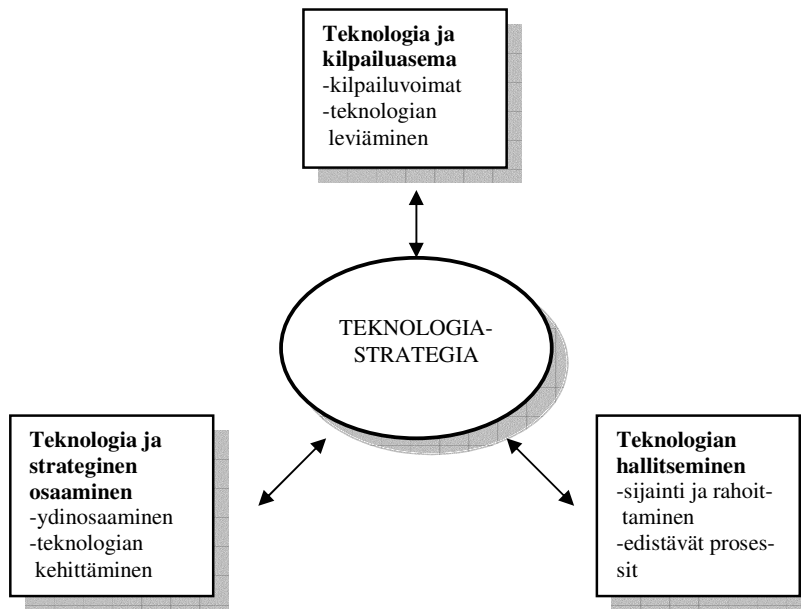
keinoja sekä maiden sisällä että niiden välillä sekä laskemalla kommunikaation ja kuljetuksen kustannuksia. Teknologialla onkin erittäin merkittävä rooli yhtenä yrityksen merkittävimmistä menestystekijöistä etenkin kansainvälisillä markkinoilla.¹⁹⁶

Teknologian aiheuttamat muutokset merkitsevät yritykselle toisaalta uhkia kilpailuetujen menettämisestä ja toisaalta mahdollisuuksia saavuttaa lisää tehokkuutta ja innovatiivisuutta, tuottaa yhä nopeampia tuotekehityssyklejä, vähentää kustannuksia sekä tyydyttää paremmin asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja toiveita. Teknologian hyväksikäyttö lisää siis tuottavuutta ja tehokkuutta, jotka puolestaan kasvattavat varallisuutta.¹⁹⁷ Teknologian merkitys yhtenä tärkeimmistä kasvutekijöistä korostuu yhä useammassa yrityksessä ja siksi on tärkeää, että yritys osaa tunnistaa ja hyödyntää sekä oman ydinosaamiseen liittyvät teknologiat että myös muualla arvoverkossa tarvittavia teknologioita. Päästäkseen näihin tavoitteisiin yritys tarvitsee tutkimus- ja kehitystoimintaa sekä teknologiajohtamista, joiden avulla pyritään teknologiaa hyödyntämällä luomaan uusia kilpailuetuja ja parantamaan yrityksen kilpailukykyä. Teknologiajohtamiseen liittyy teknologiastrategia samalla tavalla kuin osaamisstrategia osaamisen johtamiseen. Teknologiastrategia pyrkii hahmottamaan teknologioiden tulevaisuuden kehittymistä ja niiden aiheuttamia muutoksia yrityksen toimintaympäristöissä. Kuvio 16 selventää teknologiastrategiaan kuuluvia pääkohtia, joita ovat teknologian ja sen kehityksen vaikutus yrityksen kilpailuasemaan, teknologiaan ja strategiseen osaamiseen liittyvät tekijät sekä teknologian johtamiseen liittyvät tekijät.¹⁹⁸

¹⁹⁶ Tekes 1996, 6; Väyrynen 1998, 129.

¹⁹⁷ Aaltonen & Wilenius 2002, 21.

¹⁹⁸ Jones 2004, 264–268; Sjöholm 2001.



Kuvio 16. Strategia ja teknologia¹⁹⁹

Teknologia ja kilpailukyky

Teknologia vaikuttaa yritysten kilpailuetujen syntymiseen ja kilpailukykyyn monella tavalla. Aiemmin kuvatussa Porterin toimialan kilpailua määrittävissä kilpailutekijöiden kuviossa (Kuvio 4, s. 28) teknologian merkitystä ei huomioida merkittävänä yritysten menestymisen tekijänä, vaan kilpailuetua luoviksi tekijöiksi määritellään uusien tulokkaiden uhka, asiakkaiden neuvotteluasema, hankkijoiden neuvotteluasema, korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhka sekä alalla olevien yritysten välinen kilpailu²⁰⁰. Teknologian kehitys vaikuttaa kuitenkin kaikkiin näihin kilpailuetua luoviin tekijöihin ja tätä kautta myös yrityksen kilpailukykyyn. Teknologian kehitys lisää esimerkiksi useissa tapauksissa uusien tulokkaiden uhkaa, sillä se vähentää mahdollisuuksia hyödyntää mitatakaavaetuja. Toisaalta jos teknologiat kehittyvät vaikeasti hallittaviksi kokonaisuuksiksi tai tuotteet ovat hyvin monimutkaisia, se voi myös vähentää uusien tulokkaiden uhkaa. Lisäksi teknologian kehitys kasvattaa usein korvaavien tuotteiden ja palvelujen uhkaa. Tällöin esimerkiksi uudet tuotteet tai palvelut voivat korvata täysin vanhat, kuten DVD:t ovat korvanneet VHS-videonauhat tai vähentää näiden kysyntää, kuten internetin välityksellä pidettävät palaverit ovat tehneet palavereihin matkustamiselle. Teknologian avulla yritys voi kuitenkin vähentää kilpailevien tuotteiden uhkaa esimerkiksi sitomalla

¹⁹⁹ Johnson ym. 2005, 480.

²⁰⁰ Katso lisää Porterin kilpailutekijöistä luvusta 3.1.1.

tuotteen käytön toiseen tuotteeseen, kuten Microsoft on menestyksekkäästi tehnyt. Samalla tuotteiden sitominen toisiinsa vaikuttaa myös asiakkaiden neuvotteluasemaan. Asiakkaiden neuvotteluaseman rajoittamiseen puututaan kuitenkin usein erilaisten määräysten ja lakien avulla. Teknologia vaikuttaa myös jo alalla olevien yritysten väliseen kilpailuun, sillä esimerkiksi teknologioiden kopiointi on yleistä ellei keksijäyritys kykene saamaan keksinnölleen patenttia.²⁰¹

Teknologian kannalta ehkä olennaisin liiketoiminnan menestymiseen vaikuttava tekijä on teknologisen kehityksen osallisuus erilaisten innovaatioiden ja parannusten luojana, sillä ilman entistä parempien innovaatioiden hyödyntämistä yrityksen kilpailukyky ei pitkällä aikavälillä kasva. Nykyään innovaatiot syntyvät enimmäkseen markkina- ja teknologiaosaamisen monitahoisena synteeseinä eri yritysten, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välisessä yhteistyössä. Teknologian edesauttamien innovaatioiden leviämiseen, nopeuteen ja niiden hyväksymiseen markkinoilla vaikuttaa etenkin innovaation ominaisuudet, luonne ja prosessi, jolla ne tuodaan markkinoille. Innovaatioiden nopeaa leviämistä markkinoilla edistää ensisijaisesti uusien tuotteiden tai palvelujen selvä paremmuus aikaisempiin nähden. Tätä paremmuutta tulee kuitenkin mitata nimeonomaan asiakkaan omana arvonlisäyksenä. Koska innovaation yksinkertainen ja vaivaton käyttöönotto vaikuttaa huomattavasti myös sen hyväksymiseen markkinoilla, tuote tai palvelu tulisi kehittää yhteensopivaksi muiden kanssa. Jotta asiakkaille pystytään tuottamaan aitoa lisäarvoa ja jotta innovaatiot ovat yhteensopivia muiden olemassa olevien tarjoamien kanssa, yrityksen teknologiastrategian täytyy nivoutua läheisesti myös muihin liiketoimintastrategian osiin kuten esimerkiksi markkinointistrategiaan.²⁰²

Teknologia ja osaaminen

Teknologian merkitys liiketoimintaan on ennen kaikkea sen mahdollisuuksissa luoda tai tuhota yrityksen ydinosaamista. Teknologia on harvoin yksinään yrityksen ydinosaamista, sillä sitä voidaan helposti kopioida. Poikkeuksina tästä ovat tietenkin yritykset, jotka ovat saaneet innovaatioidensa suojaksi patenteja. Kopioiminen ja teknologioiden leviäminen onkin lyhentänyt jatkuvasti kehitystyön tulosten käyttöikä, mikä näkyy muun muassa korvaavien tuotteiden ja palveluiden alituisena markkinoille tulemisena. Todellisia ja pitkäkestoisia ydinosaamisia voidaan synnyttää yhdistämällä erilaisia teknologi-

²⁰¹ Johnson ym. 2005, 479–480; Ruohonen & Salmela 2003, 140–142; Tidd ym. 1997, 64–69.

oita ja osaamisia toisiinsa uudella luovalla tavalla eli käyttämällä luvussa 3.2.2 kuvattavaa uudelleenjärjestelyä. Säilyttääkseen kilpailukykyä yritys tarvitsee siis jatkuvaa uudistumista, jonka se voi tuottaa kestävän ja yhtäjaksoisen kehitystyön avulla. Koska teknologian ja osaamisen suhde on merkittävä yrityksen kilpailukykyyn ylläpitämisessä, tämä tulee ottaa huomioon myös teknologiastrategiaa laadittaessa.²⁰³

Teknologian kehittämisessä ratkaisevinta on, kehitetäänkö sitä yrityksen sisällä vai hankitaanko sitä ulkopuolelta. Yrityksen sisällä tuotettua teknologiaa pidetään hyvänä vaihtoehtona tilanteissa, joissa teknologia on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailueduista ja kun yritys tahtoo olla alansa edelläkävijä. Tämä on perusteltua myös siinä tapauksessa, että yritys hallitsee hyvin tähän teknologiaan liittyviä osaamisia. Kehittäessään teknologiaa itse yritys kuitenkin ottaa aina myös liiketaloudellisen riskin kehitystyön epäonnistumisesta. Teknologian kehittäminen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa on puolestaan luontevaa tapauksissa, joissa ei ole kysymys suoranaisesti kilpailuetuun vaikuttavista teknologioista vaan kehityksen kohteena ovat yrityksen tukitoimintoihin liittyvien teknologioiden kehittäminen. Yhteistyö on vaihtoehto myös tapauksissa, joissa ei pyritäkään teknologisen edelläkävijän asemaan, vaan tarkoituksen mukaisesti mieluummin seurataan kuin johdetaan kilpailijoita. Lisäksi vaihtoehtona on ostaa kehitystyö kokonaan ulkopuolisilta toimijoilta. Tämä on hyödyllistä etenkin silloin, kun kehitystyöllä on kiire ja osaamista tai aikaa oppimiseen ei löydy omasta yrityksestä. Kehitystyötä ulkoistetaan monesti myös tilanteissa, jossa kehitystyön onnistumisella on merkittäviä seurauksia yrityksen kokonaisstrategian onnistumiseen.²⁰⁴ Taulukko 1 esittää vielä yksinkertaistetusti teknologian kehitysmenelmävalintoihin vaikuttavat tekijät.

²⁰² Johnson ym. 2005, 481–482.

²⁰³ Emt., 484.

²⁰⁴ Johnson ym. 2005, 484–485; Roberts & Lui 2001, 26–29.

Vaikuttavat tekijät → Kehitysmenetelmät ↓	Teknologian Tärkeys	Osaamisen korostuminen	Moni- mutkaisuus	Halu ottaa riski	Halu johtaa vai seurata	Nopeus
Sisäisesti	<i>Avainasema</i>	<i>Korkea</i>	<i>Matala/ keskitasoa</i>	<i>Korkea</i>	<i>Johtaa</i>	<i>Hidas</i>
Yhteistyössä	<i>Tukitoiminto</i>	<i>Matala</i>	<i>Korkea</i>	<i>Keskitasoa</i>	<i>Seurata</i>	<i>Keskitaso</i>
Ulkoistettu	<i>Avainasema tai tukitoiminto</i>	<i>Erittäin matala</i>	<i>Korkea</i>	<i>Matala</i>	<i>Seurata</i>	<i>Nopea</i>

Taulukko 1. Teknologian kehittämisen vaihtoehdot²⁰⁵

Teknologian kehittämisessä erilaiset osaamistihentymät ovat nousseet merkittäviksi uutta teknologista osaamista luoviksi lähteiksi. Teknologiset osaamistihentymät muodostuvat verkostoyhteistyössä eri toimialojen ylittävien teknologisten osaamisien avulla. Koska yksittäinen yritys pystyy enää harvemmin toimimaan yksin koko osaamisketjun tuottajana tiedon nopean vanhentumisen myötä, yritykset tarvitsevat entistä enemmän klusteroitunutta verkostotaloutta, jonka avulla voidaan synnyttää uusia, lupaavia tuotantoyhdistelmiä. Alueellisista osaamistihentymistä kuuluisin on Piilaakso, teknologiakeskus, jossa yritysten, tutkimuslaitosten ja yliopistojen yhteistyöllä pyritään nopeutetulla aikataululla kehittämään perustutkimuksen ja soveltavan tutkimuksen tuloksia tuotekehittelyksi ja markkinoitaviksi tuotteiksi. Piilaakson malli on tuottanut muitakin teknologiakeskuksia ja -kyliä. Myös Suomessa on pyritty erilaistuvien alueiden teknologiaperustan, osaamisen ja verkostoituneen infrastruktuurin luomiseen perustamalla eri puolille Suomea osaamiskeskuksia, jotka kehittävät osaamistaan alueellisen osaamisperustansa mukaan eri suuntiin²⁰⁶. Osaamistihentymistä ja -keskuksista huolimatta on muistettava, että tärkein osaamistihentymä on aina ihminen itse tietoineen, taitoineen ja oivalluksineen.²⁰⁷

²⁰⁵ Tidd ym. 2001, ks. Johnson ym. 2005, 485.

²⁰⁶ Raivola ja Vuorensyrjä (1998, 14) mainitsevat suomalaisista osaamiskeskuksista esimerkeinä Espoossa sijaitsevan Culminatumin ja Tampereella sijaitsevan Hermian. Culminatum keskittyy telekommunikaatioon, biotekniikkaan, lääketieteen ja terveydenhuollon tekniikkaan, teolliseen muotoiluun, muotoilujohdantamiseen sekä puu- ja puurakentamistekniikkaan. Hermiassa kehitetään konerakennusta ja automaatiota, informaatioteknologiaa ja terveydenhuollon teknologiaa.

²⁰⁷ Raivola & Vuorensyrjä 1998, 8–14.

Teknologia ja johtaminen

Strategisessa teknologiajohtamisessa tarkastellaan, miten ja miksi teknologisia onnistumisia ja epäonnistumisia syntyy ja miten teknologiaa tulisi kehittää ja johtaa paremman kilpailukyvyn aikaansaamiseksi. Vastaukset näihin kysymyksiin on usein hankalasti määriteltävissä ja myös ainoastaan väliaikaisia ratkaisuja, sillä onnistuminen ei synny ainoastaan ennakkoinnin, jatkuvuuden ja onnekkaiden sattumien kautta eikä epäonni seuraa aina tietämättömyydestä ja uhkarohkeudesta. Koska onnistuminen ja epäonnistuminen ovat molemmat todennäköisiä vaihtoehtoja, pitäisi löytää enemmän johtamiskeinoja, joilla teknologisen onnistumisen todennäköisyyttä voidaan lisätä. Yhtenä tätä todennäköisyyttä lisäävänä keinona on pyrkimys johtamistapojen dynaamiseen integroimiseen luotavien innovaatioiden markkinoiden ja teknologisen kehityksen kanssa.²⁰⁸

Jotta teknologiaa voitaisiin tulevaisuudessa kehittää, yrityksen tulee tietää, mitä teknologiaosaamista yrityksessä on ja mitä osaamista yritykseltä vielä puuttuu. Ensin voidaan esimerkiksi määritellä ne osaamiset, mitkä jo tiedetään yrityksen hallitsevan. Nämä osaamiset ovat yleensä kyseisen hetken ydinteknologiaosaamisia ja näistä saadaan entien tuottoja. Nämä teknologiat ovat kuitenkin alttiita kilpailulle ja siksi pitääkin määritellä, synnyttävätkö ne tuottoja yritykselle myös tulevaisuudessa eli tuovatko ne lisäarvoa asiakkaille myös huomenna. Tämän jälkeen voidaan määritellä se, mitä yritys ei osaa. Tämä on erityisen tärkeää nykyisten ydinteknologioiden kehityksen laajentamiseksi ja tällä hetkellä toisarvoisessa asemassa olevien teknologioiden kehitystyön aloittamiseksi. Yrityksen tulee täten selvittää, minkä teknologioiden kehittäminen ja niitä varten tarvittavan osaamisien hankkiminen on markkinoiden kannalta tärkeää ja siksi yritykselle kannattavaa.²⁰⁹

Seuraavaksi voidaan yrittää hahmottaa niitä seikkoja, joita yritys ei tiedä osaavansa sekä sellaisia tiedostamattomia puutteita, joita yrityksen teknologiaosaamisessa voi olla. Tyypillistä on, että yrityksessä on myös osaamista, jota ei ole ymmärretty käyttää hyödyksi. Tällainen osaaminen liittyy usein esimerkiksi kehittämättömiin synergioihin yrityksen sisällä ja havaitsemattomiin nykyisen ydinteknologian sovellusmahdollisuuksiin. Tiedostamattoman osaamisen havaitseminen on usein ongelmallista. Apua tähän voi löytää kuitenkin muun muassa innovaatioille myönteisestä yrityskulttuurista. Liiketo-

²⁰⁸ Snow & Ottensmeyer 1990, 184.

²⁰⁹ Emt., 192.

minnan kehittämisen kannalta tarpeellisia tulevaisuuden teknologiamahdollisuuksia sisältyy nimenomaan seikkoihin, joita yritykset eivät tiedosta eivätkä hyödynnä. Usein nämä tiedostamattomat ja hyödyntämättömät mahdollisuudet liittyvät teknologioihin, jotka saattavat mullistaa tulevaisuuden liiketoiminnan. Nämä mullistavat teknologiat kehittyvät usein aivan toisilla aloilla kuin siellä, missä ne lopulta vaikuttavat. Tämän vuoksi yritysten tulisikin kiinnittää aktiivisesti huomiota myös muuhun kuin oman alansa teknologiakehitykseen ja yrittää itse ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla ennustaa tulevaisuudessa läpimurtoja tekeviä teknologioita.²¹⁰

Teknologian ja sen kehittämisen johtamiseen kuuluu keskeisesti myös kehitystyön sijaintiin ja rahoitukseen liittyvien kysymysten ratkaiseminen. Sijainti- ja rahoituskysymykset vaativat valintoja esimerkiksi siitä, tapahtuuko yrityksen kehitystoiminta keskitetysti vai yksiköittäin ja millä tavoin kehitystoiminta rahoitetaan.²¹¹ Yleensä uudet teknologiat kehitetään ja rahoitetaan koko yrityksen tasolla ja vanhojen tuotteiden, palveluiden ja prosessien parannukset hoidetaan ja rahoitetaan paikallisesti. Samoin uusien teknologioiden kaupallistamisen kehittäminen on nähty hyväksi suorittaa paikallisesti ja rahoittaa koko yrityksen tasolla, jotta paikallisten yksiköiden kehitystyö voidaan myöhemmin hyödyntää koko yrityksessä. Teknologiajohtamisen vastuualueena on lisäksi tarpeellisten voimavarojen hankkiminen kehitystyön mahdollistamiseksi. Voimavaroja on kuitenkin uhrattava ainoastaan sellaiseen kehitystyöhön, jolle on tuotto-odotuksia.²¹²

Teknologian johtamisessa on tärkeää ymmärtää toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, jotka voivat avata uusia mahdollisuuksia tai uhata yrityksen kilpailuetuja. Mahdollisina tulevaisuuden teknologiapolkuina on pidetty ainakin teknologian nopean diffuusion jatkumista, mikä merkitsee edelleen jatkuvaa hintojen laskua. Myös eri teknologioiden yhdistämisen on ennustettu kiihtyvän huomattavasti seuraavina vuosina. Tämä ilmenee esimerkiksi internetin, matkapuhelimen, TV:n ja muiden informaatiota välittävien laitteiden jatkuvana yhdistämisenä. Yrityksillä, joka pystyvät kehittämään konvergenssiin liittyviä teknologisia järjestelmiä, ohjelmistoja ja kuluttajapalveluita, onkin hyvät mahdollisuudet selviytyä ja menestyä tulevaisuuden markkinoilla. Muutossuunta on pidetään myös kiihtyvää langattomuutta, jolloin langattomat yhteydet eri laitteiden välillä tulevat entisestään valtaamaan alaa. Viimeiseksi teknologisten innovaatioiden

²¹⁰ Snow & Ottensmeyer 1990, 192.

²¹¹ Buder 2000.

²¹² Johnson ym. 2005, 486–488.

nopea vauhti ja taloudellisten tuloerojen kasvaminen on nähty tulevaisuudessa kasvattavan niin sanottua digitaalista kuilua eri maanosien, maiden ja alueiden välillä. Tämän vuoksi muun muassa kestävän kehityksen mukaisten teknologisten innovaatioiden omaksuminen tulee olemaan hyvin merkittävä varsinkin kehittyvien maiden tulevaisuutta määrittävä muutossuunta. Kehittyvien maiden talouksiin onkin synnyttävä riittävästi dynamiikkaa, jotta näillä mailla olisi varaa rakentaa uutta teknologista infrastruktuuria.²¹³ Teknologioiden nopean diffuusion, yhdistämisen, langattomuuden ja digitaalisen kuilun muutoksia vauhdittaa erilaisten tekniikoiden kehittyminen. Merkittävimiksi tulevaisuuden teknologiasuuntauksien tekniikoiksi luetaan tällä hetkellä ainakin läpäiseviin verkkoihin, langattomuuteen ja tunnistinteknologiaan liittyvät tekniikat.²¹⁴

Lopuksi

Teknologia on ainakin välillisesti tarpeellista kaikissa liiketoiminnoissa eikä sen vaikutus liiketoiminnan kehittämässä ainakaan vähene tulevaisuudessa. Teknologia avaa liiketoiminnalle monenlaisia mahdollisuuksia, kuten entistä suurempien markkina-alueiden hyödyntämiseen, uusien innovaatioiden luomiseen sekä yrityksen koordinoimiseen, organisoimiseen ja toimintojen uudelleenjärjestelyyn liittyviä mahdollisuuksia. Teknologiaan liittyviin muutoshaasteisiin vastaaminen edellyttää yrityksiltä kuitenkin teknologian ja osaamisen yhdistämistä tavalla, joka pyrkii luomaan yritykselle uutta kilpailukykyä. Koska monet teknologiset mahdollisuudet avautuvat myös muille yrityksille, aiheuttaa teknologian kehitys yrityksille myös uhkaa lisääntyvästä kilpailusta ja asiakkaiden sekä muiden toimijoiden kasvavasta neuvotteluvoimasta. Teknologian luominen, siirtäminen, hallitseminen ja johtaminen ovatkin välttämättömiä menestystekijöitä yrityksen kilpailukykyyn säilyttämiseksi.

Kilpailukykyisen teknologiaosaamisen luominen ja ylläpitäminen vaatii yrityksiltä yhä suurempia sekä taloudellisia että inhimillisiä kehittämispanostuksia. Koska harvojen yritysten omat voimavarat riittävät näihin kehittämispanostuksiin, yhteistoiminnasta muiden toimijoiden kanssa voi olla yritykselle merkittävää hyötyä. Yritysten tulisikin hyödyntää entistä tehokkaammin yritysten, tutkimuslaitosten, teknologiakeskusten ja kouluorganisaatioiden välillä olemassa olevaa osaamista ja kehittää yhteistyössä niin uusia innovaatioita kuin luovia ratkaisuja vanhoista tekniikoista. Kuitenkin mitä riippu-

²¹³ Aaltonen & Wilenius 2002, 23.

vaisempi yrityksen ydinosaaminen on teknologiaosaamisesta, sitä suurempi riski yhteistyön uhkista muodostuu. Kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan välillä oleva ristiriitaisuus tulee hyvin ilmi varsinkin teknologian kehittämiskysymyksissä yhteistoiminnan avulla. Teknologiaa suositellaan tämän vuoksi kehitettävän pääsääntöisesti tilanteisiin, joissa kyseinen teknologia kuuluu yrityksen tukitoimintoihin. Sen sijaan avainasemassa olevan teknologian kehittäminen yhteistoiminnassa voi olla arveluttavaa suurten riskien vuoksi. Yhteistoiminnassa kehitettävä teknologia on kuitenkin pienimmille yrityksille usein ainoa ratkaisu, sillä teknologian luominen ja kehittäminen vaatii tyypillisesti suuria taloudellisia investointeja ja monimuotoista toimialarajoja ylittävää osaamista.

4.2 Tiedonmuodostuksen edellytykset

Varsinaisten liiketoiminnan muutosten ulottuvuuksien lisäksi tässä tutkimuksessa halutaan kiinnittää huomiota tiettyihin ulottuvuuksien ulkopuolelle jääviin tekijöihin, joiden vaikutus ulottuvuuksiin ja niiden avulla rakennettavan työkalun käyttömahdollisuuksiin on oleellinen. Näiksi ulottuvuuksia ja työkalun tarkastelun reunaehtoja määrittäviksi tekijöiksi on asetettu kolme tekijää, jotka ovat aika, johtamistyön tasot ja organisaation tasot. Näistä kolmesta tekijästä käytetään tässä työssä yhteisnimitystä tiedonmuodostuksen edellytykset. Ne vaikuttavat liiketoiminnan muutoksen hahmottamiseen laajuuteen ja syvyyteen sekä luovat työkalun käyttöön liittyviä rajoitteita ja mahdollisuuksia.

Aika on ylipäätään liiketoiminnassa ja muutoksissa merkittävä monella tavalla. Ensinnäkin kehittyneissä maissa nykypäivänä niukin ihmisten toimintaa määrittävä voimavara ei ole enää raha vaan aika²¹⁵. Aika on lisäksi merkittävä osa sosiaalista ja organisatorista elämää, samoin kuin se on tärkeä organisoinnin väline niin liiketoiminnassa kuin sen ulkopuolellakin. Aika liittyy aina jollain tavalla kaikkeen, mitä ihmiset ja yritykset tekevät. Tästä huolimatta aikaa pidetään usein itsestäänselvyytenä, ei ainoastaan arkielämässä vaan myös teoreettisessa ajattelussa ja liike-elämässä.²¹⁶ Liiketoiminnassa ajan voidaan nähdä vaikuttavan kolmella tarkastelutasolla, joita ovat menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Esimerkiksi yrityksen menneisyys vaikuttaa monin eri tavoin siihen, miten sen harjoittamien liiketoimintojen nykyisyys on muotoutunut ja minkälaisia tavoitteita niiden tulevaisuudelle asetetaan. Menneisyydellä, nykyisyydellä ja tule-

²¹⁴ Hart & Christensen 2003, 60.

²¹⁵ Aaltonen & Wilenius 2002, 12.

vaisuudella onkin kaikilla oma roolinsa asetettaessa reunaehdot liiketoiminnan muutoksille ja muodostettavan työkalun käytölle.

Aika-aspektin lisäksi johtamistyön tasoilla ja organisaatiotasolla on tärkeä rooli liiketoiminnan muutoksissa, sillä niiden asettamat reunaehdot rajaavat sitä, kuka tai ketkä pyrkivät hahmottamaan liiketoimintaa ja liiketoiminnan muutosta ja mistä lähtökohdista tämä hahmotus toteutetaan. Johtamistyön tasot voidaan jakaa institutionaaliseen, strategiseen, liiketoiminnalliseen ja operationaaliseen tasoon. Organisaatiotasoina voidaan määrittellä sen sijaan organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasot. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään sekä aikaa että johtamistyön ja organisaation tasoja, jotta niiden vaikutukset tiedonmuodostukseen osattaisiin ottaa huomioon ulottuvuuksien hahmottamisessa ja työkalun käytössä.

4.2.1 Aika

Se, tarkastellaanko liiketoimintaa menneisyyden, nykyisyyden vai tulevaisuuden lähtökohdasta, määrittää osaltaan sitä, miten ja mitä liiketoiminnasta havaitsemme. Liiketoiminnan tarkasteluun aikatasojen avulla sisältyy ainakin kaksi aikaan liittyvää perustavanlaatuaista ongelmaa. Ensimmäinen aikaan liittyvä ongelma liiketoiminnassa on tyyppisesti joko tulevaisuuden tai menneisyyden ylikorostaminen. Suurin osa organisaatioista on joko tulevaisuusorientoituneita tai vastaavasti menneisyyttä painottavia. Tällöin liiketoimintaan liittyviä päätöksiä tehdään sitoutuen liikaa joko jo tehtyihin päätöksiin yrityksen menneisyyden viitoittaman suunnan mukaisesti tai päätöksenteossa painotetaan liikaa tulevaisuutta. Toinen liiketoimintaan ja aikaan liittyvä ongelmakohta on nykyhetken laiminlyöminen, joka johtuu usein juuri tulevaisuuden tai menneisyyden asettamisesta nykyisyyden edelle. Kokonaisuudessaan liiketoiminnan hahmottamisen aika-aspektiin tulisi kuulua sekä menneisyyden että tulevaisuuden huomioiminen nykyisyydessä tehtävissä päätöksissä ja toiminnoissa.²¹⁶ Näihin liiketoiminnan hahmottamisen ja ajan välillä oleviin ongelmiin eli menneisyyden tai tulevaisuuden ylikorostamiseen sekä nykyhetken laiminlyömiseen vaikuttavat lähinnä erilaiset aikakäsitykset sekä teleologinen ja deterministinen kausaaliajattelu. Näiden aikaan liittyvien käsitysten ja ajattelutapojen yhdistelmät ilmenevät liiketoiminnassa, yrityksissä ja ihmisissä hyvin eri tavoin.

²¹⁶ Whipp, Adam & Sabelis 2002, 1.

²¹⁷ Noss 2002, 47.

Aikakäsitykset voidaan jakaa sykliseen ja lineaariseen aikakäsitykseen. Lineaarisen aikakäsityksen mukaan aika etenee janamaisesti, jolloin ajalla on alku ja loppu, eikä eletty aika enää koskaan palaa. Tällöin ajan ajatellaan olevan rajallista ja siksi nykyhetken ja tulevaisuuden merkitys korostuu.²¹⁸ Syklisen aikakäsityksen mukaan aika etenee sykleissä, eikä sillä ole alkua eikä loppua. Tällöin mikään hetki ei ole korvaamaton eikä aika katoa. Syklisen aikakäsityksen pääpaino on täten menneisyydessä, jonka pohjalta tulevaisuus syntyy.²¹⁹ Teleologinen kausaaliajattelu korostaa puolestaan tulevaisuutta ja tulevaisuuden merkitystä liiketoiminnan hahmottamisessa. Teleologisen kausaaliajattelun mukaan syy seuraukseen löytyy tulevaisuudesta. Tällöin syy ei tapahdu ennen seurausta, vaan on ns. finaalin syy eli päämäärä.²²⁰ Tapahtumia ei täten voida selittää historian ja menneisyyden avulla, vaan pikemminkin tulevaisuuden ja tarkoituksen avulla²²¹. Käytännössä tämä tarkoittaa, että liiketoiminnassa suunnittelun avulla voidaan antaa syitä ja merkityksiä nykyhetkessä tehtäville asioille, jolloin suunnitelmat avaavat organisaatiolle jo nyt mahdollisuuden nähdä ja varautua monimutkaiseen tulevaisuuteen. Toteuttamalla näitä suunnitelmia organisaatio liikkuu kohti tulevaisuutta ja siten kohti päämääräänsä.²²² Deterministinen kausaaliajattelu korostaa syklisen aikakäsityksen tavoin menneisyyttä, jonka perusteella myöhemmät tapahtumat ovat aikaisempien tapahtumien vaikutuksen alaisia eli ennalta määrättyjä²²³. Determinismin mukaan menneisyyden syyt näkyvät erilaisina seurauksina nykyisyydessä ja tulevaisuudessa, sillä tulevaisuus määräytyy menneisyydestä²²⁴. Käytännössä tämä tarkoittaa, että menneisyys jättää syvät jäljet liiketoimintaan, organisaatioihin ja ihmisiin. Täten näitä menneisyyden luomia syviä jälkiä, kuten erilaisia rakenteita, kokemuksia tai periaatteita, voidaan käyttää hyväksi myös tulevaisuuden suunnittelussa²²⁵. Koska nykyhetkestä tulee kuitenkin jatkuvasti menneisyyttä, tarpeettomasta menneisyydestä täytyy päästää irti. Nykyisyydestä voidaankin siirtyä tulevaisuuteen ainoastaan unohtamalla menneisyys, sillä huomista on mahdotonta luoda hylkäämättä eilistä²²⁶. Täten Barnesia (1998) mukaillen menneisyys ei ole vain

²¹⁸ Kanervo & Saarinen, <<http://www.turku.fi/kulttuurikeskus/kvk/kulttuurit/kultaika.html>>.

²¹⁹ Kanervo & Saarinen, <<http://www.turku.fi/kulttuurikeskus/kvk/kulttuurit/kultaika.html>>; Niiniluoto 1983, 253–254.

²²⁰ Niiniluoto 1983, 253–254.

²²¹ Normann 2002, 214.

²²² Noss 2002, 47–48.

²²³ Niiniluoto 1983, 246–253.

²²⁴ Normann 2002, 214.

²²⁵ Noss 2002, 49.

²²⁶ Drucker 2000, 90–91.

menneisyys ei ole vain menneisyyttä, vaan sen ansiosta nykyisyys kykenee elämään itsensä kanssa²²⁷.

Erilaiset aikakäsitykset sekä teleologinen ja deterministinen kausaaliajattelu saattavat siis vääristää liiketoiminnan hahmottamisen näkökulmia liikaa kohti menneisyyttä tai tulevaisuutta ja unohtaa nykyisyyden tärkeyden. Käsitteet liiketoiminnan nykyisyydestä rajoittuvatkin usein pitämään nykyhetkiä vain lineaarisen aikajanan muuttumattomana kohtana, jossa nykyhetki määrittelee ainoastaan pakolliset lähtökohdat suunnitelmille. Tällöin liiketoiminnan olemassa olevaa hetkeä ei määritellä ongelmalliseksi, koska arkisten rutiinien keskellä todellisuus käsitetään liian vaikeasti hahmotettavaksi. Organisaation ympäristö muuttuu kuitenkin myös nykyisyydessä eikä ainoastaan tulevaisuudessa. Lähtökohta liiketoiminnan nykyisyyden ja tulevaisuuden tavoitteiden hahmottamiseen tulee täten olla myös nykyhetkessä sekä niissä malleissa ja käsityksissä, joita liiketoiminnasta, organisaatiosta ja ihmisistä on muodostettu. Nykyisyyttä voidaan tällöin pitää tavallaan väylänä liiketoiminnan tulevaisuuden muutoksille ja kehittymiselle, koska käytännön toiminta voi tapahtua ainoastaan tässä hetkessä olemassa olevia voimavaroja hyödyntämällä.²²⁸ Tämän työn lopussa luotava työkalu tähtää ajan ja liiketoiminnan välisessä suhteessa erityisesti liiketoiminnan nykyisyyden ja tulevaisuuden hahmottamiseen, jossa menneisyys kertoo siitä, miten nykyisyys on muodostunut.

Aikaa voidaan tarkastella aikatasojen lisäksi myös ihmisten käyttämien eri tietotasojen näkökulmasta. Nämä tietotasot ovat arki ajattelu, tietoinen abstraktiajattelu ja tiedostamattoman ajattelun alue, joka sisältää alitajuisen, hiljaisen tietämyksen. Aika- ja tietotasojen yhdistelmästä voidaan muodostaa kuvio, jonka avulla liiketoiminnan menneisyyttä, nykyhetkeä ja tulevaisuutta voidaan hahmottaa tarkastelemalla näitä aikatasoja kolmen tietotason eli tietoisesta abstrahoinnista, arki ajattelun ja tiedostamattoman ajattelun näkökulmista. Kuvio 17 havainnollistaa tätä tieto- ja aikatasojen yhdistelmistä muodostettua kuviota.

²²⁷ ks. Normann 2002, 235.

²²⁸ Mosakowski & Earley 2000, 803; Normann 2002, 233; Noss 2002, 47–50.

	Käsitteellinen menneisyys	Nykyhetki	Käsitteellinen tulevaisuus
Tietoisen abstrahoinnin alue	Laaditut teoriat	Etääntyminen ja luova induktio	Tietoiset skenaariot
Arkiajattelun alue	"Objektiivisesti" muistiin merkitty historia	Tällä hetkellä vaakiintunut henkinen kartta	Ennusteet, suunnitelmat, tavoitteet
Tiedostamaton alue	Arkityypit, kollektiivinen piilotajunta, maisema	Aistihavainnot	Tiedostamattomat skenaariot

Kuvio 17. Tietotasot aikatasojen näkökulmasta²²⁹

Malli lähtee liikkeelle nykyhetken ja arki ajattelun kohtaamisalueelta, niin sanotulta henkiseltä kartalta, joka kuvaa liiketoiminnassa tällä hetkellä vakiintuneita tietokäsityksiä²³⁰. Vaikka yrityksissä menneisyyttä pidetään aikatasoista parhaiten tunnettuna, ylin johto saattaa useasti hämmästyä havaitessaan, mitä kaikkea menneisyyteen perehtyminen voi kertoa. Esimerkiksi vuosikertomuksista löytyvät luvut kertovat yleisesti liiketoiminnan varsinkin taloudellisesta historiasta. Lukujen takaa löytyvien syiden ja seurausten syvällisempi tarkastelu voi kuitenkin auttaa huomattavasti liiketoiminnan nykyhetken aseman, kykyjen ja esteiden tunnistamisessa. Menneisyyden arki ajattelun alueelta löytyvä historia on puolestaan objektiivista, koska menneistä tapahtumista muistiin kirjataan vain osa ja jotkut tapahtuneista asioista vain unohtuvat tai ne halutaan tahallisesti unohtaa.²³¹

Menneisyyden ja tietoisen abstrahoinnin alueella ovat historian pohjalta laaditut teoriat. Esimerkiksi liiketoiminnan menneisyydessä laaditut teoriat liiketoiminnan menestymisen edellytyksistä voivat jollain tasolla olla yleistettäviä ja tosia, mutta näille edellytyksille ei voida perustaa ajattelua liiketoiminnan nykyhetken menestyksestä. Vaikka nämä menneisyyden teoriat eivät olisi sellaisinaan käyttökelpoisia, ei niitä silti kannata kokonaan hylätä, sillä ne kehittävät ajattelua ja niiden kriittinen tarkastelu voi auttaa myös

²²⁹ Mukailen Normann 2002, 245.

²³⁰ Normann 2002, 234.

²³¹ Emt., 235–236.

liiketoiminnan nykyhetken menestymisen edellytysten tunnistamisessa, jos muuttunut toimintaympäristö ja teoria otetaan huomioon sekä muokataan yrityksen prosesseihin sopivaksi. Menneisyyden ja tiedostamattoman ajattelun alueelle kuuluu yrityksen tiedostamaton menneisyys eli kollektiivinen piilotajunta, joka avautuu yrityksen tarinoihin, arkkityyppeihin, maisemiin ja esikuviin perehtymällä. Vaikka kollektiivista piilotajuntaa on mahdotonta ymmärtää täydellisesti, edes sen raottaminen auttaa meitä ymmärtämään liiketoiminnassa vallitsevia nykyhetken esteitä ja mahdollisuuksia entistä paremmin.²³²

Nykyhetken ja tiedostamattoman tietotason välistä yhteyttä kuvaavat etenkin aistihavainnot. Koska yritykset ja yksilöt kohtaavat jatkuvasti paljon tietoa, niiden havaintokyky ei riitä kaikkien aistimusten tietoiseen läpikäymiseen. Tällöin relevantti tieto karsiutuu havainnoiksi hiljaisen tietämyksen, sanattomien mallien ja motivaation avulla. Vähitellen nämä mallit painuvat hiljaisen tietämyksen tasolle ja alkavat ohjata yritysten ja ihmisten aistihavaintoja.²³³ Nykyhetken tietoisessa abstrahoinnissa käytetään puolestaan etääntymistä ja luovaa induktiota. Etääntymisellä tarkoitetaan tarkastelun siirtämistä ylemmälle käsitteelliselle tasolle, jossa yleistetään, teorisoidaan ja tarkastellaan jotakin tiettyä asiaa eri näkökulmista. Luova induktio vaatii taasen irrottautumista logiikasta ja heittäytymistä tuntemattomaan, jossa vanhat näkökannat ja nyrkkisäännöt unohtamalla pyritään luomaan uusia hypoteeseja, jotka jälkeempään voidaan testata.²³⁴

Yrityksissä käsitteellisen tulevaisuuden arki ajatteluun kuuluvat ennusteet, suunnitelmat ja tavoitteet, joiden avulla tulevaisuudesta voidaan muodostaa selviä ilmaisuja, tietoisia aikeita ja päämääriä. Suunnitelmien tekeminen ja tavoitteiden asettaminen on nykyliiketoiminnassa niin tavallinen prosessi, ettei sillä ole mitään erityisarvoa. Tavoitteista saadaan kuitenkin hyviä mittareita, joita voidaan arvioida muita mahdollisia vaihtoehtoja vasten ja seurata poikkeamia.²³⁵ Käsitteelliseen tulevaisuuteen kuuluvat myös skenaariot, jotka voidaan jakaa tiedostamattomiin ja tietoiisiin skenaarioihin. Tiedostamattomilla skenaarioilla ei tarkoiteta ennusteita, vaan tulevaisuuden vaihtoehtoja nykyhetken viitekehysten avulla muodostettuja mielikuvia. Nämä mielikuvat suodattavat eteemme tulevia sekä ennakoitavia että ennakoimattomia tapahtumia ja ärsykeitä, ja osoittavat millaiseen tulevaisuuden tilaan tapahtumat meitä johdattavat. Käsitteelliseen tulevaisuu-

²³² Normann 2002, 237–238.

²³³ Emt., 239–240.

²³⁴ Emt., 242.

teen voidaan siirtyä myös tietoisesti pyrkimällä vakiintuneen ajatusmaailmamme tavoitteita pidemmälle. Kun tulkinta menneisyydestä ja nykyisyydestä viedään yleiselle tasolle ja yhdistetään saatuja ajatuksia luovasti, voidaan skenaarioista saada aikaan tietoisia ja vahvoja malleja. Esimerkiksi uudelleenjärjestely ja yhteistoiminta avaavat liiketoimintaan uusia näkökulmia ja tulevaisuuden mahdollisuuksia.²³⁶ Jotta yritys pystyisi hahmottamaan liiketoimintaa ja siinä tapahtuvia muutoksia paremmin, sen tulisi pyrkiä ymmärtämään eri aikatasojen merkityksiä liiketoiminnan kehittämisessä. Ymmärtämyksellä ei tässä tarkoiteta kuitenkaan jotakin tiettyä hetkeä nykyisyydessä, vaan ymmärryksen jatkuvaa vuorovaikutusta eri aikatasojen välillä.

Ajan ja liiketoiminnan väliseen suhteeseen liittyy edellisten lisäksi eräs huomattava aspekti, joka on ajan ja siihen sisältyvän nopeuden liittyminen yhdeksi yritysten keskeiseksi kilpailutekijäksi globaalissa kilpailussa²³⁷. Tämä juontuu siitä, että yrityksen muuttuvissa toimintaympäristöissä avautuu jatkuvasti uusia mahdollisuuksia. Yritys voi menettää mahdollisuutensa uusiin kilpailutekijöihin, jos se reagoi avautuneisiin tilaisuuksiin liian myöhään. Tilanne saattaa mennä ohi tai joku toinen toimija käyttää sen omiin tarkoituksiinsa. Ajan ja nopeuden yhdistelmää voidaankin liiketoiminnassa kuvaata yhdellä sanalla, joka on ajoitus. Liiketoiminnassa ei siis ole kyse niinkään erikseen ajasta tai nopeudesta, vaan oikeasta ajoituksesta. Joissakin liiketoiminnan muutoksissa nimenomaan ajoitus voi olla jopa toimenpiteiden sisältöä tärkeämpää, koska muulloin kuin oikealla hetkellä toteutettu toimenpide voi menettää tehonsa tai olla jopa haitallinen.²³⁸ Vaikka ajatus ajoituksesta sisältöä tärkeämpänä tekijänä saattaa kuulostaa omituiselta, se pitää joissakin tilanteissa paikkansa. Esimerkiksi monissa kriittisissä muutostilanteissa on toimittava heti, vaikka toimenpiteiden sisällöt itsessään eivät olisikaan vielä täysin tiedossa.

Koska nykyhetki on ainoa hetki, jossa voimme ajatella, toimia ja vaikuttaa, nykyhetken tulee olla lähtökohtana liiketoiminnan tarkastelussa. Tämä hetki ei ole kuitenkaan syntynyt tyhjästä, vaan sitä on edeltänyt ja siihen on vaikuttanut menneisyys. Vaikka liiketoiminnan menneisyyden vaikutuksia ei voida poistaa, tiedostamalla nykyisyyteen vaikuttavat menneisyyden tapahtumat ja niiden seuraukset voidaan syvemmin ymmärtää nykyisyyttä ja oppia menneisyyden tuottamasta tiedosta. Nykyisyyden ymmärtäminen

²³⁵ Normann 2002, 243.

²³⁶ Emt., 243–245.

²³⁷ Väyrynen 2000, 84.

on tärkeää myös liiketoiminnan tulevaisuuden vuoksi, sillä ellemme ymmärrä nykyhetkeä, sille ei voida turvallisesti perustaa tulevaisuutta. Täten liiketoiminnan tulevaisuuden realistinen hahmottaminen vaatii yrityksiltä nykyisyyden sisäistämistä, sillä käytännön toimenpiteet tulevaisuutta ajatellen tehdään nykyhetkessä. Tulevaisuus on siis liiketoiminnan kehittämisen suunta, nykyisyys lähtökohta ja menneisyys nykyisyyden pohja. Muuttuvassa ympäristössä yrityksen kannattaakin ensin tehdä mielikuvitusmatka tulevaisuuden maisemiin ja tavoitteisiin, sitten palata nykytilanteeseen, jota se voi ymmärtää menneisyytensä pohjalta ja tämän jälkeen toteuttaa nykyhetkessä ne muutokset, joita tavoitetulevaisuuden luomiseksi tarvitaan.

4.2.2 Johtamistyön ja organisaation tasot

Johtamistyö on muuttunut voimakkaasti viimeisen vuosisadan aikana niin Suomessa kuin muuallakin. Kilpailun laajentumisen ja yritysten rakenteiden sekä ajatus- ja toimintamallien muuttumisen myötä myös liikkeenjohdon tasot ovat kypsyneet, eriytyneet ja organisoituneet erilaisiksi rakenteellisiksi kokonaisuuksiksi. Jotta johtamistyötä voidaan tarkastella laaja-alaisesti, on tärkeää hahmottaa johtamistyön erityispiirteet eri tasoilla ja näiden tasojen väliset keskinäiset suhteet. Tainion, Räsänen ja Santalaisen (1987) vanha hahkon, mutta edelleen yleisesti käytetyn näkemyksen mukaan suuryritysten johdon tehtävät ja eriytyneet työprosessit voidaan jaotella neljään eri syvyystasoon. Ne ovat operatiivinen johtaminen, liiketoiminnallinen johtaminen, strateginen johtaminen ja institutionaalinen johtaminen²³⁹. Näitä johtamistyön syvyystasoja kuvataan seuraavassa taulukossa (Taulukko 2).

²³⁸ Huttunen 2000, 123–124.

²³⁹ Tainio, Räsänen ja Santalainen 1987, 24–39.

<i>Liikkeenjohdon taso</i>	<i>Työn sisältö</i>
Operatiivinen johtaminen	Välittömän työn koordinointi ja kontrollointi (tuotantofunktio)
Liiketoiminnan johtaminen	Markkinoiden hallinta ja resurssien yhdistäminen (strukturointifunktio)
Strateginen johtaminen	Tavoitteiden asettaminen yhtymälle ja resurssien suunnittaminen (allokointifunktio)
Institutionaalinen johtaminen	Yhtymän toiminnan legitimointi (omistusfunktio)

Taulukko 2. Johtamistyön syvyystasot²⁴⁰

Operatiivisen johtamisen keskeinen tavoite on saada henkilöstön työpanos aktiiviseen käyttöön koordinoimalla ja kontrolloimalla välitöntä, tuottavaa työtä. Tällöin johdon päämääränä on pyrkiä parempaan välittömän työprosessin hallintaan säätelemällä henkilöstön tehtäviä ja keskinäisiä suhteita. Liiketoiminnan johtaminen keskittyy puolestaan voimavarojen organisoimiseen sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, päämääränään kehittää liiketoimintayksikköä liiketoimintakohtaisessa kilpailussa. Tällä johtamistasolla työestetään muun muassa markkinoiden mahdollisuuksien analysointia, tuotantokelijöiden käytön organisoimista sekä niiden vaihtoehtoisten yhdistelmien kehittelyä ja tuotantoyksiköiden välistä suhteiden koordinoimista.²⁴¹

Strateginen johtaminen voidaan ymmärtää tasona, joka pyrkii asettamaan yhtymän tavoitteet, valitsemaan liiketoimintojen kasvun suunnat sekä kohdentamaan pääomat ja henkiset voimavarat tuottavaan käyttöön eri liiketoimintoihin. Strategiatasolla hallitaan täten organisaation liiketoimintakokonaisuutta sekä muutetaan, suojataan tai laajennetaan tätä kokonaisuutta tarpeen mukaan esimerkiksi yritysostojen avulla. Institutionaalinen johtaminen käsittää puolestaan organisaation toiminnan hyväksyttävyyden perusteiden etsimistä ja ylläpitämistä laajalla yhteiskunnan tasolla. Legitimointitehtävän lisäksi institutionaaliseen johtamistasoon kuuluu yritysten ja yhteiskunnan instituutioiden välisten suhteiden ylläpito sekä osallistuminen kansallisten, taloudellisten ja poliittisten kehitysmallien kehittämiseen.²⁴²

Johtamistyön syvyystasoja ei voida suoraan verrata organisaation eri tasoihin, koska johtamistyötä suorittavat useat ihmiset ja yksiköt kollektiivisesti yhdessä, ja koska johtajat osallistuvat usein monen johtamistyön tasolla olevaan työhön samanaikaisesti. Karkeas-

²⁴⁰ Tainio ym. 1987, 24.

²⁴¹ Emt., 25.

ti jaoteltuna operatiivinen johtaminen voidaan kuitenkin jossain määrin rinnastaa organisaation alimpiin esimiestasoihin, liiketoiminnan johtaminen tulosyksiköiden johtamistasoon, strateginen johtaminen yhtymäjohtoon sekä institutionaalinen johtaminen toimitusjohtajan ja edustuksellisten elinten tasolle. Syvyystasoissa tärkeämpää kuin tehtävien muodollinen asema on kuitenkin kunkin tason työn tuottavuus eli jokaisen tason elintärkeys yrityksen menestymisen edellytysten luomisessa. Syvyystasojen yhteyksiä voidaan tarkastella myös johtajien kohtaamien haasteiden kautta, jolloin analysoidaan johtamisen vuorovaikutus- ja ristiriitatilanteita eri tasojen sisällä ja niiden välillä. Esimerkiksi strategisesti viisas päätös siirtää tuotantolaitos alueelle, jossa on paremmat menestymisen edellytykset, aiheuttaa tyypillisesti henkilöstöongelmia tai muita vastareaktioita, jolloin onnistuminen yhdellä johtamistyön tasolla voi johtaa ristiriitoihin toisilla tasoilla.²⁴³

Yritysten toimintaympäristöjen muuttuminen liittyy läheisesti myös johtamistyön syvyystasoihin. Operatiivisella johtamisen tasolla johto kamppailee esimerkiksi parhaiden asiakkaiden, tarjoamien, markkina-aseman sekä nopeuden ja joustavuuden saavuttamisen lisäksi myös siitä, miten voidaan parhaiten koordinoida välittömän työn tekemistä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa ja kuinka yritys voi sitouttaa parhaat työntekijänsä, asiakkaansa ja yhteistyökumppaninsa. Liiketoiminnan johtamisen tasolla yritys kilpailee edellistä pitkäkestoisemmin toimialalla toimivien yritysten ja muiden toimijoiden kanssa sekä pyrkii etsimään uusia kilpailuetuja, yhteistyömuotoja ja kehittämään liiketoimintaa. Strategisen johtamisen tasolla pyritään hallitsemaan, koordinoimaan ja ohjaamaan liiketoiminnan eri aloja menestyksekkäästi. Institutionaalisella johtamisen tasolla pyritään puolestaan parantamaan kansallisvaltioiden ja alueiden kilpailukykyä muihin nähden.²⁴⁴ Toimintaympäristöissä tapahtuvat nopeat muutokset ja kilpailun laajentuminen ovatkin synnyttäneet entistä kovempaa tarvetta sille, että johtamistyön tehtäviä ja työprosesseja osataan tarkastella entistä laaja-alaisemmin. Tällä tarkoitetaan, että johtamistyön tasojen tullessa entistä vuorovaikutteisemmaksi ja lähemmäksi toisiinsa, kaikkien eri tasojen johtamistyössä täytyy yhä useammin huomioida myös muita tasoja. Johtamistyön tasot ovat siis tulleet entistä dynaamisemmaksi.

²⁴² Tainio ym. 1987, 25.

²⁴³ Emt., 25–29.

²⁴⁴ Emt., 29–43.

Olellaisena tiedonmuodostukselle reunaehtoja asettavana tekijänä johtamistyön tasojen ohella on myös organisaatiotasot eli yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasot. Liiketoiminnan muutos toteutetaan käytännössä näiden organisaatiotasojen kautta. Yksilö on kaiken toiminnan ja ajattelun ensimmäinen toimija, sillä ilman yksilöiden panosta liiketoiminta ei voi saada mitään aikaan. Kun yksilöistä muodostuu ryhmiä, yksilöt voivat toimia tehokkaammin ja monipuolisemmin kuin yksin, sillä jokaisen yksilön kapasiteetti on rajallinen. Ryhmät mahdollistavat erilaisten osaamisten jakamisen ja yhdistämisen uuden osaamisen syntymiseksi. Yksilöt ja ryhmät muodostavat puolestaan organisaatiotasot, eli organisaatorakenteen ja siihen liittyvän järjestelmät ja organisaatiokulttuurin. Organisaatiotasojen merkitys on erityisesti ajatus- ja toimintamallien yhdistämisessä ja koamisessa. Yksilöillä ja ryhmillä on usein henkilö- ja ryhmäkohtaisia tavoitteita ja suunnitelmia. Organisaatiotasolla nämä tavoitteet ja suunnitelmat on koottava yhteen koko organisaation yhteisiksi tavoitteiksi ja suunnitelmiksi, jotta voidaan varmistua siitä, että koko organisaatio on kulkemassa muutoksessa kohti samansuuntaisia tavoitteita.

4.3 Kohti muutosta

Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti liiketoiminnan muutosta, jotta määriteltyjen ulottuvuuksien ja tiedonmuodostuksen edellytysten suhdetta yksittäisen liiketoiminnan muutokseen ja sen toteuttamiseen voidaan tässä työssä myöhemmin selkeyttää. Koska liiketoiminnan muutostyyppinä on lukuisia ja ne lähtevät hyvin eri lähtökohdista, tässä tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan muutos yleisellä tasolla Pettigrew'n ja Whippin (1991, 26) esittämän deskriptiivisen muutosmallin avulla.

Pettigrew ja Whipp (1991) kuvaavat liiketoiminnan muutosta kolmesta lähtökohdasta, joita voidaan nimittää sisällön, kontekstin ja prosessin ulottuvuuksiksi. Heidän mukaansa muutoksessa täytyy ensimmäiseksi harkita muutoksen sisältöä, toiseksi muutosprosessin johtamiseen liittyvää kontekstia ja kolmanneksi niitä analyttisiä prosesseja, jotka vaikuttavat sisällön ja kontekstin muokkaantumiseen. Muutoksen *sisällön ulottuvuus* käsittää organisaation tuotteiden, palveluiden tai koko tarjoaman markkinat sekä organisaation muutostavoitteet ja päämäärät. Lisäksi se selvittää, miten näitä tavoitteita ja päämääriä voidaan arvioida. Muutoksen *kontekstin ulottuvuus* voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen kontekstiin. Sisäisellä kontekstilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka aiheuttavat muutoksia organisaation rakenteellisessa, kulttuurisessa ja poliittisessa ympäristössä,

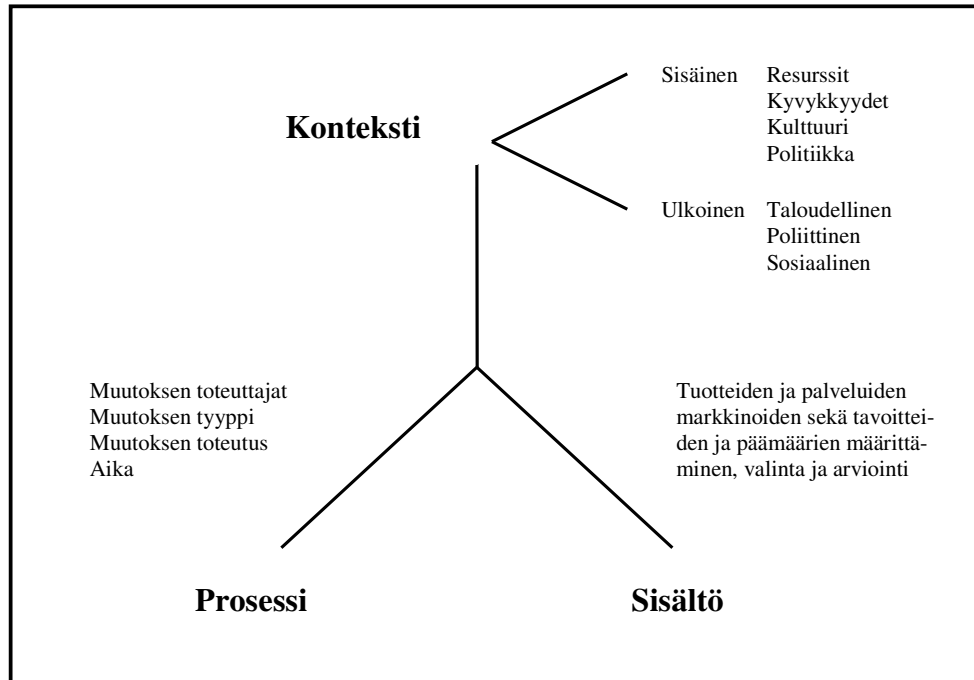
jossa liiketoiminnan muutos etenee. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi käytössä olevat voimavarat, kyvykkyydet, organisaatiokulttuurit ja politiikat. Ulkoinen konteksti puolestaan käsittää ne taloudelliset, poliittiset ja sosiaaliset tekijät, jotka vaikuttavat siinä laajassa ympäristössä, jossa organisaatio toimii.²⁴⁵

Prosessin ulottuvuuteen voidaan liittää kaikki ne teot, toimet, reaktiot ja vuorovaikutussuhteet, joiden avulla organisaation sidosryhmät ja muutoksen toteuttajat pyrkivät muuttamaan organisaation suuntaa sen nykyisestä tilasta kohti tulevaisuuden tavoitetilaa. Prosessin ulottuvuuteen kuuluu siten muutoksen tyyppin määrittäminen, muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen sekä muutoksen ja ajan välisen suhteen hahmottaminen. Esimerkiksi organisaation strategia nähdään prosessiulottuvuuden avulla perinteisen lineaarisen strategiamallin vastakohtana, jolloin strategia mielletään syntyvän enemmänkin jatkuvien, epävarmojen ja toistuvien strategiaprosessien luomistyön tuloksena.

Näitä kolmea liiketoiminnan muutoksen ulottuvuutta voidaan ymmärtää myös yksinkertaisten kysymysanojen avulla. Tällöin muutoksen sisällön ulottuvuus vastaa lähinnä kysymykseen ”Mitä?”, kontekstin ulottuvuus kysymykseen ”Miksi?” ja prosessin ulottuvuus kysymykseen ”Miten?”²⁴⁶. Havainnollisesti näitä muutoksen sisällön, prosessin ja kontekstin ulottuvuuksia voidaan kuvata seuraavasti (Kuvio 18):

²⁴⁵ Pettigrew 1988, 1–7; Pettigrew & Whipp 1991, 1–35.

²⁴⁶ Pettigrew 1988, 1–7; Pettigrew & Whipp 1991, 1–35.



Kuvio 18. Muutoksen kolme ulottuvuutta²⁴⁷

Oleennaista näiden kolmen ulottuvuuden avulla syntyvässä ymmärryksessä on, että organisaatioiden muutos hahmottuu sisällöltään monimuotoiseksi, tietyssä kontekstissa tapahtuvaksi prosessiksi. Kun tämän lisäksi otetaan huomioon muutoksen suhde aikaan, kyseisiä sisällön, prosessin ja kontekstin ulottuvuuksia on hankala asettaa yksinomaan lineaariselle aikajatkumolle alkuineen ja loppuineen. Muutoksen ja ajan suhdetta näiden kolmen ulottuvuuden avulla voidaankin paremmin kuvata kierteisenä prosessina, jolla ei ole tarkasti ajassa määriteltyjä alku- tai loppupisteitä. Edellisten kysymysten kautta ajan ja muutoksen suhdetta voidaan täten yksinkertaisimmillaan hahmottaa vastaamaan kysymykseen ”Koska?”.

4.4 Synteesi

Tässä luvussa on syvennytty aluksi liiketoiminnan muutoksen neljään ulottuvuuteen, globalisaatioon, asiakkaaseen ja tarjoamaan, osaamiseen ja teknologiaan sekä näissä esiintyvään kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan problematiikkaan. Sen jälkeen on käsitelty tiedonmuodostuksen edellytyksiä eli aikaa, johtamistyön ja organisaation taso-

²⁴⁷ Pettigrew & Whipp 1991, 26.

ja sekä Pettigrew'n ja Whippin muutosmallia. Tässä synteesissä pyritään yhdistämään muutoksen ulottuvuudet, tiedonmuodostuksen edellytykset ja muutosmalli sekä esittämään näiden välisiä yhteyksiä. Tarkastelu aloitetaan syventymällä liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien välisiin suhteisiin, joihin yhdistetään tiedonmuodostuksen edellytykset ja lopuksi muutosmalli.

Liiketoiminnan kaikkien neljän muutoksen ulottuvuuden voidaan havaita olevan dynaamisessa suhteessa toisiinsa. Vaikka kaikilla ulottuvuuksilla on ilmeisiä vaikutuksia toisiinsa, voidaan osaamisen ulottuvuus kuitenkin nähdä muita ulottuvuuksia kokoavana tekijänä. Tämä voidaan perustella sillä, että osaamisen ulottuvuus sisältyy osaltaan kaikkiin muihin ulottuvuuksiin, sillä globalisaation, asiakas ja tarjoama -ulottuvuuden ja teknologian luomia mahdollisuuksia ei voida hyödyntää ilman osaamisen ulottuvuutta. Täten osaamisen ulottuvuuden on sisällyttävä osaltaan muihin ulottuvuuksiin. Kuvio 19 havainnollistaa osaamisen ulottuvuuden suhdetta muihin ulottuvuuksiin.



Kuvio 19. Osaamisen ulottuvuus liiketoiminnan muutosten ulottuvuuksien kokoavana tekijänä

Kuvio osoittaa, että osaamisen ulottuvuus on liiketoiminnan menestymisen edellytysten hyödyntämisessä ja kilpailukyvyn ylläpitämisessä keskeinen. Seuraavassa käsitellään lyhyesti globalisaation, asiakas ja tarjoaman sekä teknologian ulottuvuuksia sekä niissä vaikuttavia tekijöitä, jotka korostavat osaamisen ulottuvuuden erityistä asemaa.

Globalisaation vauhdittuminen vaikuttaa yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön luoden liiketoiminnalle sekä uusia mahdollisuuksia että uhkia. Jotta yritys voisi havaita globalisaation synnyttämiä mahdollisuuksia ja käyttää näitä hyväkseen, sen täy-

tyy ymmärtää globalisaation etenemistä, aistia avautuvia mahdollisuuksia ja osata hyödyntää näitä mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämässä. Ensisijaisesti globalisaatio mahdollistaa uudenlaisia edellytyksiä yritysten yhteistoiminnalle ja laajentaa sekä nopeuttaa erilaisten toimijoiden välistä kilpailua. Globalisaation eteneminen antaa yrityksille myös tilaisuuden muuntua globaaliksi virtuaaliyritykseksi, jolloin yritys osaa hyödyntää yhteistoimintaa muiden toimijoiden kanssa sekä kykenee uudelleenjärjestelyn ja tiheysperiaatteen hyödyntämiseen. Koska globalisaatio kuitenkin lisää myös kilpailua kaikissa liiketoiminnoissa, globalisaation huomioiminen ja sen mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii yrityksiltä entistä parempaa kilpailullista osaamista. Koska kilpailun ja liiketoiminnan kehittämisen vaatimukset ovat nykyään yhä monimutkaisempia, yritysten on vaikea selvittää yksin kovenevasta kilpailusta. Toimintaympäristöjen muuttuminen ajaakin yrityksiä lisääntyvässä määrin huomioimaan globalisaation avaamat mahdollisuudet ja kehittämään sekä kilpailullista että yhteistoiminnallista osaamistaan. Tätä varten yritys tarvitsee ympärilleen dynaamisen yhteistyöverkoston, jossa yritys voi hyödyntää myös muiden toimijoiden osaamista sekä säilyttää ja kehittää omaa kilpailukykyään globalisaation avaamien mahdollisuuksien avulla.

Globalisaation ja osaamisen ulottuvuuksien suhdetta voidaan pohtia yrityksissä esimerkiksi siten, että pyritään hahmottamaan mahdollisimman tarkasti globalisaation luomia mahdollisuuksia ja uhkia juuri kyseisen liiketoiminnan muutoksessa. Tämän jälkeen voidaan miettiä, mitä osaamista ja edellytyksiä näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen ja uhkien torjuminen vaatii. Tarvittavaa osaamista voidaan kartoittaa muun muassa miettimällä, mitä jo olemassa olevaa osaamista yrityksessä on, mitä vielä tiedostamaton osaamista yrityksessä voi olla ja mitä yrityksen ulkopuolelta hankittavaa osaamista on sekä miten näitä voidaan parhaiten hyödyntää liiketoiminnan kehittämässä.

Asiakas ja tarjoama -ulottuvuudessa liiketoiminnan kehittäminen ja menestyksen edellytysten luominen osaamisen avulla korostaa etenkin uudenlaista arvonluomista, yhteistoimintaa ja dynaamisuutta. Yrityksen haasteena on täten luoda entistä kiinnostavampi tarjoama yhä vaativammille asiakkaille. Tämän tarjoaman arvoa tulee mitata sillä, tuottaako se lisäarvoa asiakkaalle, eikä pelkästään sillä, tuottaako se varallisuutta yritykselle. Tehokkain arvonluominen tapahtuu arvoverkostoissa, joissa asiakas osallistuu arvonluontiin yhdessä yrityksen ja muiden toimijoiden kanssa, sillä asiakkaan kokema lisäarvo konkretisoituu vasta, kun yritys mahdollistaa asiakkaan oman arvontuotannon. Arvoverkoston muodostamiseen tarvitaan useita toimijoita, kuten yhteistyöyrityksiä, koska

asiakkaalle arvoa tuottavat tarjoamat ovat usein monimutkaisia ja laajoja sekä vaativat erilaisia erityisosaamisia. Kilpailun kiristyminen ja asiakkaiden nopeasti muuttuvat tarpeet pakottavat lisäksi yritykset muodostamaan tarjoamat mahdollisimman dynaamiksi, jotta ne olisivat mahdollisimman mukautuvia ja yksilöllisiä eri asiakkaille. Vaatimukset tehokkaasta kilpailulähtöisyyden hyödyntämisestä ja toisaalta toimijoiden välisestä yhteistoiminnasta muokkaavat perinteistä yritysten välistä kilpailua muotoutumaan kohti tilannetta, jossa kilpailu ilmenee erilaisten tarjoamien välillä. Kilpailua käydään tällöin parhaiden arvoverkostojen rakentamisesta sekä uusien toimintaedellytysten ja innovaatioiden luomisesta.

Asiakas ja tarjoama- ulottuvuuden sekä osaamisen suhdetta voidaan tarkastella samoin kuin globalisaation ja osaamisen välistä suhdetta. Yrityksessä voidaankin pohtia, kuinka asiakkaiden ja tarjoaminen luomia uusia mahdollisuuksia yrityksessä ymmärretään sekä miten osaamisen avulla näitä mahdollisuuksia voidaan hyödyntää. Tällöin voidaan esimerkiksi hahmottaa, kuinka asiakkaiden toiveet ja tarpeet ovat muuttumassa, miten yrityksen ja muiden toimijoiden välinen tarjoama voidaan rakentaa paremman asiakasarvon luomiseksi sekä miten liiketoiminnan kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan luovia sovellusmahdollisuuksia asiakasarvon luomisessa voidaan kehittää.

Myöskään teknologian ulottuvuuteen sisältyviä teknologian luomia mahdollisuuksia ei voida hyödyntää ilman osaamista. Teknologian ja osaamisen ulottuvuudet ovatkin tiukasti sidoksissa toisiinsa. Informaatioteknologian kehityksen ja sen vaikutusmahdollisuuksien kasvamisen myötä teknologiaosaaminen on saanut erittäin merkittävän aseman liiketoiminnassa. Teknologiaan liittyvä osaaminen ei kuitenkaan ole ainoastaan uusien tekniikoiden luomista, vaan myös jo olemassa olevien tekniikoiden uudenlaista, oivaltavaa hyödyntämistä ja kehittämistä. Teknologian ja osaamisen luova yhdistäminen kehittää liiketoiminnan kilpailukykyä muun muassa luomalla teknisiä laiteinnovaatioita, kehittämällä tekniikoille uudenlaisia soveltamismahdollisuuksia, pyrkimällä parantamaan kustannustehokkuutta eri liiketoimintojen järjestelmissä ja prosesseissa kehittämällä uusia ja kustannustehokkaita teknologian käyttötapoja sekä mahdollistamalla erilaisten synergiaetujen luomisen esimerkiksi nopean tiedonsiirron avulla. Teknologian luomien mahdollisuuksien ymmärtäminen ja niiden hyödyntäminen osaamisen avulla luovatkin yritykselle entistä parempaa kilpailukykyä ja antavat samalla oikein sovellettuna hyvät mahdollisuudet liiketoimintojen uudelleenjärjestelyn ja yhteistoiminnan toteuttamiselle.

Samoin kuin edellä, myös teknologian ja osaamisen ulottuvuuksien suhdetta voidaan tarkastella harkitsemalla, kuinka hyvin teknologian luomia uusia mahdollisuuksia yrityksessä ymmärretään hyödyntää ja miten yrityksessä oleva sekä tarvittava osaaminen voi parhaalla mahdollisella tavalla tukea näiden mahdollisuuksien hyödyntämistä. Lisäksi myös teknologian kehityksen luomia uhkia tulisi pyrkiä havainnoimaan laaja-alaisesti ja varautumaan näiden aiheuttamiin muutostilanteisiin liiketoiminnassa.

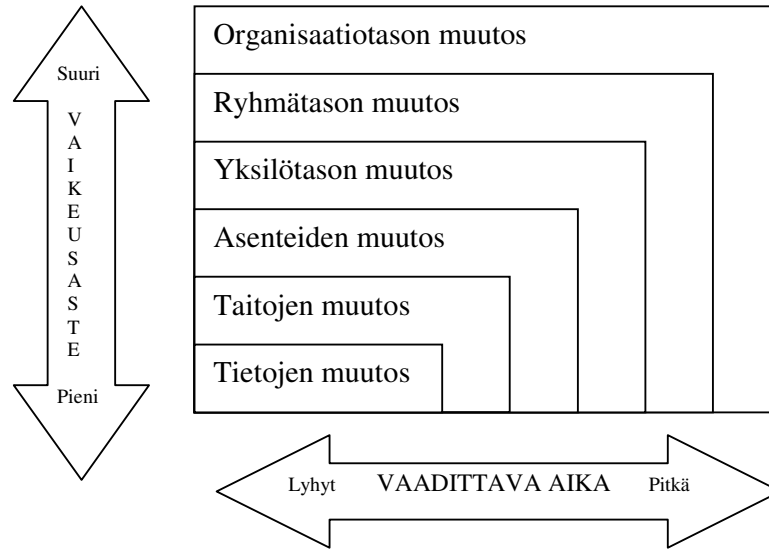
Sen lisäksi, että osaamisen ulottuvuus sitoo globalisaation, asiakas ja tarjoama -ulottuvuuden sekä teknologian ulottuvuuden yhteen, muutkin ulottuvuudet nivoutuvat vaikutuksiltaan dynaamisesti toisiinsa. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että teknologian, globalisaation ja osaamisen ulottuvuuksien vaikutukset näkyvät asiakas ja tarjoama -ulottuvuudessa. Informaatioteknologian kehityksen ja maantieteellisten rajojen murtumisen vaikutuksesta asiakkaat pystyvät hallitsemaan ja käyttämään yhä laajempia markkinoita ja tällä tavoin kilpailuttamaan suurempia määriä yrityksiä. Koska asiakkaat ovat entistä tietoisempia tarpeistaan ja siksi vaativampia kuin ennen, he odottavat myös teknologisen kehityksen ratkaisevan yhä monimuotoisempia tarpeita. Toisaalta globalisaation kehitys edesauttaa teknologian kehittymistä luoden yhä suotuisempia mahdollisuuksia uusien innovaatioiden luomiselle, ja osaamisen kehittyminen mahdollistaa näiden innovaatioiden kehittämisen uusiksi tarjoamiksi ja mahdollistamaan entistä parempaa lisäarvoa asiakkaalle. Ulottuvuuksilla onkin keskenään lukuisia vastavuoroisia riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita. Kaikkea ulottuvuuksien välillä olevaa dynamiikkaa on edes mahdoton selittää tai ymmärtää.

Tiedonmuodostuksen edellytykset, joiksi määriteltiin aika sekä johtamistyön ja organisaation tasot, antavat neljälle liiketoiminnan muutoksen ulottuvuudelle syvyyttä. Aika asettaa liiketoiminnan muutoksille reunaehdoja eli erilaisia rajoituksia ja edellytyksiä liittyen menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden aikatasojen luomiin näkökulmiin. Liiketoiminnan muutoksissa jokainen aikataso on otettava huomioon. Menneisyyden tapahtumat vaikuttavat omalla tavallaan nykyhetkeen samoin kuin tulevaisuuden tavoitteet ja suunnitelmat. Liiketoimintaa voidaan kuitenkin muuttaa konkreettisesti vain nykyisyydessä. Tarkastelemalla sekä tulevaisuuden tavoitteita ja suuntia että menneisyyttä yritys voi löytää sellaisia uusia näkökulmia ja asioita, joissa täytyy nykyhetkessä tapahtua muutoksia, jotta tulevaisuuden tavoitteisiin päästäisiin. Aika voidaan liittää liiketoiminnan muutokseen myös muutoksen toteutukseen liittyvän aikatarpeen kautta. Mitä vaikeammasta ja laajemmasta muutoksesta on kysymys, sitä enemmän yrityksen pitää

varata aikaa sen toteuttamiseen. Aikaan liittyy myös oikeiden ajoitusten suunnittelemisen liiketoiminnan muutoksessa.

Johtamistyön tasot asettavat liiketoiminnalle reunaehdoja määrittämällä sitä, miten ja kuka liiketoiminnan muutosta johtaa ja minkälaisien lähtökohtien avulla liiketoiminnan muutosta tarkastellaan. Koska tällä hetkellä liiketoiminnan sekä sisäinen että ulkoinen toimintaympäristö ovat muuttumassa ja muovautumassa uudella tavalla, yritykset kohtaavat pakottavia tarpeita johtaa liiketoiminnan muutosta kaikilla neljällä johtamistyön tasolla eli operationaalisella, liiketoiminnallisella, strategisella ja institutionaalisella johtamistyön tasolla. Muutokset aiheuttavat lisääntyvässä määrin sitä, että johtamistyön tasot ovat entistä dynaamisemmassa suhteessa toisiinsa. Tämä tasojen dynaamisuus ilmenee esimerkiksi siten, että laajoilla yhteiskunnallisilla muutossuunnilla on merkittäviä vaikutuksia yrityksen institutionaalisen johtamistyön tason lisäksi myös muihin johtamistyön tasoihin ja siten, että yhdessä liiketoiminnassa tapahtuva muutos vaikuttaa yrityksen strategisen johtamistyön tason päätöksiin myös muiden liiketoimintojen tulevaisuuden suunnista. Voimistuva dynaamisuus johtamistyön tasojen välillä edellyttääkin johtamiselta uudenlaista vuorovaikutusta, jotta tulevaisuuden tavoitteisiin päästään.

Organisaatiotasot eli yksilö-, ryhmä ja organisaatiotaso ovat sen sijaan merkittäviä liiketoiminnan muutoksen reunaehdoja määrittäviä tekijöitä, sillä niiden avulla muutos käytännössä toteutetaan. Muutoksen toteuttaminen yrityksessä edellyttää ennen kaikkea muutoksia ja oppimista yksilö- ja ryhmätasolla. Organisaatio ei voi muuttua, elleivät yksilöt sen sisällä ensin opi ja sitä kautta muuta itseään. Organisaatiotasolla muutokset tapahtuvat ensin tiedoissa, sitten taidoissa ja lopuksi asenteissa. Muutoksen vaiheita organisaatiotasolla voidaan kuvata muutoksen vaatiman ajan ja vaikeustason suhteessa esimerkiksi seuraavasti (Kuvio 20):



Kuvio 20. Aikaulottuvuus ja erilaisten muutosten toteuttamisen aste²⁴⁸

Tässä työssä johtamistyön tasoista otetaan huomioon ensisijaisesti strateginen ja liiketoiminnallinen taso, koska luotavan työkalun on tarkoitus palvella yrityksen strategista ja liiketoiminnallista johtoa. Organisaation tasoista tässä työssä huomioidaan lähinnä ylintä eli organisaatiotasoa, eikä tarkastelua uloteta yksilö- ja ryhmätasolle. Vaikka operationaalinen ja institutionaalinen johtamistyön taso sekä yksilö- ja ryhmätasot jätetään tutkielman rajallisen laajuuden vuoksi varsinaisen tutkimuksen ulkopuolelle, niiden vaikutukset ja erityispiirteet tulee kuitenkin ottaa huomioon työkalua käytettäessä. Tämän vuoksi edelliset tasot on käsitelty tutkielmassa lyhyesti.

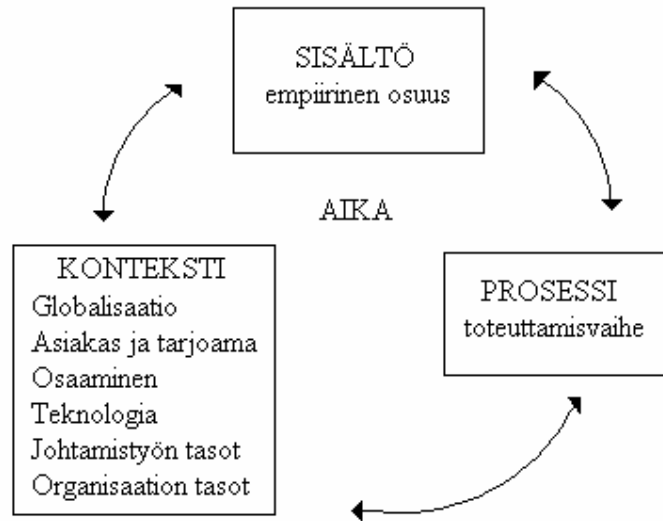
Kun pohditaan liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien ja tiedonmuodostuksen edellytysten suhdetta Pettigrew'n ja Whippin esittämään muutosmalliin (Kuvio 18, s. 102), voidaan ajatella, että ne sijoittuvat lähinnä muutosmallin toiseen ulottuvuuteen eli kontekstiin. Muutosmallissa muutoksen konteksti käsittää ne sisäiseen kontekstiin liittyvät tekijät, joiden avulla muutos yrityksessä etenee sekä ne ulkoiseen kontekstiin liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat siinä laajassa toimintaympäristössä, jossa yritys toimii. Liiketoiminnan muutoksen ulottuvuudet voidaan täten ajatella sijoittuvan osittain sisäiseen ja osittain ulkoiseen kontekstiin. Esimerkiksi globalisaatio on voimakkaasti yrityksen toimintaympäristöä muokkaava tekijä ja vaikuttaa tällä tavoin yrityksen muutoksen suuntiin määrittäen sekä muutoksen sisäistä että ulkoista kontekstia. Asiakas ja tarjoama -

²⁴⁸ Sydänmaalakka 2004, 72.

ulottuvuuteen sisältyvät tekijät vaikuttavat puolestaan yritykseen ulkopuolelta esimerkiksi asiakkaiden tai muiden toimijoiden tarpeiden ja vaatimusten muodossa sekä sisäisesti tarjoaman muodostamisessa ja yhteistyön luomisessa. Myös osaamisen ulottuvuuteen sisältyvät tekijät vaikuttavat yritykseen muutoksissa sisäisesti ja ulkoisesti. Esimerkiksi oppimista tapahtuu sekä yrityksen sisäpuolella että sen ulkopuolella muun muassa arvoverkostojen ja koulutuksen avulla, vaikuttaen näin yrityksen osaamiseen. Samoin teknologia sijoittuu muutoksen sekä sisäiseen että ulkoiseen kontekstiin.

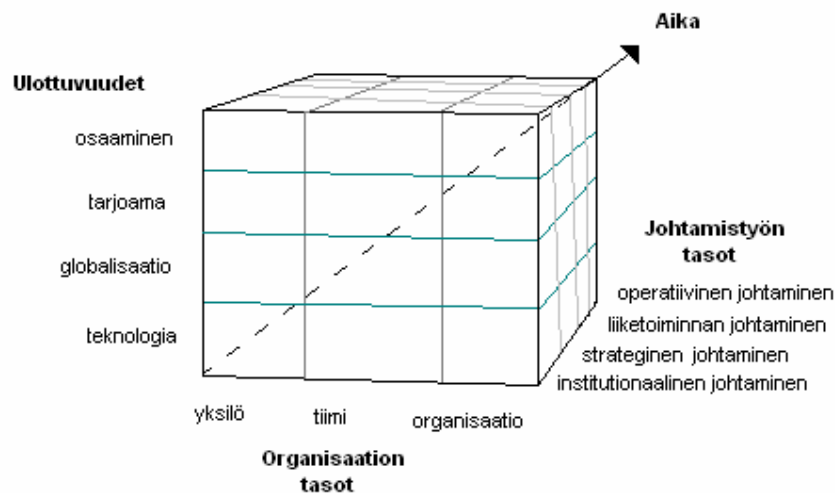
Tiedonmuodostuksen edellytyksistä johtamistyön ja organisaation tasoihin liittyvät välinnat sisältyvät muutosmallin kontekstiulottuvuuteen liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien sisäisinä tekijöinä. Aika on tässä työssä sen sijaan haluttu sijoittaa muutosmalliin omaksi kokonaisuudekseen, koska sen nähdään prosessiulottuvuuden lisäksi vaikuttavan myös sisällön ja kontekstin ulottuvuuksiin. Muutosmallin sisällön ulottuvuus muodostuu empiirisesti kunkin liiketoiminnan erityispiirteistä. Nämä erityispiirteet siis selviävät, kun tiedetään, minkälaisesta liiketoiminnasta muutoksessa on kysymys. Prosessiulottuvuus käsittelee muutoksen toteuttamisvaihetta, joka rajautuu tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelle eikä siten ole varsinaisen tutkimuksen kohteena. Koska muutoksen prosessiulottuvuus integroituu muihin ulottuvuuksiin, muutoksen toteuttamiseen liittyviä asioita esitellään lyhyesti liitteessä 1. Liitteessä kuvataan pääasiassa muutoksen johtamiseen liittyviä kysymyksiä ja tekijöitä.

Kun liiketoiminnan muutoksen ulottuvuudet ja tiedonmuodostuksen edellytykset suhteutetaan Pettigrew'n ja Whippin muutosmalliin, voidaan muodostaa seuraavanlainen kuvio (Kuvio 21). Kuvio osoittaa, että muutoksen sisällön ulottuvuus sisältää empiirisen osuuden. Kuvion mukaan kontekstin ulottuvuus käsittää sen sijaan liiketoiminnan muutoksen neljä ulottuvuutta sekä niihin sisältyvät johtamistyön ja organisaation tasot. Prosessiulottuvuus muodostuu muutoksen toteuttamisvaiheesta. Pettigrew'n ja Whippin (1991) mukaan aika sisältyy muutosmallissa lähinnä prosessiulottuvuuteen, mutta tässä työssä aika nähdään sisältyvän muutosmallin kaikkiin kolmeen ulottuvuuteen ja siksi se näkyy kuviossa omana kokonaisuutenaan. Aiemmin esitettyä muutosmallin visualisointia on muutettu hieman, jotta muutoksen jatkuvuus ja ulottuvuuksien dynaamisuus välittyisi kuvioista entistä paremmin.



Kuvio 21. Liiketoiminnan muutos²⁴⁹

Liiketoiminnan muutoksen neljä ulottuvuutta ja kaikki tiedonmuodostuksen edellytykset voidaan liittää yhteen myös tämän työn eri osia kokonaisuutena hahmottavassa muodossa. Tätä kokonaisuutta havainnollistaa seuraava muutoskuutio (Kuvio 22). Se on muodostettu niin, että kuution horisontaalisella akselilla on liiketoiminnan muutoksen neljä ulottuvuutta, vaaka-akselilla organisaatiotasot ja syvyydellä johtamistyön tasot. Aika puolestaan läpäisee kuution poikkilinjaisesti.



Kuvio 22. Muutoskuutio

²⁴⁹ Pettigrew'n ja Whippin (1991, 26) muutosmallia mukaillen.

Muutoskuutio toimii tämän työn teoreettisen osan visualisointina. Muutoskuutio helpottaa erilaisten elementtien tiedostamisessa ja huomioon ottamisessa, kun yritys pyrkii alustavasti hahmottamaan liiketoiminnan muutosta. Samalla se osoittaa, että muutos muodostuu monista dynaamisista osista ja muistuttaa täten yrityksiä ottamaan ne kaikki laaja-alaisesti huomioon muutoksen hahmottamisessa.

Käytännössä muutoskuutio kuvaa yhteensä 48 erilaista pientä kuutiota, joihin kaikkiin sisältyy oma erilainen yhdistelmänsä muutoksen ulottuvuuksista ja tiedonmuodostuksen edellytysten eri tasoista. Esimerkiksi alhaalla oikealla ja edessä nähtävä kuutio sisältää teknologiaulottuvuuden mahdollisuudet ja uhat. Tiedonmuodostuksen edellytyksiä ajatellen se muodostaa näkökulman, joka keskittyy johtamistyön tasoista institutionaaliseen tasolle ja organisaatiotasosta yrityksen tasolle. Tiedonmuodostuksen edellytyksistä aika läpäisee koko pienen kuution, jolloin kuutio sisältää myös tulevaisuuden, nykyisyyden ja menneisyyden huomioimisen. Kyseinen pieni kuutio kuvaa täten niitä muutokseen liittyviä tekijöitä, jotka kuuluvat teknologian ulottuvuuteen, institutionaalisen johtamistyön tasoon, organisaatiotasoon ja eri aikatasoihin. Kyseisen kuution avulla yrityksissä voidaan pyrkiä hahmottamaan edellisiin tekijöihin liittyviä muutossuuntia ja näiden muutosten vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Esimerkkinä kuution sisällä olevista tekijöistä voidaan pitää muun muassa teknologista koulutusta, jota yritys voi pyrkiä kehittämään yhteistoiminnassa yhteiskunnan kanssa tai teknologisten innovaatiohankkeiden suunnittelemista yhteistyössä tutkimuslaitosten, yritysjohdon ja asiakkaiden kanssa.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tämän tutkimuksen tulokset. Aiemmin perusvalinnoissa määriteltiin, että tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata, miten liiketoiminnan muutos voidaan konstruoida. Tutkimuksen päätavoite jaoteltiin neljään osatavoitteeseen, joista ensimmäisenä osatavoitteena oli esittää erilaisia lähestymistapoja liiketoiminnan muutokseen ja toisena identifioida, mitkä ovat liiketoiminnan muutoksen merkittävät ulottuvuudet. Näitä alaongelmia käsiteltiin tutkielman luvuissa kolme ja neljä. Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa kerätään tiivistetysti yhteen näistä osatavoitteista saatuja tuloksia. Toisessa alaluvussa kootaan puolestaan näiden tulosten avulla vastaus tutkimuksen kolmanteen alaongelmaan eli siihen, minkäkainen työkalu liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien avulla voidaan rakentaa.

Tämän luvun viimeisessä alaluvussa käsitellään tutkimuksen lyhyt empiirinen osuus. Tämä osuus vastaa työn neljänteen alaongelmaan eli siihen, miten työkalua voidaan illustroida empiiristen muutosten avulla. Ensin kolme todellista muutostarinaa kuvataan lyhyesti kronologisesti. Kyseiset muutostarinat on koottu kolmesta haastattelusta saadun aineiston pohjalta. Haastateltu henkilö on ollut mukana monessa liiketoiminnan muutoksessa sekä liiketoiminnan vetäjänä että ulkopuolisena asiantuntijana. Kronologisten muutostarinoiden jälkeen toteutetaan illustrointi, jossa pyritään kuvaamaan työkalun sisältämien liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien merkityksiä ja dynaamisuutta esitetyissä muutostarinoissa. Näitä merkityksiä ja dynaamisuutta havainnollistetaan liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksista muodostettujen matriisien avulla.

5.1 Lähestymistavat liiketoiminnan muutokseen ja liiketoiminnan muutoksen ulottuvuudet

Tutkielman kolmannessa luvussa esiteltiin kaksi erilaista lähestymistapaa liiketoiminnan muutokseen. Nämä lähestymistavat ovat liiketoiminnan kilpailulähtöisyys ja liiketoiminnan uudistaminen. Kilpailulähtöisyys lähestyy liiketoimintaa näkökulmasta, jonka mukaan kilpailuetujen avulla yrityksille voidaan luoda entistä parempi kilpailukyky ja täten kasvattaa sen taloudellista varallisuutta. Uudistaminen lähestyy liiketoimintaa puolestaan näkökulmasta, jonka mukaan liiketoiminta ei voi uusiutua – ja täten kasvaa

ja kehittyä – ilman yrityksen arvonluomisen mekanismien uudelleenjärjestelyä ja yhteistoiminnan hyödyntämistä erilaisten toimijoiden muodostaman arverkostoston kanssa. Kilpailulähtöisyyden ja uudistamisen näkökulmat pyrkivät molemmat entistä parempaan kilpailukykyyn ja yrityksen sekä henkisen että fyysisen varallisuuden kasvattamiseen, mutta keinot näiden saavuttamiseksi ovat lähestymistapojen välillä erilaiset. Kilpailulähtöisessä lähestymistavassa yrityksen menestymisen edellytykset pohjautuvat etenkin taloudellisten arvojen kehitykseen, uusien kilpailuetujen luomiseen markkinoiden ja yrityksellä olevien voimavarojen avulla sekä yritysten, yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden välisessä kilpailussa menestymiseen. Uudistamisen lähestymistapa perustaa yrityksen menestymisen edellytykset puolestaan liiketoiminnan aktiiviseen uudelleenjärjestelyyn, tiheysperiaatteen hyväksikäyttöön, arverkostosten luomiseen ja yhteistoimintaan muiden toimijoiden kanssa. Kilpailulähtöisen lähestymistavan näkökulma on yritykselle välttämätön siksi, että ainoastaan kilpailu ja siinä pärjääminen luovat edellytyksiä liiketoiminnan taloudelliselle menestymiselle. Uudistamisen näkökulma on sen sijaan yritykselle välttämätön, jotta liiketoiminta pystyy uusiutumaan ja yhteistoiminnan kautta luomaan parempia ajatus- ja toimintamalleja kilpailukykyyn parantamiseksi.

Liiketoiminnan menestymisen edellytykset pohjautuvat edellä esitettyjen ajatusten mukaan sekä liiketoiminnan kilpailulähtöisyyden että sen uudistamisen näkökulmiin, koska kumpikaan lähestymistapa ei ilman toista kykene tuottamaan yritykselle pitkäkestoista kilpailukykyä. Näiden molempien näkökulmien huomioiminen liiketoiminnassa on kuitenkin haastavaa, sillä ne ovat peruslähtökohdiltaan erilaiset. Lähestymistapojen ristiriitainen suhde aiheuttaa liiketoiminnassa problematiikkaa, joka ilmenee erityisesti liiketoiminnan kohtaamisissa muutoshaasteissa. Tässä työssä liiketoiminnan tällä hetkellä merkittävimiksi muutoshaasteiksi on jo johdannossa esitetty globalisaation liittyvät muutoshaasteet, asiakkaisiin ja tarjoamiin liittyvät muutoshaasteet, osaamiseen liittyvät muutoshaasteet ja teknologiaan liittyvät muutoshaasteet. Kun yritys etsii keinoja vastata näihin laaja-alaisiin muutoshaasteisiin, se kohtaa vääjäämättä myös kilpailulähtöisyyteen ja yhteistoimintaan liittyvää problematiikkaa. Tämä problematiikka heijastuu muutoshaasteiden sisällä esimerkiksi luoden liiketoiminnan kehittäjille erilaisia haasteita yhdistää toisilleen ristiriitaisia ajatus- ja toimintatapavaihtoehtoja.

Työn neljännessä luvussa käsiteltiin tutkimuksen toista alaongelmaa eli esitettiin liiketoiminnan muutoksen merkittävät ulottuvuudet. Nämä ulottuvuudet rakennettiin joh-

dannossa esitettyjen neljän muutoshaasteen avulla ja niissä käsiteltiin lyhyesti myös kolmannen luvun tulokseksi saatua kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan välistä problematiikkaa. Esitetyt ulottuvuudet ovat yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämisen kannalta kriittisiä elementtejä, joiden avaamia mahdollisuuksia hyödyntämällä ja niiden haasteisiin vastaamalla voidaan luoda menestyvää liiketoimintaa. Nämä liiketoiminnan merkittävät ulottuvuudet nimettiin globalisaation ulottuvuudeksi, asiakas ja tarjoama - ulottuvuudeksi, osaamisen ulottuvuudeksi ja teknologian ulottuvuudeksi. Kaikki nämä liiketoiminnan muutoksen ulottuvuudet ovat dynaamisia, jotka muuttuessaan vaikuttavat vuorovaikutteisesti sekä toisiinsa että yritysten toimintaympäristöihin työntäen liiketoimintaa kohti muutoksia. Liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksista osaamisen ulottuvuus todettiin keskeiseksi, sillä sen kehittyminen on edellytyksenä liiketoiminnan muutokselle.

Jotta liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksia voitaisiin käyttää työkalussa, katsottiin tarpeelliseksi asettaa tiettyjä tiedonmuodostuksen edellytyksiä. Näiksi tiedonmuodostuksen edellytyksiksi eli ulottuvuuksien hahmottamista ja työkalun käyttöä rajoittaviksi tekijöiksi määriteltiin aika, johtamistyön tasot ja organisaatiotasot. Nämä tekijät valittiin, koska ne vaikuttavat siihen laajuuteen ja syvyyteen, millä liiketoiminnan muutosta voidaan hahmottaa. Aikatekijä edellyttää ensinnäkin liiketoiminnan muutoksen tarkastelun kaikilla kolmella aikatasolla, joita ovat tulevaisuus, nykyisyys ja menneisyys. Johtamistyön tasot edellyttävät puolestaan kaikkien neljän johtamistyön tason huomioimisen. Vaikka työkalu on ensisijaisesti rakennettu strategisen ja liiketoiminnallisen johtamistyön tason käyttöön, käytännön muutoksessa myös operatiivinen ja institutionaalinen johtamistyön taso on otettava huomioon. Myös kaikkien organisaatiotasojen huomioimista edellytetään, vaikka tässä työssä esitetty teoriaosuus käsittelee lähinnä vain organisaatiotason muutosta, koska muutos tapahtuu käytännössä ensin yksilö- ja ryhmätasolla ja vasta näiden jälkeen organisaatiotasolla.

Vaikka työkalu on suunnattu ainoastaan muutoksen alkutilanteen hahmottamiseen, esitettiin neljännen luvun lopussa koko muutostilannetta yleisesti kuvaava muutosmalli, jotta liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien ja tiedonmuodostusten edellytysten suhde yksittäisen liiketoiminnan muutokseen selviäisi. Ulottuvuuksien todettiin kuuluvan mallin kontekstiulottuvuuteen. Malli pitää sisällään myös työkalun ulkopuolelle jäävät tiedot tietyn muutoksen erityisominaisuuksista, kuten toimialasta, liiketoiminnasta ja muutostyypistä. Nämä tiedot sisältyvät muutosmallin sisällön ulottuvuuteen, jonka to-

dettiin täydentyvän empiirisesti kunkin muutostilanteen yhteydessä. Malliin kuuluu myös prosessiulottuvuus, jolla on tärkeä rooli muutoksen toteuttamisessa, mutta joka jää varsinaisesti tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Synteesissä esitettiin muutosmallista uusi versio, joka auttaa edelleen hahmottamaan liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien lisäksi myös tiedonmuodostuksen edellytysten roolia muutoksessa (ks. Kuvio 21, s. 110). Synteesissä esiteltiin myös toinen liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien ja tiedonmuodostuksen edellytyksien yhdistämistä hahmottava kuvio eli muutoskuutio (ks. Kuvio 22, s. 110). Muutoskuution avulla voidaan esittää se kokonaisuus, joka kostuu tämän työn teoriaosuudessa kerättyjen liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien ja tiedonmuodostuksen edellytyksien dynamiikasta. Tämä muutoskuutio toimii samalla työkalun lopullisen muodostamisen pohjana.

5.2 Työkalu

Tässä luvussa luodaan aiemmin esitetyn kirjallisuuden ja siitä saatujen tulosten pohjalta työkalu. Työkalun tarkoitus on auttaa yrityksen strategista ja liiketoiminnallista johtoa hahmottamaan muutostilanteen alkuvaihetta ja sitä kautta ennakoimaan muutoksia ja tulevaisuuden liiketoimintaa. Työkalu muodostetaan ensisijaisesti neljästä liiketoiminnan muutoksen relevantista ulottuvuudesta ja niihin sisältyvästä kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan problematiikasta.

Muutostilanteen alkuvaiheen hahmottamisessa tiedonmuodostuksen edellytysten aikatekijällä on merkittävä rooli. Aika voidaan huomioida monella tavalla, joista yksi on niin sanotun skenaario-menetelmän käyttäminen. Skenaario-menetelmässä yrityksen tilannetta hahmotettaessa tulee aluksi miettiä luovasti erilaisia tulevaisuudessa avautuvia mahdollisuuksia ja uhkia, jotta näitä asioita voitaisiin ennakoida ja ottaa huomioon kyseisen liiketoiminnan muutoksessa. Tämän jälkeen tarkastelu palaa tulevaisuudesta nykyisyyteen ja kartoittaa mahdollisimman perusteellisesti olemassa olevan tilanteen, tietämyksen ja muut resurssit, jotta näiden pohjalta voidaan kehittää liiketoimintaa ja saada aikaan uutta osaamista. Myös menneisyyden rajoitteet tulee ottaa huomioon niiltä osin, kun ne vaikuttavat liiketoiminnan nykytilanteeseen ja ehkä jopa sitovat tulevaisuuden valintoja.

Kun ajattelua laajennetaan yrityksen nykytilanteen ulkopuolelle, voidaan siirtyä käsitteelliseen tulevaisuuteen luomalla skenaarioita mahdollisista tulevaisuuksista. Tällöin on mahdollisuuksien lisäksi otettava huomioon myös erilaiset epävarmuustekijät. Skenaarioajattelussa ei siis ole kysymys vain erilaisiin tulevaisuuksiin varautumisesta vaan etenkin uusien mahdollisuuksien oppimisesta²⁵⁰. Ajatusten laajentamisen ja etäisyyden ottamisen jälkeen voidaan täten valintoja tekemällä pyrkiä vähentämään mahdollisuuksien moninaisuutta, syventää ajatuksia ja keskittymään joihinkin valittuihin teemoihin tai valittuun tulevaisuuden kuvaan. Tässä vaiheessa voidaan miettiä, millaisia strategisia ratkaisuja ja muutoksia valinnat edellyttäisivät. Kun ollaan riittävästi kehitetty erilaisia skenaarioita, arvioitu ja tehty valintoja sekä syvennetty ajattelua, alkaa yrityksen tulevaisuuden tavoitetila hahmottua. Tämän jälkeen voidaan tulevaisuuteen painottuvien ajatusten ja alustavasti hahmoitetun tavoitetilan kanssa palata takaisin nykytilanteeseen.

Jotta liiketoiminnan ja organisaation nykyisyyttä voidaan hahmottaa, on otettava selvää myös menneisyyteen liittyvistä asioista, kuten niistä tärkeistä päätöksistä ja valinnoista, jotka edelleen vaikuttavat yrityksen nykytilaan ja tulevaisuuden suuntaan. Tämä nykytilanteen arvio tulee tehdä avoimesti ja sitä tulee tarkastella riittävän etäältä ja yleiseltä tasolta kuten esimerkiksi nykyisten toimintojen ulkopuolelta. Kun nykytilanne on selvillä, voidaan hahmotettuja tulevaisuuden skenaarioita verrata nykytilaa vasten ja pohtia keinoja, joilla tulevaisuuden ja nykyisyyden välinen kuilu pystytään kuroma umpeen. Kuilun kuromiseksi määriteltyjen keinojen avulla voidaan puolestaan tehdä yksityiskohdaisempia muutossuunnitelmia, jotka auttavat yritystä liikkumaan kohti tavoitetilaa. Tällä tavoin voidaan miettiä, mitä tapahtuisi, jos skenaarioista tulisi totta. Skenaariot auttavat luomaan nykyisestä tilanteesta moniulotteisia näkökulmia ja selventämään sekä ennakoimaan niitä mahdollisuuksia ja uhkia, jotka muuttavat liiketoimintaa. Skenaariomenetelmästä kerrotaan lisää liitteessä 2.

Liiketoiminnan muutoksen ulottuvuudet, joille työkalu perustuu, pohjautuvat johtamistyön tasoista strategiselle ja liiketoiminnalliselle tasolle sekä organisaatiotasolta ylimmälle eli organisaatiotasolle. Valintaa voidaan perustella sillä, että työkalu muodostetaan aikaisempien valintojen pohjalta. Niissä on määritelty, että työkalu suunnataan ainoastaan organisaatiotason tarkasteluun sekä liiketoimintatason ja strategisen johtamistyön tason johtajien ja ulkopuolisen asiantuntijan käytettäväksi. Muut tasot otetaan työ-

²⁵⁰ Aaltonen & Wilenius 2002, 68.

kalussa huomioon siten, että työkalun käyttäjä tiedostaa muiden tasojen merkityksen ja vaikutukset sekä huomioi ne työkalua käytettäessä. Sekä johtamistyön tasot että organisaatiotasot on jätetty pois työkalun varsinaisesta visualisoinnista, jotta työkalun käytännön hahmottaminen ja käytettävyys olisi helpompaa. Muutostyökalun visualisointi esitetään seuraavassa kuviossa (Kuvio 23).

	Mitä?	Miksi?	Miten?	
Globalisaatio	- Mitä globalisaation ilmenemismuotoja ja niihin liittyviä tavoitteita tulevaisuudessa (nykyisyydessä/ menneisyydessä) on?	- Miksi tulevaisuudessa (nykyisyydessä/ menneisyydessä) on tiettyjä globalisaation ilmenemismuotoja?	- Miten globalisaation ilmenemismuotoja tulevaisuudessa (nykyisyydessä/ menneisyydessä) hyödynnetään ja kehitetään?	
Asiakas ja tarjoama	- Mitä asiakkaita ja tarjoamia ja niihin liittyviä tavoitteita tulevaisuudessa (nykyisyydessä/ menneisyydessä) on?	- Miksi tulevaisuudessa (nykyisyydessä/ menneisyydessä) on tiettyjä asiakkaita ja tarjoamia?	- Miten asiakkaita ja tarjoamia tulevaisuudessa (nykyisyydessä/ menneisyydessä) hyödynnetään ja kehitetään?	
Osaaminen	- Mitä osaamista ja siihen liittyviä tavoitteita tulevaisuudessa (nykyisyydessä/ menneisyydessä) on?	- Miksi tulevaisuudessa (nykyisyydessä/ menneisyydessä) on tiettyä osaamista?	- Miten osaamista tulevaisuudessa (nykyisyydessä/ menneisyydessä) hyödynnetään ja kehitetään?	
Teknologia	- Mitä teknologioita ja niihin liittyviä tavoitteita tulevaisuudessa (nykyisyydessä/ menneisyydessä) on?	- Miksi tulevaisuudessa (nykyisyydessä/ menneisyydessä) on tiettyä teknologiaa?	- Miten teknologiaa tulevaisuudessa (nykyisyydessä/ menneisyydessä) hyödynnetään ja kehitetään?	Tulevaisuus Nykyisyys Menneisyys

Kuvio 23. Muutostyökalu

Konkreettisesti työkalu käsittää liiketoiminnan määrittämiseen ja hahmottamiseen liittyviä kysymyksiä, jotka on muodostettu neljännessä luvussa kuvattujen liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien sekä niihin liittyvien tiedonmuodostuksen edellytyksien avulla. Edellä on esitetty, että työkalu sijoittuu Pettigrew'n ja Whippin muutosmallin kontekstiulottuvuuteen. Vaikka työkalussa käytetään samoja peruskysymyksiä, se ei silti tarkoita, että työkalu koskisi kaikkia muutosmallin osia, vaan kysymyksiä käytetään laajentamaan nimenomaan kontekstiosuutta. Pettigrew'n ja Whippin muutosmallissa kontekstiulottuvuuteen liitetään kysymys ”miksi”, koska se kuvaa kontekstiulottuvuuden luonnetta muutosmallin osana. Tällöin kontekstiulottuvuus selittää sisäisen ja ulkoisen ympäristön muutoksia eli sitä, miksi muutoksia tapahtuu. Kun kontekstiulottuvuutta käsitellään yksinään, kuten tässä työkalussa, voidaan kaikkia kolmea peruskysymystä ”mitä”, ”miksi” ja ”miten” käyttää avaamaan juuri kontekstiulottuvuuden sisältöä. Kysymyksellä ”mitä” ei täten työkalun avulla pyritä avaamaan yksittäisen muutoksen sisältöä, vaan saamaan selville, mitä liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksiin liittyviä tekijöitä ja tavoitteita yrityksen toimintaympäristöissä voidaan havaita. Samoin kysymyksellä ”miten” ei pyritä selvittämään vielä sitä, miten yksittäinen muutos toteutetaan, vaan sitä, miten liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksiin liittyviä tekijöitä on mahdollista yrityksessä kehittää ja hyödyntää.

Työkalussa esitetään siis kullekin liiketoiminnan muutoksen ulottuvuudelle kolme kysymystä, jotka käsitellään tulevaisuuden, nykyisyyden ja menneisyyden näkökulmista. Tarkoituksena on, että kysymyksiä syvennetään ja tarkennetaan jokaisessa muutostilanteessa tarpeen mukaan. Tämän vuoksi itse työkaluun on mielekästä sisällyttää ainoastaan hyvin laajoja, kaikissa muutostapauksissa olennaisia peruskysymyksiä. On kuitenkin oleellista huomata, että työkalu ei ole ainoastaan siitä esitetty konkreettinen visualisointi vaan siihen sisältyy kaikki se tieto, jota tässä tutkielmassa on kuvattu. Koska itse työkaluun on mahdotonta konkretisoida näitä kaikkia käsiteltyjä asioita, työkalun käyttäjän tulee hallita työkalun kokonaisuus. Koska työkalun visualisoinnissa esitetyt kysymykset ovat hyvin laajoja ja pitkälle yksinkertaistettuja, niiden perimmäisen moniulotteisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen on riippuvainen käyttäjän osaamisesta. Työkalun käyttäjän rooli onkin erittäin tärkeä, sillä hänen on pystyttävä johdattamaan liiketoiminnan johtohenkilöt ja myös muu henkilöstö syvälle kysymysten merkityksiin.

Koska työkalussa esitettävät kysymykset ovat laajoja ja moniselitteisiä, vastauksen löytäminen vaatii usein kysymyksien avaamista ja muotoilemista. Esimerkiksi tietoisuuden

ja tiedostamattomuuden merkitys saattaa olla joissakin tilanteissa oleellinen tekijä, joka yrityksessä tulee ymmärtää. Esimerkiksi työkalussa esitettäviä ”Mitä” -kysymyksiä voidaan tällöin syventää seuraavien tietoisuuteen ja tiedostamattomuuteen liittyvien lisäkysymysten avulla:

Globalisaatio

Mitkä ovat globalisaation ilmenemismuodot?

- Mitä tiedostettuja globalisaation ilmenemismuotoja on? Mitä tiedostettuja globalisaation ilmenemismuotoja ei ole?
- Mitä tiedostamattomia globalisaation ilmenemismuotoja on? Mitä tiedostamattomia globalisaation ilmenemismuotoja ei ole?

Asiakas ja tarjoama

Ketkä ovat asiakkaat?

- Ketkä tiedostetuista asiakkaista ovat asiakkaita? Ketkä tiedostetuista asiakkaista eivät ole asiakkaita?
- Ketkä tiedostamattomista asiakkaista ovat asiakkaita? Ketkä tiedostamattomista asiakkaistamme eivät ole asiakkaita?

Mitkä ovat tarjoamat?

- Mitä tiedostettuja tarjoamia on? Mitä tiedostettuja tarjoamia ei ole?
- Mitä tiedostamattomia tarjoamia on? Mitä tiedostamattomia tarjoamia ei ole?

Osaaminen

Mitä osaamista on?

- Mitä tiedostettua osaamista on? Mitä tiedostettua osaamista ei ole?
- Mitä tiedostamatonta osaamista on? Mitä tiedostamatonta osaamista ei ole?

Teknologia

Mitä teknologiaa on?

- Mitä tiedostettua teknologiaa on? Mitä tiedostettua teknologiaa ei ole?
- Mitä tiedostamatonta teknologiaa on? Mitä tiedostamatonta teknologiaa ei ole?

Muita työkaluun liittyviä syventäviä kysymyksiä esitetään liitteestä 3. Syventävät kysymykset on järjestetty ulottuvuuksien ja erilaisten näkökulmien mukaan.

Jotta työkalun sisältämiin kysymyksiin vastaaminen olisi käytännössä helpompaa, voidaan kysymykset muokata myös tehtävämuotoon. Tällä tarkoitetaan sitä, että kysymysten eteen liitetään opastava pyyntö. Tällöin kysymys voi muodostua esimerkiksi nykyisyyttä käsiteltäessä seuraavasti: ”Luettele, mitä osaamista ja siihen liittyviä tavoitteita yrityksen nykyisyydessä on?” Kysymyksiin vastaamista kannattaa lisäksi selkeyttää jakamalla kysymys osiin muodostamalla kaksi erillistä kysymystä: ”Luettele, mitä

osaamista nykyisyydessä on” ja ”Luettele, mitä osaamiseen liittyviä tavoitteita nykyisyydessä on”. Tehtävämuotoisia kysymyksiä voidaan edelleen tarkentaa pyytämällä vastaajaa luettelemaan esimerkiksi viisi tärkeintä tekijää kysymykseen liittyen.

Työkalun käyttämisestä vastaava käyttäjä on tämän tutkimuksen tapauksessa yrityksen ulkopuolinen asiantuntija. Hänen tehtävänä on esittää kysymykset, jotka ovat kulloisessakin muutostilanteessa relevantteja sekä analysoida ja arvioida kysymyksiin annetut vastaukset. Tarkoituksena siis on, ettei työkalua käytettäisi samalla tavalla kaikissa muutostilanteissa, vaan työkalu soveltuisi monenlaisiin muutostilanteisiin dynaamisen luonteensa vuoksi. Tällöin jokaisessa tilanteessa arvioidaan esimerkiksi erikseen ne tiedonkeruun tavat, joiden avulla kysymyksiin sisältyvää tietoa kerätään sekä sitä, keiltä tätä tietoa kerätään. Tilanteessa arvioidaan myös, ovatko kaikki lisäkysymykset relevantteja vai keskitytäänkö kysymyksistä vain tiettyihin osa-alueisiin. Ulkopuolisen asiantuntijan ammattitaito ja työkalun tuntemus vaikuttavat täten suuresti siihen, millaisia tuloksia työkalulla on mahdollista saada aikaan.

Työkalun avulla kerättyä tietoa voidaan soveltaa ja syventää edelleen esimerkiksi siten, että kysymykset suunnataan aluksi määritellyille henkilöille, kuten yrityksen strategiselle johdolle. Heiltä kerätyn tiedon analysoinnin pohjalta voidaan tämän jälkeen laatia yksityiskohtaisia lisäkysymyksiä, joita voidaan suunnata esimerkiksi alemmille johtotasoille tai tapauksesta riippuen vaikka koko henkilöstölle. Tämän tyyppiseen työkalun soveltamistarkoituksiin sopii hyvin metodiksi esimerkiksi niin sanottu Delfoi -tekniikka, jota esitellään lähemmin liitteessä 4.

5.3 Muutostyökalun illustrointi muutostarinoiden avulla

Tässä alaluvussa luotua työkalua illustroidaan kolmen empiirisen muutostarinan²⁵¹ avulla. Ensimmäiseksi muutostarinat esitetään kronologisina kertomuksina. Tämän jälkeen illustroidaan tärkeimpiä tarinoista esille nousseita liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien tekijöitä sekä näiden merkitystä ja dynaamisuutta matriisiin avulla. Matriisi luodaan liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien avulla.

²⁵¹ Muutostarinat on kirjoitettu Markku Vaaraniemelle 23.-25.2.2005 tehtyjen haastattelujen pohjalta. Haastattelut nauhoitettiin ja näiden perusteella muokatut ja lyhennetyt tarinat tarkistutettiin haastateltavalla.

5.3.1 Kronologiset muutostarinat

Muutostarina 1: Tuoteliiketoiminnan muutos

Muutos toteutettiin yrityksessä, jonka asiakkaina ovat puunjalostusyrietykset maailmanlaajuisesti. Yritys tarjoaa asiakkailleen mittauslaitteita ja -palveluja. Kyseessä oleva yritys on omilla tuotteillaan maailmanmarkkinoiden johtaja. Yrityksen liiketoiminnan toimintasegmentti on kooltaan hyvin pieni ja strateginen fokus kapea. Yritys on liikevaihtonsa ja henkilöstömääränsä perusteella suuri yritys. Suomessa yritys toimi muutoksen aikana kolmella paikkakunnalla.

Yksi yrityksen liiketoiminnoista käsitti kolme tuoteperhettä (A, B, C). Muista liiketoiminnan tuoteperheistä poiketen tuoteperheen A markkinaosuus oli ainoastaan muutamia prosentteja maailmanmarkkinoista, eikä se tuottanut hyvää tulosta. Tässä tilanteessa yrityksen johto arvioi liiketoiminnan kehittämissuuntaa ja totesi, että tuoteperhe A ei kuulu liiketoiminnan tulevaisuuden näkymiin. Tuoteperhe A päätettiin erottaa kyseessä olevasta liiketoiminnasta ja yhtiöittää. Liiketoimintaan jäivät siis tuoteperheiden B ja C tuotanto sekä näihin tuotteisiin liittyvät palvelut.

Liiketoiminnan ongelmaksi nykyisyydessä ja tulevaisuudessa arvioitiin liiketoiminnan hidaskasvu. Vaikka liiketoiminnan tuloskehitys oli hyvä, se ei kyennyt kiristävissä kilpailussa riittävään kasvuun. Maailmanmarkkinajohtajayritykselle tämä liiketoiminnan kasvun puuttuminen merkitsi yrityksen kilpailukyvyyn heikkenemistä. Ongelmaksi nähtiin myös yrityksessä vallitsevat voimakkaat organisaatorajat eri yksiköiden välillä, sillä ne estivät osaltaan paremman kustannustehokkuuden kehittämistä. Tilanteen korjaamiseksi nähtiin kaksi vaihtoehtoa: joko volyyymia olisi kasvatettava tai henkilöstöä olisi pakko vähentää. Liiketoiminnan kasvun hidastuminen oli osaksi seurausta tuottavuuden heikkenemisestä, sillä uusia tuotteita ei ollut vähään aikaan ilmestynyt kasvun tueksi. Tuottavuuden kehittymistä häiritsi lisäksi, että eri paikkakunnilla sijaitsevat yksiköt toimivat eri mekanismeilla. Tuoteperheen A erottaminen liiketoiminnasta selkeytti kuitenkin liiketoimintaa.

Kasvun aikaansaamiseksi liiketoiminnan johtoryhmälle annettiin tehtäväksi pohtia, miten kasvua saadaan aikaan. Liiketoiminnan kehittämistä pohdittiin strategiaprozessissa, joka toteutettiin 20–30 hengen kokoonpanolla. Strategiaprozessissa oli mukana liike-

toiminnan ylin johto ja sen tarkoituksena oli hahmottaa yksiköiden tulevaisuutta ja suunnitella strategia kasvun saavuttamiseksi. Liiketoiminnan johtaja kuvaa tilannetta seuraavasti:

”Me istuttiin sen johtoryhmän kanssa ja aloin ensimmäisen kerran hiukan kysyään, et miten me saadaan kasvettua. Se tuntuu, että se johtoryhmä oli istunut jo niin kauan yhdessä, että ne tiesi, koska kukin kääntää kylkeä.”

Koska liiketoiminnan johtoryhmästä puuttui tarvittavaa uudistuskykyä, liiketoiminnan johtaja teki ratkaisun uuden johtoryhmän muodostamisesta ja toimintavan uudistamisesta. Hankalaa uudistamisesta teki kuitenkin yrityksen elinkaaren kypsä vaihe. Tämän vuoksi tilanteen ratkaisijoita ei voitu etsiä yrityksen ulkopuolelta, vaan muutoksen tekijät piti löytää organisaation sisältä.

Muutoksen valmistelussa ja toteuttamisessa pyrittiin jatkuvasti avoimuuteen järjestämällä kuukausittain tiedotustilaisuuksia, joissa tilanteesta viestitettiin koko organisaatiolle. Tiedotustilaisuuksissa käytiin läpi liiketoiminnan tuloksia ja pyrittiin tällä tavoin konkretisoimaan muutostarvetta. Henkilöstö sai workshoppeissa ja muissa järjestelyissä keskusteluissa mahdollisuuden kertoa oman näkökulmansa muutoksesta ja sen aiheittamista toiminpiteistä.

Strategiaprosessin lisäksi muutoksen ja liiketoiminnan kehittämisen suunnittelemiseksi perustettiin suunnitteluprojekti, johon liiketoiminnasta osallistui 20–30 henkilöä. Projekti toteutettiin kuukauden aikana muutamilla workshop -tyyppisillä keskusteluilla, joissa pyrittiin selvittämään, miksi yrityksellä ei ole kasvua ja millä edellytyksillä kasvua voitaisiin saada aikaan. Viimeisissä workshoppeissa käsiteltiin tarkemmin organisaatorakennetta, jonka yritys tarvitsi voidakseen kehittää liiketoiminnan kasvua. Suunnitteluprojektissa kaksi eri ryhmää loi mieleisensä organisaatorakenteen. Näiden kahden organisaatorakenneverSION hyvät puolet yhdistämällä muodostettiin organisaatiolle uusi sopiva rakennemalli. Kun liiketoiminnan tulevaisuuden tahtotila alkoi selkiytyä ja yritykselle oli luotu uusi organisaatiomalli, kaikki johtopaikat liiketoiminnan vetäjän paikkaan lukuun ottamatta laitettiin organisaation sisäiseen avoimeen hakuun. Täten henkilö, joka ei ollut valmis hakemaan paikkaa, ei voinut tulla kysymykseen johtopaikkojen valintoja tehtäessä.

Liiketoiminnan johtopaikkojen hakuprosessin aikana ulkopuoliset konsultit kokosivat eri organisaatiotasojen johtohenkilöiltä heidän näkemyksiään liiketoiminnan tavoitteista ja mahdollisuuksista. Tällä tavoin selvitettiin johtohenkilöiden myönteisiä ja kielteisiä näkemyksiä tapahtuvasta muutoksesta. Tehtyjen haastattelujen avulla kyettiin samalla kartoittamaan, ketkä henkilöt voisivat olla potentiaalisia ehdokkaita johtoryhmän uuteen kokoonpanoon. Konsulttien rooli oli täten myös varmistaa, ettei potentiaalisia ehdokkaita jää haun ulkopuolelle. Kaikki potentiaalisiksi katsotut ehdokkaat testattiin. Lisäksi kaikille hakeneille annettiin mahdollisuus tulla testattaviksi, jos he sitä itse halusivat. Ylimääräisten testausten kautta onnistuttiinkin löytämään avainhenkilöitä, joiden rooli oli merkittävä johtoryhmästä seuraavien johtotasojen paikkojen täyttämässä. Suuri osa henkilöstöstä piti päätöstä kaikkien johtopaikkojen tulemista avoimeen hakuun yllättävänä, sillä useat heistä eivät uskoneet päätöksen käytännölliseen toteutumiseen ja johtoryhmän kokoonpanon todelliseen muuttumiseen. Vaikka hakemusten läpikäyminen, ehdokkaiden haastatteleminen ja päätösten tekeminen koettiin vaikeaksi ja erittäin haastavaksi prosessiksi, lopulta johtoryhmän muodostamiseksi löydettiin yrityksen sisältä uusi kokoonpano.

Uuden johtoryhmän jäsenet tapasivat toisensa ensi kertaa yhteisessä palaverissa, jossa kerrottiin kunkin henkilön rooli ja jossa jokainen sai tilaisuuden kertoa, miten omalla työskentelyllään aikoi edistää liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Palaverissa uusi johtoryhmä päätti, miten liiketoiminnan muu henkilöstö jaetaan uusiin yksiköihin uuden organisaatorakennemallin mukaan. Kun päätökset uudesta organisaatorakenteesta ja siihen liittyvistä henkilö- ja muista kysymyksistä oli tehty, uusi johtoryhmä kiersi kaikki liiketoiminnan kolme yksikköä ja esitteli itsensä hämmästyneelle henkilöstölle. Omien yksiköidensä sisäisistä rakenteista eli muun muassa työntekijöiden toimenkuvista, rooleista ja tavoitteistaan vastuu ja päätösvalta oli jokaisella johtoryhmän jäsenellä itsellään.

Uuden johtoryhmän henki oli vanhaan nähden täysin erilainen. Heillä oli tahto muuttamiseen ja kehittymiseen yhdessä.

”Tää uus [johtoryhmä] oli ihan erilainen, se draivi muuttu kerralla, se alko tahtoon jotakin. Tavallaan siinä mä mietin, että olisko se ollu siinä niinku se, että tavallaan ne oli vapaaehtosia, että kaikki sai hakee. Ihmisillä on tavallaan vaihtoehto silloin, kun sä

meet organisaatioon, otat vastuun siitä, että se pärjää... niin henkilö joutuu niinku henkisesti miettiin sen asian läpi, että onko hän vapaaehtoinen.”

Muutoksen strategisiksi tavoitteiksi asetettiin asiakaslähtöisyys, yhtenäinen toimintatapa, tuottavuuden parantaminen, uusien innovaatioiden kehittäminen ja yhteistyö. Johtoryhmä nosti prioriteetiksi yhtenäisen asiakas- ja prosessilähtöisen toimintatavan kehittämisen ja se päätettiin uudistaa ensimmäiseksi. Samaan aikaan käynnissä oli IT -projekti, joka käsitti tilausten käsittelyä, tuotannon ohjausta sekä valmistuvaluutan vaihtumiseen. IT -projektissa yhdistettiin logistiikkaprosessit ja tilausten sisäänsyöttö, jotta kaikki yksiköt saatiin saman globaalın järjestelmän alaisuuteen. Projektissa otettiin huomioon erityisesti käyttäjien tarpeet ja toiveet.

”Sitten ilmoitettiin IT-osastolla, että miten ne käyttäjät haluaa ja siinä tuli tavallaan aika hyvä onnistuminen... Se juju oli siinä, että ne käyttäjät teki tavallaan sen jutun itse.”

IT -projekti oli taloudellisestikin kannattava, sillä se tuotti kuluihinsa nähden kahdeksankertaiset säästöt. IT -projektin rooli muutoksessa oli merkittävä, koska sen avulla sekä johdon ja henkilöstön tuella tuottavuus saatiin nousemaan. Samaan aikaan IT -projektin kanssa kaikki kolme yksikköä yhdistettiin saman juridisen yksikön alle ja tuotekehitysyksiköt yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi ja saatiin ne sitä kautta lähestymään yhteisiä tavoitteita yhteistyön ja asiakasnäkökulman lisäämisen avulla.

Liiketoiminnan uudistaminen koski myös yhden yksikön toimitilojen laajentamista. Uusilla toimitiloilla haluttiin saada aikaan avoin ilmapiiri ja siksi vanhoista tiloista purettiin seiniä ja uusiin tiloihin ei rakennettu jokaiselle työntekijälle omaa väliseinillä eristettyä työtilaa. Muutosprosessi tiivistyi kesällä isoon vuosijuhlaan, uusien tilojen vihkiäistilaisuuteen. Juhlien aikana pidettiin myös asiakaslähtöinen maailmanlaajuinen myyntikokous, jossa kerrottiin uudesta lähestymistavasta ja markkinoille tulleista uusista tuotteista. Juhla oli kiitos myös aikaansaadusta ennätystuloksesta.

Konserni, johon kyseessä oleva liiketoiminta kuului, muutti fuusioitumisensa yhteydessä palkitsemisjärjestelmiä. Niiden muuttuminen yhdisti yksikön tuloksesta maksettavat palkkiot koko konsernin tulokseen. Koska konsernilla oli ollut heikko vuosi, palkkioita ei voitu jakaa yksikön hyvästä tuloksesta huolimatta. Tilanne oli hankala, sillä muutoksen toteuttaneita henkilöitä haluttiin kaikesta huolimatta palkita. Tämän vuoksi heille

mahdollistettiin palkitsemisvaroja tekemällä varaus henkilöstön kouluttamista ja kehittämistä varten. Myöhemmin he saivat toteuttaa haluamansa koulutusmatkan palkinnoksi hyvästä tuloksesta.

Muutostarina 2: Järjestelmäliiketoiminnan muutos

Muutos toteutettiin vuosituhannen vaihteen jälkeen noin vuoden kuluessa globaalisti toimivassa yrityksessä ja sen järjestelmäliiketoiminnassa. Yritys oli markkinajohtaja Suomessa omilla tuotteillaan, mutta sen kansainvälinen markkinaosuus oli hyvin pieni. Markkina- ja toimialueet Suomen lisäksi olivat Eurooppa ja Venäjä. Asiakkaita olivat energia- ja prosessiteollisuuden yritykset.

Järjestelmäliiketoiminnassa havaittiin kilpailun kiristymisen vuoksi pakottavia haasteita. Liiketoiminnan kannattavan kasvun aikaansaamiseksi tarvittiin muutoksia. Yrityksessä havaittiin heikkouksia asiakaslähtöisyydessä sekä tuotteiden ja palvelujen elinkaarien huomioimisessa. Muutostilanteeseen lähdettiinkin miettimällä erityisesti näitä haasteita. Lisähaasteen muutokseen antoi pakottava tarve tuottavuuden kasvattamiseen, johon alettiin pyrkiä jo ennen lopullisten muutossuunnitelmien valmistumista.

Kyseessä oleva liiketoiminta jakautui kahteen osaan, joita olivat projektit ja aftersales-toiminta. Projektit kuuluivat selkeästi pääliiketoimintaan, mutta palvelut eli aftersales (esim. asiakashuolto ja varaosapalvelut) olivat kannattavia vaikkakin volyymiltaan vain pieni osa. Lisäksi yksiköiden sisälle oli syntynyt uusia asiantuntijapalveluja, joiden toimintamekanismit poikkesivat projekteista ja palvelutoiminnasta. Liiketoiminnan osat toimivat vailla yhteistä logiikkaa. Ongelmana koko yrityksessä oli funktioiden huono yhteistoiminta, joka näkyi sekä liiketoimintojen rakenteissa, toiminnassa että työnteotavoissa. Muutoshetkellä projektien toteutuksen ja myynnin välillä oli ristiriitoja ja sovitut myyntikatteet vaihtelivat yksiköstä toiseen.

”Myyntimies puhui, että kun hän myy sen, niin projektikate on tämä. Sitten kun se käsiteltiin projektiosastossa, niin siellä sanottiin, että kate oli erilainen. Mä en niinku millään meinannu ymmärtää sitä, että miten se kate voi muuttua yhden yön aikana. Et kyl täs jokin mättää. Et se mitataan niinku näin ja te ootte samaa katetta ja mä haluan, et kun lyötte kaupan lukkoon, niin te molemmat ootte sitä mieltä, että se on toi.”

Koska tuoteorientoitunut ja toimintalähtöinen toimintatapa ei toiminut, tarve yrityksen uudelle strategiselle rakenteelle oli muutoksessa ensisijaisen tärkeää. Rakenteellisia muutoksia alettiin toteuttaa jo ennen tarkkaan määriteltyjä strategioita. Rakenteita yhdistettiin keskittämällä projektien eli tuotteiden myyjät ja projektien toimittajat samaan tuloslaskelmaan. Näin pyrittiin lisäämään funktioiden yhteistoimintaa ja yhteistä vastuuta. Koko organisaation rakennetta muutettiin perinteisestä funktionaaliseen organisaatiosta matriisiorganisaation suuntaan, jolloin yksiköiden oli yhdessä pyrittävä parempaan kannattavuuteen. Päällekkäisiä toimintoja karsittiin, jakeluverkkoa ja myyntiverkkoa saneerattiin. Yksiköiden tavoitteita yhdenmukaistettiin, maantieteellisten liiketoiminta-alueiden tulosseuranta selkeytettiin ja toiminnan fokusta pyrittiin kustannustehokkuutta unohtamatta siirtämään asiakassuuntautuneeseen ajattelutapaan.

Kun organisaation rakennemuutokset ja sopeutustoimenpiteet tulosseurannan aloittamisen mahdollistamiseksi oli alustavasti tehty, aloitettiin liiketoimintastrategian laatiminen. Liiketoiminnan avainrooleihin, joita olivat projektiyksikön johtajan, teknologia- ja aftersales -johtajien sekä kontrollerin ja markkinointivastaavan roolit, pyrittiin löytämään sopivia ja päteviä henkilöitä. Henkilöt rekrytoitiin aftersales -johtajaa lukuun ottamatta talon sisältä. Rekrytointi toteutettiin projektihenkilöiden arvioinnin ja henkilökohtaisten haastatteluiden avulla. Strategian laatimisen yhteydessä workshoppeissa pohdittiin myös niitä keinoja ja tapoja, joilla tulostavoitteet saavutettaisiin. Workshoppeissa mallinnettiin prosesseja ja etsittiin konkreettisia kohteita, joita voidaan pitää käytännön toimien pullonkauloina. Yhteisissä keskusteluissa määritettiin myös kehittämis-kohteita sekä etsittiin niitä mahdollistavia toimintatapoja.

Aluksi kasvua haettiin jo olemassa olevien asiakkaiden ja laajemman tuoteportfolion avulla, vaikka suurempia muutoksia olisi ehkä tarvittu projektien tuotannossa ja tuotannon toimintamalleissa, koska niiden katteet kehittyivät huonosti. Kannattavuutta ja kasvua pyrittiin hankkimaan kuitenkin ensisijaisesti elinkaaripalveluista ja jälkihoidosta, jotka antoivat mahdollisuuden riskeerata pienemmillä katemarginaaleilla ja toisaalta mahdollistivat uusasiakashankinnan. Aftersales -yksiköstä pyrittiin luomaan uutta bisnestä ja sitä alettiin kehittää voimakkaasti. Aftersales -yksikölle muokattiin omat haastavat kehitystavoitteet, joiden päämääränä oli muuntaa yksikön lähtökohtia perinteisestä palveluyksiköstä asiakaslähtöiseen suuntaan. Palvelutuotteiden tarjoamisen huomattiin vaativan myyntihenkilöstöltä lisäksi uudenlaista osaamista. Kehitettyä osaamista ja uusia toimintatapoja alettiin viedä myös ulkomaille.

Muutoksen implementointi aloitettiin strategioiden kirkastamisen, rakenteiden korjaamisen ja johtoryhmän muutosten jälkeen organisaatorakenteissa ylhäältä alaspäin. Muutos toteutettiin aina yksiköiden ja yksilöiden toimenkuvissa asti. Organisaatiokulttuuriin kuuluivat perinteiset, muuttumattomat työtavat, ja siksi muutosvastarinta oli ajoittain huomattavaa. Tämän vuoksi työntekijöiden motivointi ja muutoksen “omistajuuden” siirtäminen yksilötasolle koettiin johdossa tärkeäksi. Muutosvastarintaa esiintyi erityisesti konkreettisten muutosten tullessa yksilötasolle viestittäen muutostarpeen pakollisuutta.

”Sitten kun keväällä vasta katottiin näiden henkilöiden [johtoryhmän] kanssa, että mikä tää strategia on. Silloin oivalsin sen, että mitä asiakas tarkoittaa eli jos ei oo markkinaosuutta, niin sitten on parempi miettiä, ketkä maksaa sun palkan eli ollaan niinku asiakasfokuksena. Tää tulo on niinku mun asiakas ja jos se menee Kiinaan, niin mä meen mukana.”

Strategialähtöisyys ja siihen sisältyvä asiakaslähtöisyys tulivat mukaan noin puolen vuoden kuluttua muutostarpeen havaitsemisesta. Asiakasfokus toteutettiin ylhäällä strategiassa ja aina käytännön myyntimiesten roolissa saakka. Tuoteportfolioita muokattiin eri asiakastarpeisiin ja asiakkaille pyrittiin tarjoamaan projektien sijasta sekä projekteja, palveluja että teknologisia ratkaisuja. Myös liiketoiminnan seurantajärjestelmiä kehitettiin teknologian avulla, jotta tuote- ja asiakaskannattavuuksia voitiin tarkkailla globaalisti.

Muutoksen tuloksia alkoi näkyä vuoden kuluessa projektikannan uudistuessa, seuranta-prosessien tarkentuessa ja yhteisen tekemisen mallin löytyttyä. Viestinnän rooli nähtiin muutoksen toteutumisessa merkittävänä tekijänä, aina tiedotustilaisuuksista rekrytointiin asti. Myös avaintiimin osaaminen ja halu uudistua olivat käytännön muutosprosessin liikellepaneivia voimia.

Muutostarina 3: Järjestelmäliiketoiminnan muutos

Yritys toimi järjestelmäliiketoiminnassa 1990-luvulla, pääasiallisina markkina-alueinaan Euroopan maat ja Suomi, jossa sijaittivat organisaation pääelimet. Yritys oli liikevaihdon ja henkilöstömäärän mukaan luokiteltuna suuri yritys. Yrityksen organisaatorakenne oli funktionaalinen. Yrityksen tulevaisuuden kuva näytti heikolta, sillä liike-

toiminta oli tappiollista, tuotekehitys oli yli vuoden myöhässä, asiakkaille ei kyetty toimittamaan jo myytyjä tuotteita ja johto oli tämän vuoksi menettänyt uskottavuutensa.

Muutostilannetta tuli konsernista johtamaan uusi liiketoiminnan vetäjä. Yrityksen taloudellinen tila oli kriisissä, mihin suurimpia syitä olivat tuotekehityksen viivästyminen ja huonot taloudelliset seurantajärjestelmät. Uusi kehitteillä oleva tuote oli lupaava mutta vielä keskeneräinen. Tämän vuoksi asiakkaille jouduttiin toimittamaan uusien tuotteiden sijasta vanhoja, mistä seurasi uskottavuusongelmia sekä välien kiristymistä tuotekehitys- ja myyntiyksikön välillä.

”Istuttiin illalla luokkahuoneessa ja käytiin keskustelua siitä, mikä on riittävä taso. Mä niinku sanoin, et se on riittävä, mitä asiakas sanoo eikä se, mitä tuotekehitys sanoo. Sit taas myynnin pitää ymmärtää, et ne vaan ei myy sitä, mitä niille tulee mieleen. Et kun on tekninen järjestelmä, niin ei sitä niin vaan panna uusiksi.”

Koska aikaa oli rajallisesti ja organisaation tilanne oli hyvin heikko, päätettiin yrityksen taloudelliset seurantajärjestelmät, johtoryhmä sekä organisaatorakenne uudistaa. Liiketoiminnan ja tuotteiden luonteesta johtuen myyminen vaatii pitkäaikaista sitoutumista sekä asiakkaan että toimittajan puolelta. Tämä edellyttää tyypillisesti myyntihenkilöstöltä laajoja päätöksentekovaltuuksia ja johdon sitoutumista. Organisaation toimintatapa ei kuitenkaan korostanut vastuun antamista, ja liiketoiminnan vetäjät joutuivat liian usein olemaan kiinni käytännön myyntityössä.

Organisaatorakenteet muutettiin tulosityksikkömallin mukaisiksi. Koska yrityksessä oli käynnistetty kasvavaan kansainvälistymiseen liittyviä projekteja ja lähdetty alustavasti kartoittamaan tuotantoja eri maissa, luonnollisina perusyksiköinä kyseeseen tulivat eri maa-alueet. Maa-alueita olivat Keski-Euroopan maat, Etelä-Euroopan maat, Skandinaavia, Itä-Euroopan maat sekä Venäjä. Maayksiköiden alaisuuteen sijoitettiin projektitoiminta, palvelutoiminta ja tekniset toiminnot. Yhteisenä kaikille maayksiköille olivat tuotekehitys ja tuotanto.

Kun organisaatorakenteet olivat selvillä, yksiköille ja alueille rekrytoitiin vetäjät. Johtoryhmän jäsenet vaihdettiin lukuun ottamatta tuotekehitysjohtajaa, joka oli juuri palkattu. Riski johtoryhmän jäsenien vaihtamisesta koettiin suureksi mutta toisaalta ainoaksi mahdolliseksi vaihtoehdoksi. Rekrytoinnit tapahtuivat puhelinkeskustelujen ja neuvotte-

lujen avulla ilman testauksia. Tärkeimmiksi avainhenkilöiksi valittuja siirrettiin keskeisiin tehtäviin vastaamaan maapääällikköinä tekniikka- ja huoltotoiminnoista.

Ensimmäisessä uuden johtoryhmän kokouksessa muokattiin organisaatorakennetta, määriteltiin tavoitteet, tavoitteiden vastuuhenkilöt ja henkilöstön roolit uudelleen. Myös taloudelliset seurantajärjestelmät pilkottiin pienemmiksi yksiköiksi, jotta saataisiin selville, mitkä toiminnot yrityksessä käyttävät resursseja ja tuovat kustannuksia. Lisäksi myynnille päätettiin antaa kielto myydä mitään, mitä ei vielä ole.

Luja yhteistyö tuotekehityksen ja myynnin välillä aloitettiin, jotta uusi järjestelmä saataisiin valmiiksi. Alkuvaikeuksien jälkeen yhteistyö parantui; tuotekehitys ryhtyi toteuttamaan myynnin pyytämiä uudistuksia, kehitti uutta järjestelmää ja pystyi lopuksi tekemään uuden tuotteen paremmilla kriteereillä kuin ne, mitkä heille oli asetettu. Uusi tuote muutti yrityksen suuntaa aluksi tuotekehityksen nostattaman onnistumisen ja myöhemmin voitettujen kauppojen kautta, johtaen hiljalleen myös tappiokierteen pysähtymiseen ja kannattavan tuloksen tekemiseen. Uuden tuotteen kustannusrakenne oli entistä parempi ja teki yrityksestä myös kilpailukykyisemmän. Projektikanta lähti uudistumaan vuoden sisällä ja uusi tuote voitti kustannusrakenteensa ansiosta merkittävän kilpailijan tuotteen.

Kolmen vuoden muutosvaiheen aikana yrityksestä irtisanottiin 10–15% henkilöstöä ja työntekijöiden toimenkuvat muuttuivat monilta osin; ennen yrityksessä oli noin 20 % insinöörejä ja suunnittelijoita, muutoksen jälkeen lähes 80 %. Yrityksen osaamusrakenteessa tapahtui täten merkittäviä muutoksia.

Tuotannossa keskityttiin lähes yksinomaan kokoonpanoon ja sitä siirrettiin ulkomaille. Kun rakenteet, henkilöstö ja tuote olivat suunnilleen kohdallaan, ryhdyttiin rakentamaan Pohjois-Amerikkaan suuntautuvaa liiketoimintaa omaksi yksikökseen tällä samalla konseptilla. Myöhemmin oma yksikkö rakennettiin myös Aasiaan.

Kriisivaiheen jälkeen ryhdyttiin yhteistyön avulla yhdistämään samassa konsernissa ulkomailta toimivaa tytäryritystä liiketoimintaan, koska yritys toimi pitkälle samojen asiakkaiden ja projektien parissa. Syynä oli myös yhteinen näkyvyys asiakkaille. Yhteistyötä ja tytäryhtiön saneerausohjelmia kehitettiin laihoin tuloksin, kunnes konserni johto päätti fuusoida tytäryhtiön liiketoiminnan järjestelmäliiketoimintaan. Toimintojen yhdistämiseen kului yli puoli vuotta. Suomesta lähti Pohjois-Amerikkaan kaksi avain-

henkilöä, joilla oli suuri rooli muutoksen käytännön toteutuksessa. Suurimpina haasteina heillä oli tuotekehitykseen, tuotantoon ja henkilöstön vähentämiseen liittyvät organisointiin ja johtamiseen liittyvät ongelmat.

Fuusion ja sitä seuranneen uuden sovellusliiketoiminnan mukana johtoryhmä laajeni ja mukaan tulivat mm. jokaisen maan maavetäjät. Johtoryhmätyöskentelyn painotukset muuttuivat enemmän strategian ja vastuiden suuntaan, samoin yhteistyön kieli muutettiin englanniksi. Tekniikkaa alettiin kehittää globaaliin suuntaan ja vastuuta viemään alemmille organisaatiotasolle. Myös palveluja alettiin hajauttaa maayksiköiden sisältä maakuntiin lähelle asiakasta.

Nollarajaan yritys pääsi vuoden sisällä. Hyvä positiivinen tulos saatiin kolmen vuoden kuluttua muutoksen aloittamisesta.

5.3.2 Muutostarinat liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien matriisissa

Tässä luvussa esitetään liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien avulla muodostetut matriisit (Kuvio 24, Kuvio 25 ja Kuvio 26), jotka havainnollistavat liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien vaikutuksia kussakin muutostarinnassa. Matriisit voidaan määritellä myös eräänlaisiksi mekanismeiksi, jotka kuvaavat ulottuvuuksien merkityksiä ja dynamiikkaa tarinoissa esitetyissä muutoksissa.

Automaatiojärjestelmäliiketoiminnan muutosprosessi				
Globalisaatio	Koveneva globaali kilpailu		Siirryttiin tulosityksikköjohtamiseen, yksiköille myynnin lisäksi vastuu myös toimittamisesta, Suomesta osaamista ja teknologiaa ulkomaille	
Asiakas ja tarjoama	Uusi konsepti		Asiakaslähtöisyyteen pyrkiminen integroi myyntiä ja tuotekehitystä	
Osaaminen		Osaaminen oli yrityksessä, mutta monimutkainen kehitysprosessi tarvitsi ennakoitua enemmän aikaa		Yhteistyö kehitti osaamista
Teknologia	Tuotekehitys 1-2 v jäljessä → aiheutti kitkaa tuotekehityksen ja myynnin kesken			Yhteistyö nopeutti tuotekehitystä ja lopulta saatiin aikaan vielä suunniteltua parempi järjestelmä

Uusi osaaminen mahdollisti laajenemisen ulkomaille		Tuotekehitysyksiköiden globaali yhteen saattaminen		
		Asiakasnäkökulman ja yhteistyön avulla tuotekehitys läheni tavoitteitaan		Palvelut saatiin lähemmäksi asiakkaita
	Yrityksen kasvu lisäsi ja uudisti osaamista		Osaamista hajautettiin pienempiin yksiköihin	
		Tuotekehitysyksiköt yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi	Globaali tuotekehitys mahdollisti uusia järjestelmäratkaisuja	

Kuvio 24. Matriisi automaatiojärjestelmäliiketoiminnan muutosprosessista

Tuoteliiketoiminnan muutosprosessi				
Globalisaatio	Yksiköt vaativat yhtenäistämistä		Muutoksen tavoitteina uusi yhtenäinen toimintapa,	
Asiakas ja tarjoama	Strategisia ratkaisuja tarjoaman sisällöstä		asiakasarvojen luominen ja	
Osaaminen		Kannattavan kasvun esteenä heikko uudistumiskyky → johtoryhmän ja strategisen rakenteen uudistaminen		
Teknologia	Uusia tuotteita ei kehitetty		uudet innovaatiot	Käynnissä oleva IT -projekti mahdollisti yksiköiden järjestelmien toimintatavan yhtenäistämisen

IT -projekti onnistui yhteistyössä sisäisen asiakkaan kanssa	
	Järjestelmien yhtenäistäminen lisäsi osaamista

Kuvio 25. Matriisi tuoteliiketoiminnan muutosprosessista

Järjestelmäliiketoiminnan muutosprosessi				
Globalisaatio	Kirstyvä globaali kilpailu			
Asiakas ja tarjoama	Puutteita asiakaslähtöisyydessä sekä tuotteiden ja palvelujen elinkaarien huomiomisessa		Tuote- ja palveluvalikoimien laajentaminen olemassa oleville asiakkaille	Parantunut kannattavuus olemassa olevilla markkinoilla mahdollisesti uusasiakashankinnan ja edellytti entistä asiakaslähtöisempää näkökulmaa
Osaaminen	Yhteistoimintaosaaminen heikkoa liiketoimintayksiköiden välillä	Yhteistoimintaosaaamista lisättiin rakente- ja toimintamallimuutosten avulla		
Teknologia				

		Asiakaslähtöistä osaamista ja toimintatapoja alettiin viedä ulkomaisiin yksiköihin	
	Asiakaslähtöinen ajattelu strategiseksi tekijäksi		
Osaamista kehitettiin tuoteorientoituneesta ajattelusta kohti palveluorientoituneisuutta			Parantunut yhtenäinen toimintatapa
	Teknologia mahdollisti globaalin seurantajärjestelmän kehittämisen		

Kuvio 26. Matriisi järjestelmäliiketoiminnan muutosprosessista

Kun tarkastellaan edellä esitettyjä matriiseja, voidaan havaita, että jokaisesta esitetyistä muutostarinoista on mahdollista löytää tuloksiksi saatujen liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien vaikutuksia, jotka ovat painostaneet liiketoimintaa muutoksiin. Globalisaatio osoittautuu muutostarinoissa selkeästi kilpailua lisääväksi tekijäksi, joka laajentaa markkina-alueita sekä toisaalta edistää toimijoiden yhteistyötä ja toisaalta kasvattaa

niiden välistä kilpailua sijainnista riippumatta. Myös paremman asiakasarvon luominen, esimerkiksi asiakaslähtöisyyden avulla, korostuu entistä enemmän ja vaatii osaltaan yhteistoiminnan lisäämistä, jotta kasvaviin toiveisiin ja tarpeisiin voidaan vastata. Teknologia sen sijaan toimii etenkin yhteistoiminnan mahdollistajana yhdistämällä eri toimijoita tehokkaasti niiden sijainnista huolimatta. Osaaminen liittyy ehkä kiinteimmin muutosprosessiin, sillä muutoksia syntyy osaamista luovan prosessin eli oppimisen avulla; muutoksia ei tapahdu ilman oppimista. Oppimista tapahtuu tehokkaasti yhteistoimintaprosesseissa, sillä yhteistoiminnassa toimijat kehittävät myös muiden toimijoiden eikä ainoastaan omaa osaamistaan.

Matriisit havainnollistavat liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien merkityksen lisäksi myös niiden välillä esiintyvää dynamiikkaa. Esimerkiksi globalisaation aiheuttama kiristynyt kilpailu laajentaa markkina-alueita ja synnyttää näin uusia asiakassuhteita, jotka kasvattavat myytäviä tuotteita tai palveluja kohtaan osoitettuja vaatimuksia ja toiveita. Kasvavien tarpeiden ja toiveiden tyydyttäminen vaatii asiakasajattelun lisäämistä, jota voidaan tavoitella erilaisten yhteistoimintaratkaisujen avulla. Teknologinen kehitys ja teknologiaan liittyvä osaaminen on puolestaan usein yhteistoiminnan luomisen edellytys, koska se mahdollistaa uusia toimintoja, yksiköitä ja toimijoita yhtenäisiä ja yhdistäviä ratkaisuja. Samalla teknologia tehostaa ja helpottaa yhteistoimintaa. Varsinkin teknologian kehittäminen vaatii uutta osaamista, jota sitäkin voidaan luoda globaalien yhteistoiminnan avulla. Kuten muutostarinoista ja matriiseista voidaan huomata, liiketoiminnan muutoksen ulottuvuudet ovat vaikutuksiltaan hyvin lomittaisia ja sidoksissa tiukasti toisiinsa.

Vaikka muutostarinoiden illustroinneilla ei sinänsä voida osoittaa työkalun soveltamisesta saatavia etuja, nähdään illustrointien avulla hyvin selvästi se, miten merkittävässä rooleissa liiketoiminnan muutoksen ulottuvuudet näissä kolmessa todellisessa muutostarinnassa ovat. Tämän voidaan ajatella osoittavan työkalun perustan eli liiketoiminnan muutoksen ulottuvuudet relevanteiksi. Merkityksellisuuden osoittaminen puhuu lisäksi sen puolesta, että työkalun avulla liiketoiminnasta voidaan saada muutosta varten kerättyä relevanttia tietoa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, miten liiketoiminnan muutos voidaan konstruoida. Tavoitetta lähestyttiin tässä tutkimuksessa neljän eri osatavoitteen avulla. Ensimmäisen osatavoitteen tarkoituksena oli esittää, minkälaisista lähestymistavoista liiketoiminnan muutosta voidaan tarkastella. Toisena osatavoitteena oli identifioida, mitkä ovat liiketoiminnan muutoksen merkittävät ulottuvuudet. Kolmantena osatavoitteena oli luoda työkalu liiketoiminnan muutoksen merkittävien ulottuvuuksien avulla ja viimeisenä osatavoitteena oli havainnollistaa, miten luotua työkalua voidaan illustroida empiirissä liiketoiminnan muutoksissa.

Tämän työn ensimmäiseen osatavoitteeseen vastattiin toteamalla, että liiketoiminnan muutosta voidaan lähestyä kahdesta toisistaan poikkeavasta lähestymistavasta, jotka ovat liiketoiminnan kilpailulähtöisyys ja liiketoiminnan uudistaminen. Kilpailulähtöisessä lähestymistavassa yrityksen menestymisen edellytykset pohjautuvat kilpailukyvyyn kasvattamiseen kilpailuetujen luomisen ja niiden ylläpitämisen avulla. Uudistamisen lähestymistavan mukaan yrityksen menestymisen edellytykset perustuvat puolestaan aktiiviseen uudelleenjärjestelyyn ja yhteistoimintaan muiden toimijoiden kanssa. Lähestymistapojen käsittelyn lopputuloksena todettiin kilpailukyvyyn pitkäaikaisen ylläpitämisen vaativan sekä kilpailulähtöisyyden että uudistamisen näkökulmia. Näiden kahden lähestymistavan yhdistäminen aiheuttaa kuitenkin liiketoiminnassa problematiikkaa, sillä kilpailulähtöisyyden ja uudistamiselle keskeisen toimintatavan eli yhteistoiminnan lähtökohdat ovat osin ristiriitaisia. Liiketoiminnassa tämän problematiikan ymmärtäminen on tärkeää erityisesti silloin, kun liiketoiminta kohtaa uusia muutoshaasteita, joihin sen on vastattava sekä kilpailulähtöisyyden että yhteistoiminnan keinoin.

Toisen osatavoitteen tulokseksi saatiin, että liiketoiminnan merkittäviksi muutoksen ulottuvuuksiksi voidaan identifioida globalisaation ulottuvuus, asiakas ja tarjoama-
-ulottuvuus, osaamisen ulottuvuus ja teknologian ulottuvuus. Nämä ulottuvuudet luovat toisaalta liiketoiminnan muutoksia ja toisaalta toimivat näiden muutosten mahdollistajina. Ulottuvuutta avaavat liiketoiminnoissa täten jatkuvasti uusia mahdollisuuksia ja uusia, joihin yritysten on pakko reagoida, jotta kilpailukykyä pystytään pitkällä aikavälillä parantamaan. Valittujen ulottuvuuksien yhdistäväksi tekijäksi havaittiin osaaminen, sillä

osaamisen ulottuvuus todettiin sisältyvän osaltaan kaikkiin muihin ulottuvuuksiin. Liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien havaittiin lisäksi olevan hyvin dynaamisia sekä suhteessa itseensä että muihin ulottuvuuksiin.

Jotta liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien avulla voitaisiin rakentaa työkalu ja samalla vastata tutkimuksen kolmanteen osatavoitteeseen, katsottiin tarpeelliseksi esittää muutamia tiedonmuodostuksen edellytyksiä. Nämä tiedonmuodostuksen edellytykset vaikuttavat liiketoiminnan muutoksen hahmottamisen laajuuteen ja syvyyteen sekä luovat työkalun käyttöön liittyviä rajoitteita ja mahdollisuuksia. Tiedonmuodostuksen edellytykset ohjaavat työkalun käyttöä auttamalla työkalun käyttäjää huomaamaan ulottuvuuksien ulkopuolella olevia, mutta niihin oleellisesti vaikuttavia tekijöitä. Tiedonmuodostuksen edellytykset koostuvat tässä työssä ajasta, johtamistyön tasoista ja organisaatiotasosta. Aikatekijä edellyttää kolmen aikatason – tulevaisuuden, nykyisyyden ja menneisyyden – huomioimista ulottuvuuksien rinnalla. Tässä työssä johtamistyön tasoista on otettu huomioon ensisijaisesti strateginen ja liiketoiminnallinen johtamistyön taso ja organisaatiotasosta nimenomaan organisaatiotaso. Muut johtamistyön ja organisaation tasot tulee kuitenkin ottaa huomioon liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien tarkastelussa ja työkalun käytössä.

Tässä työssä liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien ja tiedonmuodostuksen edellytysten suhdetta yksittäisen liiketoiminnan muutokseen ja sen toteuttamiseen selkeytettiin Pettigrew'n ja Whippin luoman muutosmallin avulla. Pettigrew'n ja Whippin malli kuvaa muutosta kolmen eri muutosta määrittävän osan eli sisällön, kontekstin ja prosessin avulla. Tämän työn liiketoiminnan muutoksen ulottuvuudet sekä tiedonmuodostuksen edellytyksistä johtamistyön ja organisaation tasot sijoittuvat Pettigrew'n ja Whippin muutosmallin kontekstin osaan.

Työn kolmantena osatavoitteena oli luoda työkalu. Työkalu luotiin liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien ja tiedonmuodostuksen edellytysten avulla. Sen tarkoituksena on yhdessä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa auttaa yrityksen johtoa konstruoimaan strategisen muutoksen alkutilannetta ja tällä tavoin ennakoimaan tulevia muutoksia. Konkreettisesti työkalu esitettiin visualisointina, joka sisältää laaja-alaisia kysymyksiä liiketoiminnasta. Käytännössä tutkimuksen teoreettisen sisällön merkitys ja ymmärtäminen nousee kuitenkin merkittävämpään asemaan kuin työkalun visualisointi ja siinä esitetyt

kysymykset, sillä ainoastaan työssä esitettyjen ajatusmallien ymmärtäminen mahdollistaa työkalun hyödyntämisen.

Työn neljäntenä osatavoitteena oli illustroida työkalua empiiristen muutosten avulla. Tämä toteutettiin illustroimalla työkalun perustana olevia liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksia kolmessa todellisessa muutostarinassa. Illustroinnissa jokaisesta muutostarinasta muodostettiin liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien avulla matriisi, jossa kuvattiin tärkeimpiä muutostarinoissa esille nousseita liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien tekijöitä sekä näiden merkityksiä ja dynamiikkaa. Illustrointi osoitti, että liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksilla on ollut merkittäviä vaikutuksia tarinoissa käsitellyissä muutoksissa. Liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien merkitys ja dynamiikka ilmenevät hyvin myös esitettyjen tarinoiden muutosprosesseissa.

Saatujen tulosten avulla tutkimuksen pääongelma eli liiketoiminnan muutoksen konstruointi voidaan ajatella muodostuvan tässä tutkimuksessa luodusta työkalusta ja siihen sisältyvistä ajatusmalleista, jotka ilmenevät työn teoreettisessa sisällössä. Työn empiirinen sisältö puolestaan perustelee liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksien merkitystä ja tuo työhön käytännönläheisyyttä.

Tämän työ rajattiin strategiselle ja liiketoiminnalliselle johtamistyön tasolle sekä organisaatiotasolle. Tämä lähtökohta on rajannut työn teoreettista sisältöä, sillä rajaus jättää institutionaalisella ja operationaalisella sekä yksilö- ja ryhmätasolla vaikuttavia tekijöitä vähemmälle huomiolle. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin myös yksittäisten liiketoiminnan muutosten erityispiirteiden käsittely ja analysointi. Nämä rajaukset aiheuttavat sen, että luodun työkalun käyttäjän vastuu työn teoreettisen sisällön ulkopuolelle jäävien asioiden huomioimisessa korostuu.

Lisäksi tutkimus rajautui tarkastelemaan vain sellaisia yrityksiä, jotka tavalla tai toisella pyrkivät kehittämään liiketoiminnan tehokkuutta, tuottavuutta ja kasvua. Tämä rajaus on jättänyt ulkopuolelle yritysten muut tavoitteet ja arvot, jotka ovat jo nykyään – ja tulevaisudessa varmasti kasvavassa määrin – liiketoiminnassa erittäin tärkeitä. Tällaisia tavoitteita ja arvoja ovat esimerkiksi sosiaalisen pääoman kasvattaminen, kestävä kehitys ja eettiset tavoitteet. Tämän työn puutteeksi voidaan täten lukea niin sanottujen kovien arvojen ja tavoitteiden korostuminen työkalussa ja siihen sisältyvissä ajatusmalleissa.

Tämän työn vahvuutena voidaan pitää tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen sisällön laajuutta. Esitetty kirjallisuuskatsaus kokoaa yhteen erilaisia näkökulmia ja liiketoimintaan vaikuttavia kriittisiä tekijöitä tavalla, joka on nykypäivän liiketaloustieteen kirjallisuudessa melko harvinaista. Tässä työssä on pyritty laajaan näkökulmaan, sillä tällä hetkellä liiketaloustieteen kirjallisuudessa on selvä tarve kokoaville ja yhdistäville näkökulmille.

Tutkimuksessa luodun työkalun etuna voidaan pitää sen laajaa katsantokantaa liiketoiminnan muutoksien konstruointiin. Laaja näkökulma mahdollistaa työkalun käytön erilaisissa yrityksissä, eri toimialoilla ja erityyppisissä muutostilanteissa. Työkalu antaa yrityksen johdolle uudenlaisen mahdollisuuden löytää liiketoimintaa muovaavia uusia näkökulmia ja auttaa sillä tavoin hahmottamaan liiketoiminnan muutosta. Työkalun tulevaisuuteen suuntautuminen puolestaan luo edellytyksiä ennakoida liiketoiminnan toimintaympäristöissä avautuvia mahdollisuuksia ja uhkia sekä reagoida niihin entistä nopeammin. Ennakoimalla voidaan siis lisätä mahdollisuuksia hallita sitä, mikä hallittavissa on.

Tämän työn heikkouksina voidaan pitää liiketoiminnan muutoksen lähestymistapoja, identifioituja ulottuvuuksia ja tiedonmuodostuksen edellytyksiä koskevia valintoja, jotka saattavat aiheuttaa vääristymiä työkalun tiedonmuodostuksessa. Kriittisempää kuin tämä on kuitenkin ehkä se, että työstä puuttuu sellainen luodun työkalun käyttöä koskeva empiirinen tutkimus, joka todistaisi työkalun käytön toimivuuden. Tällainen empiirinen tutkimus olisi kuitenkin laajuudeltaan liian suuri ja ajalliselta kestoaltaan liian pitkä tähän pro gradu -työhön sisällytettäväksi. Tämän vuoksi empiiriassa on tyydytty ainoastaan muutostarinoiden avulla illustroimaan liiketoiminnan muutoksen ulottuvuuksia, jotka toimivat työkalun perustana.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa luotua konstruktiota voidaan arvioida esimerkiksi Kasasen esittämän kaksivaiheisen markkinatestin²⁵² avulla. Luotu konstruktio läpäisee testin ensimmäisen vaiheen eli heikon markkinatestin, jos joku tulosvastuullinen yritysjohtaja on ollut valmis käyttämään konstruktiota omassa päätöksenteossään. Luodun työkalun ei voida vielä varsinaisesti sanoa läpäisseen tätä testiä, koska työkalun implementointivaihe jää tutkimuksen ulkopuolelle. Koska työkalu on kuitenkin toteutettu toimeksiantona ja yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, on markkinatestin ensimmäisen

vaiheen toteutumiselle olemassa hyvät edellytykset. Kasasen markkinatestin toisen vaiheen läpäiseminen vaatii, että tulosvastuullisen yksikön taloudelliset tulokset ovat parantuneet konstruktion käytön seurauksena ja nämä tulokset ovat parempia kuin muissa vertailukelpoisissa yrityksissä, joissa konstruktiota ei käytetä. Tässä työssä markkinatestin toisen vaiheen toteutuminen tai toteutumatta jääminen voidaan selvittää vasta jonkin ajan kuluttua siitä, kun työkalua on otettu käyttöön liiketoiminnan muutosten apuvälineeksi.

Työssä luotu työkalu on ainoastaan apuväline muutoksen konstruointiin. Täten se sisältää erilaisia käyttörajoituksia. Ensimmäisenä käyttörajoituksena voidaan pitää sitä, että se ei itse pysty analysoimaan keräämäänsä tietoa ja tarvitsee siksi käyttäjän. Lisäksi työkalu saattaa vasten tarkoitustaan esimerkiksi kaventaa ajattelukenttää, jos tiedon keräys ja ajattelu toteutetaan liian rationaalisesti tai sille asetetaan liian tiukat rajat. Liian rationaalisen ajattelun riskiä voidaan välttää käyttämällä menetelmiä, jotka eivät heti rajaa pois intuitiivista ajattelua vaan antavat tilaa myös unelmille ja mielikuvitukselle. Tällaisena menetelmänä voidaan pitää esimerkiksi Delfoi-menetelmää, jonka avulla voidaan kerätä monipuolista ja syvällistä tietoa.

Toisena työkalun käyttörajoituksena on liiketoiminnan muutoksen konstruomisesta usein seuraavien muutossuunnitelmien mahdollinen jäykkyys. Suunnitelmat voivat ennakoinnin sijasta aiheuttaa myös jäykkyyttä, koska ne perustuvat aina oletuksille ja niihin sisältyy aina odotuksia. Odotuksista taas aiheutuu ajatusmalleja, joita aletaan helposti pitää yrityksessä itsestäänselvyyksinä. Ajatusmallien ulkopuolelle jää kuitenkin asioita, joiden merkitys ei suunnitteluhetkellä välttämättä ole ratkaiseva. Koska tilanteet ja toimintaympäristöt kuitenkin muuttuvat koko ajan, liian joustamattomat suunnitelmat saattavat johtaa dynaamisen havainnoinnin heikentymiseen. Jos siis yrityksen suunnitelmat ovat jätkeä ja niiden suuntaa ei tarkisteta, niihin perustuvat toimenpidevalinnat voivat ohjata liiketoimintaa väärään suuntaan. Myöskin hyvistä suunnitelmista seurannut onnistunut lopputulos voi aiheuttaa jäykkyyttä, jos se luo mielikuvan jatkuvasta onnistumisesta samoja suunnitelmia käyttämällä. Suunnitelmien täytyy täten olla dynaamisia ja kyetä muuttumaan. Tämän vuoksi myös työkalun avulla aikaansaatu muutostilanteen analyysi vaatii jatkuvaa uudelleenarviointia.

²⁵² Ks. Kasasen markkinatestistä luvusta 2.4.2.

Käyttörajoitustensa vuoksi työkalu ei voi taata muutoksen käytännön toteutumista, vaan liiketoiminnan muutosten onnistuminen riippuu siitä, miten työkalua käytetään ja miten muutosta yrityksessä johdetaan. Johtamisesta siis muodostuu kriittinen linkki muutostarpeiden havainnoinnin ja muutossuunnitelmien käytännön toteutuksen välille, sillä ilman johtamista työkalun avulla kerätty tieto ja niiden avulla tehdyt muutossuunnitelmat eivät voi konkretisoitua.

Muutosten johtaminen edellyttää kokonaisvaltaista näkemystä ja ymmärrystä sekä liiketoiminnasta, toimintaympäristöissä tapahtuvista muutoksista että itse muutoksesta. Koska liiketoiminnan muutokset ovat nykyään entistä dynaamisempia, myös niiden johtaminen vaatii uudenlaista vuorovaikutteisuutta ja vuoropuhelua. Perinteisen johtamistavan mukaan esimerkiksi muutosten suunnittelu ja toteutus tapahtuvat usein yrityksessä eri johtamistyön tasoilla. Tällöin muutosten toteuttajat eivät voi aktiivisesti vaikuttaa suunnitelmien tekemiseen tai muutosten suuntaan. Tällainen hierarkiamainen johtamistapa ei kuitenkaan edistä muutosten onnistumista käytännössä, vaan pikemminkin vähentävät havainnointia, reagoitakykyä ja viestintää, mikä heikentää yrityksen joustavuutta. Tärkeäksi tekijäksi muutosten uudelaissa johtamisessa nouseekin täten vuorovaikutuksen ja vuoropuhelun lisääminen yrityksen sisäpuolella kaikkien johtamistyön tasojen välillä ja ulkopuolella eri toimijoiden välisissä suhteissa. Vuorovaikutteisuutta ja vuoropuhelua voidaan lisätä muun muassa siten, että ainoastaan strateginen johto ei tarkkaile muutoshaasteita, vaan jokainen organisaation jäsen pyrkii ennakoimaan ja reagoimaan muutostarpeisiin. Vuorovaikutteisuutta ja vuoropuhelua korostavien tapojen omaksuminen perinteisten ajatus- ja toimintamallien rinnalle vaatii kuitenkin niin johtajilta kuin koko organisaatiolta kykyä kommunikointiin ja yhteistoimintaan.

Liiketoiminnan toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset ja uudenlainen johtamistapa vaativat pitkällä aikavälillä usein myös yritysten rakenteiden muuttamista. Vuoropuhelua ja vuorovaikutusta edistävä johtamistapa edellyttää organisaatiolta madaltuvia, joustavia ja itseohjautuvia rakenteita, sillä byrokraattisuuden ja monitasoisten rakenteiden on havaittu heikentävän organisaatioiden uusiutumiskykyä ja dynaamisuutta. Myös teoriaosuudessa esitettyjen ajankohtaisten liiketoiminnan muutossuuntien, kuten globalisaation laajenemisen, uudenlaisten arvonluomisen mekanismien ja yhteistoiminnan lisääntymisen voidaan osaltaan nähdä tukevan organisaatorakenteiden madaltumista.

Tässä tutkimuksessa luotuun työkaluun voidaan kohdistaa erilaisia kehittämissuhteita. Kiinnostavana voidaan pitää etenkin työkalun teknisen sovelluksen kehittämistä, jota on jo ryhdytty toteuttamaan Open Progress CM Oy:n toimesta. Lisäksi työkalua voitaisiin kehittää soveltuvaksi tietyn toimialan tai yrityksen käyttöön, jolloin toimialan ja yksittäisen yrityksen erityispiirteet voitaisiin ottaa paremmin huomioon. Myös eitaloudellisten arvojen ja ajatusmallien yhdistäminen työkaluun olisi tärkeä kehittämismahdollisuus. Tutkimus jättää mahdollisuuden myös mielenkiintoisille jatkotutkimusaiheille. Teoreettinen jatkotutkimusaihe voisi olla kilpailulähtöisyyden ja yhteistoiminnan välisen problematiikan ilmeneminen yksittäisten ulottuvuuksien kohdalla. Työkaluun liittyvistä jatkotutkimusaiheista olisi sen sijaan mielekästä tutkia esimerkiksi työkalun käytännön toimivuutta ja hyödyllisyyttä yksittäisen yrityksen muutostilanteissa.

Lähteet

Kirjallisuus

- Aaltonen, Mika & Wilenius, Markku 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy ja Helsingin Kamari Oy.
- Amin, Ash & Thrift, Nigel 1994. Globalization, Institutions And Regional Development in Europe. New York: Oxford University Press Inc.
- Ansoff, H. Igor 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Helsinki: Otava.
- Ashkenas, Ron, Ulrich, Dave, Jick, Todd & Kerr, Steve 2002. The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure. 2. painos. San Francisco: Jossey-Bass.
- Autio, Erkki 1999. Nopeasti kasvavien teknologiayritysten menestysstrategiat. Teoksessa Lehtonen, Pekka (toim.) Strateginen yrittäjyys. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Baird, Lloyd, Griffin, Darrell & Henderson, John 2003. Time and Space: Reframing the Training and Development Agenda. Human Resource Management, Vol. 42, No. 1, 39–52.
- Balestracci, David 2004. Muutoksen inhimillinen puoli. Yritystalous, No. 1, 29–35
- Balogun, Julia & Johnson, Gerry 2004. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. Academy of Management Journal, August.
- Barnes, Julian 1998. England, England. London: Johathan Cape.
- Barney, Jay B. 1996. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Reading: MA, Addison-Wesley, cop.
- Bate, Paul 1984. The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving. Organization Studies, Vol. 5, No. 1, 43–67.
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership. California: Jossey-Bass.
- Borja, Jordi & Castells, Manuel 1997. Local & Global: Management of Cities in the Information Age. London: Earthscan Publication Limited.
- Bowditch, James L. & Buono, Anthony F. 1994. A Primer On Organizational Behavior. 3. painos. New York: John Wiley & Sons.

- Bradford, Scott C. & Lawrence, Robert Z. 2004. *Has Globalization Gone Far Enough? The Costs of Fragmented Markets*. Washington DC: Institute for International Economics.
- Brooking, Annie 1999. *Corporate Memory: Strategies for knowledge Management*. London: International Thomson Business Press.
- Buderi, Robert 2000. Funding Central Research. *Research Technology Management*. Vol. 43, No. 4, 18–25.
- Burrell, Gibson & Morgan, Gareth 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements on the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Burt, Ronald S. 1992a. *The Social Structure of Competition*. Teoksessa: Nohria, Nitin & Eccles, Robert G. (toim.) *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Burt, Ronald S. 1992b. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Chandler, Alfred D. Jr. 1962 (1966). *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: M.I.T. Press.
- Cool, Karen, Costa, Luis Almeida & Dierickx, Ingemar 2002. *Constructing Competitive Advantage*. Teoksessa: Pettigrew, Andrew, Thomas, Howard & Whittington, Richard (toim.) *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.
- Coyle, Geoff 2004. *Practical Strategy: Structured Tools and Techniques*. Essex: Prentice Hall.
- Dimaggio, Paul 1992. *Nadel's Paradox Revisited: Relational and Cultural Aspects of Organizational Structure*. Teoksessa: Nohria, Nitin & Eccles, Robert G. (toim.) *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dunford, Richard & Palmer, Ian C. 1996. *Metaphors in popular management discourse: the case of corporate restructuring*. Teoksessa Grant, David & Osrick, Cliff (toim.) *Metaphor and Organizations*. Lontoo: Sage.
- Drucker, Peter F. 2000. *Johtamisen haasteet*. Juva: WSOY.
- Drucker, Peter F. 2002. *Arvon tuottaminen asiakkaille*. *Yritystalous*, No. 5, 13–17.
- Dyer, Jeffrey H., Kale, Prashant & Singh, Harbir 2001. *How To Make Strategic Alliances Work*. *Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 4, 37–43.
- Evans, Philip & Wurster, Thomas 2000. *Blown to Bits. How the New Economics of Information Transforms Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

- Faulkner, David 2003. Cooperative Strategy. Strategic Alliances and Networks. Teoksessa Faulkner, David & Camphell, Andrew. (toim.) The Oxford handbook of strategy. Volume II: Corporate Strategy. New York: Oxford University Press.
- Faulkner, David & Camphell, Andrew 2003. The Oxford handbook of strategy. Volume I: A Strategy overview and competitive strategy. New York: Oxford University Press.
- Ghoshal, Sumantra, Bartlett, C. A. & Moran, P. 2000. Value creation: The new millennium management manifesto. Teoksessa Chowdhuru, Subir (toim.) Management 21C. London: Financial Times.
- Grant, Robert M. 1991. Corporate strategy analysis. Concepts, techniques, applications. Cambridge, Mass.: Blackwell.
- Gratton, Lynda 2004. Kärkiyrittäjien kärki. Yritystalous, No. 5, 42–44.
- Giddens, Anthony 1990. The Consequences of Modernity. Stanford: Stanford University Press.
- Hailikari, Milla, Immonen, Stina, Kokko, Niina, Herrala, Merituuli, Salminen, Antti & Ahola, Marika 2000. Osaamiskeskusmallin kehittäminen – kuinka osaaminen saadaan leviämään. Helsinki: Työministeriö.
- Hamel, Gary 2001. Vallankumouksen kärjessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Hamel, Gary & Prahalad C. K. 1994. Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press.
- Handy, Charles 1997. Unimagined Futures. Teoksessa Hesselbein, Frances, Goldsmith, Marshall & Beckhard, Richard (toim.) The Organization of the Future. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Handy, Charles 2004. Kirpputoritalous tulee. The Thought leadership Series Interviews. Yritystalous 5/2004, 46–48.
- Hannula, Mika, Kukko, Marianne & Okkonen, Jussi 2003. Osaamisen ja tietämyksen hallinta Suomalaisissa suuryrityksissä. Research Reports 6. Tampere: Tampereen Teknillinen yliopisto ja Tampereen yliopisto.
- Hannus, Jouko, Lindroos, Jan-Erik & Seppänen, Tapani 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: HM&V Research Oy.
- Hardy, Cynthia 1994. Managing Strategic Action; Mobilising Change Concepts, Readings and Cases. London: Sage Publications.
- Hargadon, Andrew 1998. Firm as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation. California Management review, Vol. 40, No. 3, 209–227.

- Hargadon, Andrew 1999. *Brokering Knowledge: a Field Study of Organizational Learning and Innovation*. Gainesville: University of Florida.
- Hargadon, Andrew & Sutton, Robert I. 2000. Building an innovation factory. *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 3, 157–166.
- Hargadon, Andrew & Sutton, Robert I. 1997. Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42, No. 4, 716–749.
- Harris, C. Lloyd & Ogbonna, Emmanuel 2002. The Unintended consequences of culture interventions: a study of unexpected outcomes. *British Journal of Management*, Vol. 13, No.1, 31–49.
- Hart, Stuart L. & Christensen, Clayton M. 2003. Pitkä loikka – Innovointia pyramidin pohjalla. *Yritystalous*, No. 2, 59–65.
- Hautala, Heikki 2002. Globalisaatio on tullut jäädäkseen – Mitä hyvää ja mitä ongelmia se tuo mukanaan? *Yritystalous*, No. 5, 29–34.
- Helleloid, Duane & Simonin Bernard L. 1994. Organisational Learning and a Firm's Core Competence. Teoksessa Hamel, Gary & Heene, Aimé (toim.) *Competence Based Competition*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Helms, Marilyn M. 2000. *Encyclopedia of Management*. 4. painos. Detroit: Gale Group.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. & Johnson, Dewey E. 1996. *Management of Organizational Behaviour – Utilizing Human Resources*. 7. painos. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Honey, Peter & Mumford, Alan 1992. *The manual of learning styles*. 3. painos. Maidenhead: Peter Honey.
- Huttunen, Pekka 2000. *Neljäs aalto*. Helsinki: Kauppakaari.
- Huotari, Maija-Leena & Iivonen, Mirja 2000. Tietojohtaminen vaatii yhteistyötä ja vuorovaikutusta. *Tietopalvelu*, No. 3, 5–9.
- Huuhtanen, Pekka 1994. Muutoksen hallinta ja johtaminen. Teoksessa Lindström, Kari (toim.) *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Jalava, Urpo & Vikman, Ari 2003. *Työ ja oppiminen yrityksissä: Ongelmista ratkaisuihin*. Vantaa: WSOY.
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan & Whittington, Richard 2005. *Exploring Corporate Strategy*. 7. painos. England: Pearson Education.
- Jones, Gareth R. 2004. *Organizational Theory, Design, and Change. Text and Cases*. 4. painos. New Jersey: Pearson Education.

- Juuti, Pauli 1992. Yrityskulttuurin murros. Aavaranta -sarja No. 31. Tampere: Tammerpaino.
- Kaliski, Burton S. 2001. Encyclopedia of Business and Finance. Volume I. New York: Macmillan Reference USA.
- Kamensky, Mika 2000. Strateginen johtaminen. Jyväskylä:Gummerus.
- Kanter, Rosabeth Moss 1989. The New Managerial Work. Harvard Business Review. November-December, 85–92.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2001. The strategy focused organisation. How balanced scorecard companies thrive in the business environment. Boston: Harvard Business School Press.
- Karlöf, Bengt & Lövingsson, Fredrik Helin 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kasanen, Eero 1986. Capital budgeting and the control of business unit growth. Harvard Business School Dissertation/ a thesis presented by Eero Kasanen. Cambridge: Harvard University.
- Kasanen, Eero, Lukka, Kari & Siitonen, Arto 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja, Vol. 40, No. 3, 301–329.
- Kasvio, Antti & Nieminen, Ari 1998. Globalisaatio, työpaikkakilpailu ja Suomi – Uuteen kansalliseen strategiaan? Tampere: Tampereen tietoyhteiskunnan tutkimuskeskuksen työraportteja no. 4.
- Kasvio, Antti & Nieminen, Ari 1999. Kilpailu työstä – Tutkimus globalisaatiosta, maailmanlaajuisesta työpaikkakilpailusta ja Suomen mahdollisuuksista. Tampere: Tampere University Press.
- King, Nigel & Anderson Neil 1995. Innovation and Change in Organizations. London: Routledge.
- Klein, Naomi 2000. No logo. London: Flamingo.
- Kokko, Liisa 2004. Osaamisen musta laatikko. Yritystalous, No. 6, 77–79.
- Koski, Pasi, Räsänen, Petri & Schienstock, Gerd 1997. Kohti verkostomaisia toimintatapoja: Tapaustutkimukset konetehtaasta ja mekatroniikkatehtaasta. Työpoliittinen tutkimus, No. 175. Helsinki: Työministeriö.
- Koskinen, Jari 2004. Tulevaisuustiedolla kilpailuetua. Yritystalous, No. 6, 29–33.
- Kuusi, Osmo 1986. Tietoyhteiskunnan alueellinen eteneminen Suomessa. Teoksessa: Liikenneministeriö (julk.) Tietoyhteiskunta meissä: pelot, toiveet, teot. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

- Lahti, Arto 1983. Yrityksen kilpailustrategia. Espoo: Weilin+Göös.
- Laseter, Timothy M. 1998. *Balanced Sourcing. Cooperation and Competition in Supplier Relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Liebowitz, Jay & Beckman, Tom 1998. *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know*. Boca Raton: St. Lucie Press.
- Lukka, Kari 1999. Case/ field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa Hookana-Turunen, Heli. Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija – Professori Reino Majala 65 vuotta. Turun kauppa- korkeakoulun julkaisuja, sarja C-1. Turku.
- Lämsä, Anna-Maija & Sajasalo, Pasi 2001. Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja No. 124. Jyväskylä.
- Malaska, Pentti 2002. Vuorovaikutustarpeiden yhteiskunta. Teoksessa Kamppinen, Matti (toim.) *Tulevaisuudentutkimus – Perusteet ja Sovellukset*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Martola, Ulla & Santala, Riku 1997. *Liiketoimintaprosessit – BRP-muutoksen johtaminen*. Porvoo: WSOY.
- McLagan, Patricia A. 2003. Muutoksen johtaminen tänään. *Yritystalous*, No. 2, 13–16.
- McLagan, Patricia A. 2003. Muutoskykyinen organisaatio. *Yritystalous*, No. 3, 15–20.
- Mintzberg, Henry and Waters, James A. 1982. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, Vol. 25, No. 3, 465–499.
- Mintzberg, Henry and Waters, James A. 1985. Of Strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, 257–272.
- Mintzberg, Henry, Lampel, Joseph, Quinn, James Brian, Ghoshal, Sumantra. 2003. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 4. painos. Harlow: Pearson Education.
- Mosakowski, Elaine & Early, P. Christopher 2000. A Selective Review of Time Assumptions in Strategy Research. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, 796–812.
- Mäkinen, Vesa 1980. Yrityksen toiminnan tutkimisen lähestymistavoista, toimintanalyttisen tutkimusstrategian kehittelyä. Tampereen yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 17:1980. Tampere.
- Nadler, David A. 1988. Organizational frame bending: types of change in the complex organization. Teoksessa: Kilmann, Ralph H. & Covin, Teresa Joyce (toim.) 1988. *Corporate transformation: revitalizing organizations for a competitive world*. San Francisco: Jossey Bass.

- Neilimo, Kari & Näsi, Juha 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede – tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12. Tampere.
- Niiniluoto, Ilkka 1983. Tieteellinen päättely ja selittäminen. Keuruu: Otava.
- Niiniluoto, Ilkka 1997. Informaatio, tieto ja yhteiskunta: Filosofinen käsiteanalyysi. 6. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nonaka, Ikujiro & Konno, Noboru 1998. The Concept of “Ba”: Building a Foundation For Knowledge Creation. *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 40–54.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nordhaug, Odd 1994. *Human Capital in Organizations: Competence, Training and Learning*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Normann, Richard 2002. Normannin liiketoimintateesit. Porvoo: WSOY.
- Normann, Richard & Ramírez, Rafael 1993. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, 65–77.
- Noss, Christian 2002. Taking Time Seriously: Organizational Change, Flexibility, and the Present Time in a New Perspective. Teoksessa Whipp, Richard, Adam, Barbara & Sabelis, Ida (toim.) *Making Time. Time and Management in Modern Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Näsi, Juha 1980. Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteissä. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 11. Tampere.
- Näsi, Juha 1991. Strategic thinking as doctrine, development of focus arenas and new insights. Teoksessa Näsi, Juha (toim.). *Arenas of Strategic thinking*. Helsinki: Kp Snellman Oy.
- Ollus, Martin, Lovio, Raimo, Mieskonen, Jari, Vuorinen, Pentti, Karko, Jussi, Vuori, Synnöve & Ylä-Anttila, Pekka 1990. Joustava tuotanto- ja verkostotalous. Tekniikan, talouden ja yhteiskunnan vuorovaikutus 1990-luvulla. Sitra No. 109. Suomen itsenäisyyden juhluvuoden 1967 rahasto. Helsinki.
- Palmer, Ian C. & Hardy, Cynthia 2000. *Thinking about Management*. London: Sage.
- Penttinen, Jukka 1994a. Timanttimalin arvostelu. *Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Keskustelunaiheita*; No. 508. Helsinki.

- Penttinen, Jukka 1994b. Summary of the critique on Porter's diamond model: Porter's diamond model modified to suit the Finnish paper and board machine industry. *Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Keskustelunaiheita*; No. 462. Helsinki.
- Pettigrew, Andrew 1988. *The Management of Strategic Change*. Cornwall: Basil Blackwell.
- Pettigrew, Andrew & Whipp, Richard 1991. *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Polenske, Karen R. 2004. Competition, Collaboration and Cooperation: An Uneasy Triangle in Networks of Firms and Regions. *Regional Studies*, Vol. 38, No. 9, 1029–1043.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. 1991. *Kilpailuetu – Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.
- Prahalad, C. K. & Hamel, Gary 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, 79–91.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, Venkat 2004. *The Future of Competition: Creating Unique Value with Customers*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Raivola, Reijo & Vuorensyrjä, Matti 1998. *Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Sitra 180*. Helsinki.
- Ramírez, Rafael & Wallin, Johan 2001. *Prime Movers – tulevaisuuden tekijät*. Porvoo: WSOY.
- Robbins, Stephen P. 1990. *Organization theory; structure, design and applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Roberts, Edward B. & Lui, Wenuyn Kathy 2001. Ally or Acquire? How Technology Leaders Decide. *Sloan Management Review*, Vol. 43, No. 1, 26–34.
- Rugman, Alan M. & Hodgetts, Richard M. *International Business*. 3. painos. England: Prentice Hall.
- Ruohonen, Mikko J. & Salmela, Hannu 2003. *Yrityksen tietohallinto*. 2. painos. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, Pekka 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Saffo, Paul 2005. Mahdollisten tulevaisuuksien jäljillä. *Yritystalous*, No. 1, 22–25.

- Salmi, Timo & Järvenpää, Marko 2000. Laskentatoimen tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. Liiketaloudellinen aikakauskirja, Vol. 49, No. 2, 263–573.
- Santos, José, Doz, Yves & Williamson, Peter 2004. Is Your Innovation Process Global? Sloan Management Review, Vol. 45, No. 4, 31–37.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1997. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sathe, Vijay 1983. Implications of corporate Culture: A Manager's Guide to Action. Organizational Dynamics, Autumn 1983.
- Scharmer, Claus Otto 2001. Self-transcending Knowledge: Organizing around Emerging Realities. Teoksessa: Nonaka, Ikujiro & Teece, David (toim.) Managing Industrial Knowledge: Creation, transfer and utilization. London: Sage Publications.
- Schein, Edgar 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Segal-Horn, Susan 1994. Are Service Industrien Going Global? Teoksessa Armistead, Colin (toim.) The Future of Services Management. London: Kogan Page.
- Sjöholm, Harri 2001. Teknologia ja kilpailukyky: Työkalu yrityksille teknologiastrategian hallintaan. Tekesin julkaisuja. Helsinki.
- Snow, Charles C. & Ottensmeyer, Edward J. 1990. Managing Strategies and Technologies. Teoksessa: Lawless, Michael W. & Gomez-Meija, Luis R. (toim.) Strategic management in High Technology Firms. London: Jai Press.
- SOU 1997. Sverige inför epoksiftet. IT- kommissionens rapport 5/97. No. 63. Stockholm: Kommunikationsdepartementet.
- Stalk, George, Evans, Philip Shulman, Lawrence E. 1992. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. Harvard Business Review, Vol. 70, No. 2, 54–65.
- Storbacka, Kaj 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.
- Ståhle, Pirjo, Kyläheiko, Kalevi, Sandström, Jaana & Virkkunen, Virpi 2002. Epävarmuus hallintaan – Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaalakka, Pentti 2004. Älykäs organisaatio: Tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Syväjärvi, Antti 2005. Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Akateeminen väitöskirja, Lapin yliopisto. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

- Tainio, Risto, Räsänen, Keijo & Santalainen, Timo 1987. Suuryritykset ja niiden johtaminen Suomessa. 2. painos. Espoo: Weilin + Göös.
- Taloussanasto. Yritys- ja kansantaloutta suomeksi, ruotsiksi, englanniksi, saksaksi ja ranskaksi. Taloustieto Oy. Helsinki: Yliopistopaino.
- Tekes 1996. Teknologia 2000. Osaamisella tulevaisuuteen. Helsinki: Teknologian kehittämiskeskus.
- Tichy, Noel M. 1983. Managing strategic change: technical, political and cultural dynamics. New York: Wiley.
- Tidd, Joe, Bessant, John & Pavitt, Keith 1997. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Chichester: Wiley.
- Torrington, Derek, Hall, Laura & Taylor, Stephen 2002. Human Resource Management. 5. painos. Harlow: Prentice Hall
- Ulrich, David 1997. Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press.
- Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri, Koskinen, Antero 1997. Liiketoiminta ja johtaminen. 2. painos. KY- palvelu Oy, Otava.
- Vartiainen, Matti 1994. Työn muutoksen työvälineet – Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Tampere: Otatieto Oy
- Vesalainen, Jukka 1996. Yritysyhteistyön malleja: käsikirja yhteistyön edistäjille. Helsinki: Edita.
- Virkkunen, Jaakko 2002. Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa: Virkkunen Jaakko (toim.) Osaamisen johtaminen muutoksessa: Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittämisestä. Työelämän kehittämisohjelma, raportteja 20. Helsinki.
- Väyrynen, Raimo 1998. Globalisaatio. Uhka vai mahdollisuus? Juva: WSOY.
- Väyrynen, Raimo 2000. Suomi avoimessa maailmassa. Globalisaatio ja sen vaikutukset. Helsinki: Taloustieto.
- Wallin, Johan 1997. Customer as the Originators of Change in Competence Building: A Case Study. Teoksessa Heene, Aimé & Sanchez, Ron (toim.) Competence-Based Strategic Management. New York: Wiley.
- Whipp, Richard, Adam, Barbara & Sabelis, Ida 2002. Making Time: Time and Management in Modern Organizations. New York: Oxford University Press.
- Wiig, Karl 2004. People-focused Knowledge Management – How effective Decision Making Leads to Corporate Success. Oxford: Elsevier.

Yoshino, Michael Y. & Rangan U. Srinivasa 1995. Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Zuboff, Shoshana 1988. In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power. New York: Basic Books.

Muut lähteet

Kanervo, Sari & Saarinen, Tiina: Kulttuurit keskuudessamme. <<http://www.turku.fi/kulttuurikeskus/kvk/kulttuurit/kultaika.html>> 6.4.2005

Kolehmainen, Jari 2000. Yritykset ja alueet tietointensiivisessä globaalitaloudessa: kilpailukyky kohtalonyhteytenä. Pro gradu –työ. Tampereen yliopisto.

Vaaraniemi, Markku. Open Progress CM Oy. Haastattelut 23., 24. ja 25.2.2005.

Liitteet

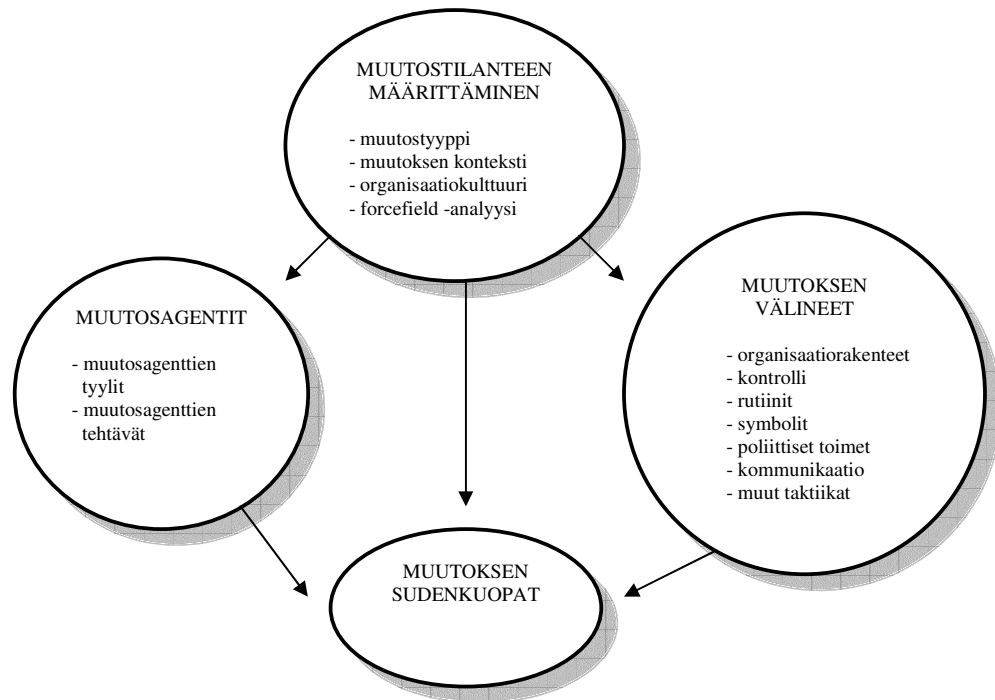
Liite 1: Muutoksen johtamisen elementit

Seuraavissa luvuissa muutosta kuvataan strategisen johtamisen näkökulmasta, jolloin tarkastelun taso siirtyy kokonaisvaltaisesta muutosten kuvaamisesta kohti muutosten johtamiseen liittyviä kysymyksiä ja elementtejä. Muutosten johtamisesta on esitetty useita sekä deskriptiivisiä että normatiivisia näkökulmia, jotka ovat käytännöllisiä osoittamaan yrityksen rakenteiden, prosessien, suhteiden ja vuorovaikutusten organisointia sekä ihmisten, informaation, talouden, teknologian ja muiden resurssien johtamisen tärkeyttä. Liian usein muutokset kuvataan kuitenkin prosessi- ja projektiluonteisiksi tai tapahtuvan yksinomaan hierarkkisesti ylhäältä alaspäin. On tietysti tyypillistä, että organisaatioissa ylempi johtotaso pystyy vaikuttamaan etenkin strategiaan suuntauksiin enemmän kuin keskijohto tai muu henkilöstö. Kontrollointi- ja koordinointimahdollisuudet eivät kuitenkaan merkitse automaattisesti johdon kyvykkyyttä johtaa muutoksia menestyksellisesti, sillä muutoksissa on pitkälti kyse myös operationaalisista aspekteista.¹

Strategiset muutoksen johtamisen elementit ovat Johnsonin, Scholesin ja Whittingtonin (2005) mukaan muutostilanteen määrittäminen, muutosagentit, muutoksen välineet ja ne sudenkuopat, joihin muutosten johtamisessa voidaan pudota. *Muutostilanteen määrittämisen* apuna voidaan käyttää muutoksen tyyppin, kontekstin ja organisaatiokulttuuriin liittyvien tekijöiden tarkastelun lisäksi forcefield-analyysia, jolla tarkoitetaan muutosta edistävien ja estävien seikkojen selvittämistä. *Muutosagenttien* elementtiin sisältyy puolestaan muutoksia johtavien ihmisten tyylit ja tehtävät. Näitä tyylejä ja tehtäviä sovelletaan erilaisten muutosvälineiden johtamiseen. *Muutosvälineiden* elementillä tarkoitetaan niitä organisaation rakenteisiin, kontrolliin, rutiineihin, symboleihin, politiikkaan, kommunikaatioon ja muutostaktiikkoihin liittyviä toimia, joita muutoksen toteuttamisessa voidaan hyödyntää. *Sudenkuopat* kuvaavat taasen yleisimpiä muutoksen kompas-

¹ Johnson, Scholes & Whittington 2005, 504.

tuskiviä. Näitä muutoksen johtamisen neljää elementtiä havainnollistaa seuraava kuvio (Kuvio 1).²



Kuvio 1. Muutoksen johtamisen olennaiset elementit³

Muutostilanteen määrittäminen

Organisaatioiden kohtaamat muutostilanteet ovat hyvin erilaisia, ne perustuvat eri tarpeisiin ja käynnistyvät erilaisten lähtökohtien kautta. Tavallisimmin muutostilanteissa on kyse esimerkiksi strategiapohjaisesta muutoksesta, tehtävä- tai teknologiapohjaisesta muutoksesta, organisaation kasvuun liittyvistä muutostarpeista, henkilöstömuutoksista, sisäisten ongelmien kasautumisesta tai asiakkaiden tarpeisiin liittyvistä muospaineista. Yleinen harhaluulo on, että organisaatioiden kohtaamiin haasteisiin ja ongelmiin olisi joku yksittäinen syy, joka voidaan poistaa tai ratkaista. Tosiasiassa organisaatiot ovat osa jatkuvaa muutostilannetta, johon ei yleensä löydy helppoja, yksinkertaisia tai kertaluontoisesti tehtäviä parannuskeinoja.⁴

² Johnson ym. 2005, 504–549.

³ Emt., 505.

⁴ Johnson ym. 2005; Vanhala ym. 1997, 148–149.

Muutostilanteen määrittämisen ja analysoinnin apuna voidaan käyttää ensinnäkin muutoksen tyyppiä. Muutoksia on tyypitelty muun muassa niiden syvällisyyden ja laajuuden mukaan. Nadler (1988) on nelijaossaan tyypitellyt muutokset ensinnäkin sen mukaan, onko muutos ennakoiva vai reagoiva, ja toiseksi sen mukaan, minkälaisessa suhteessa muutos on organisaation strategiaan nähden. Tämän nelijaon tuloksena saadaan neljä erilaista muutostyyppiä: virittäminen, sopeuttaminen, uudelleensuuntautuminen ja uudelleenluominen, joita havainnollistaa Kuvio 2. Virittämisellä tarkoitetaan vähittäistä ja ennakoivaa muutosta, joka pyrkii lisäämään tehokkuutta tilanteessa, jossa ei ole välitöntä ongelmia. Sopeuttamisessa on myös kyse vähittäisestä muutoksesta, mutta siinä paineet muuttumiseen tulevat yrityksen ulkopuolelta eli on kyseessä reagoiva muutos. Usein sopeuttaminen on kuitenkin liitetty myös oppivaan organisaatioon ja yrityksen sisäisiin prosesseihin. Uudelleensuuntautuminen on muutostyyppinä sekä ennakoiva että strateginen. Nadler korostaa tässäkin ulkoisiin paineisiin varautumista ja muutosta, joka ei yhtäkkisesti vaikuta organisaation suuntaan. Johnson ym. täydentää samaa näkemystä tarkentamalla, että uudelleensuuntautumisessa voi olla kyse myös suuresta ja mittavasta muutoksesta, kuten rakenneuudistuksesta. Olennaista uudelleensuuntautumisessa on siten nimenomaan muutokseen ennakointi ja siihen liittyvä strateginen aspekti, ei niinkään muutoksen suuruus. Uudelleenluominen on puolestaan muutostyyppinä kaikkein radikaalein, ja se vaatii sekä välitöntä reagointia että perustavanlaatuisista strategista uudistamista. Tässä muutostyyppissä on usein taustalla tilanne, jossa esimerkiksi kilpailuympäristön paineet, liikkeenjohdon ongelmat, epäedullinen kustannusrakenne, puutteellinen taloushallinto, suuret investoinnit tai markkinamuutokset ovat jo ehkä pitkäänkin vaatineet muutosta, mutta organisaatio ei ole reagoinut näihin vaatimuksiin.⁵

⁵ Huuhtanen 1994; Johnson ym. 2005, 507; Nadler 1988; Slatter 1984.

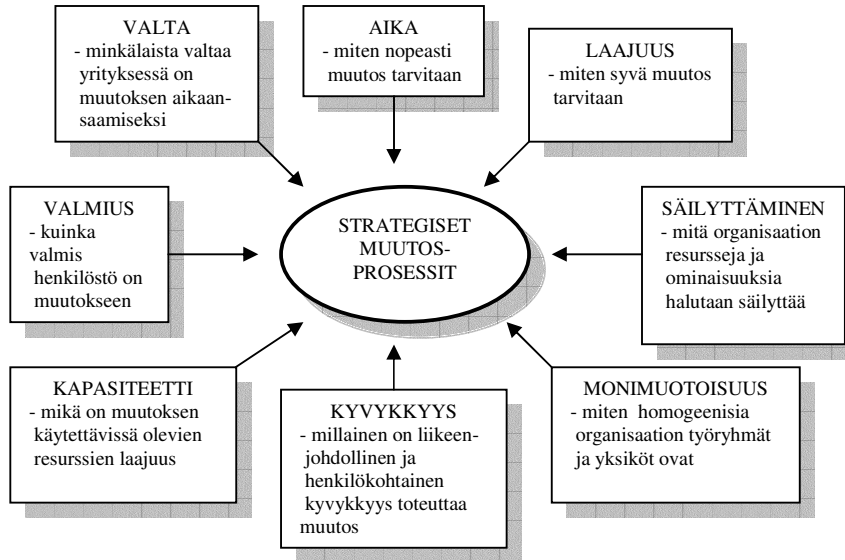
	ENNAKOIVA MUUTOS	REAGOIVA MUUTOS
VÄHITTÄINEN NS. KEHITTÄ- MISMUUTOS	<i>"Virittäminen"</i> Pyritään lisäämään tehokkuutta, ei välittömiä ongelmia	<i>"Sopeuttaminen"</i> Toimintaa tarkastetaan ul- koisten paineiden takia
STARATEGINEN MUUTOS	<i>"Uudelleensuuntautuminen"</i> Ulkoisia muutospaineita odotet- tavissa, ei yhtäkkistä nykyisen järjestelmän muutosta	<i>"Uudelleenluominen"</i> Ulkoiset uhat vaativat radi- kaalia irrottautumista aikai- semmasta

Kuvio 2. Muutostyypit Nadlerin mukaan⁶

Muutostyyppin lisäksi muutostilanteen määrittämistä selventää muutoksen konteksti. Deskriptiivisessä lähtökohdassa muutoksen kontekstia käsiteltiin ulottuvuutena, jossa konteksti oli jaettu sisäisiin eli yrityksen rakenteellisiin, kulttuurisiin ja poliittisiin tekijöihin sekä ulkoisiin eli taloudellisiin, poliittisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Muutoksen kontekstia voidaan tarkastella myös kontekstuaalisten piirteiden ja niiden strategiseen muutokseen vaikuttavien seikkojen kannalta. Johnson ym. (2005) mukaan näitä piirteitä ovat aika, laajuus, säilyttäminen, monimuotoisuus, kyvykkyys, kapasiteetti, valmius ja valta⁷. Näitä havainnollistaa seuraava kuvio (Kuvio 3).

⁶ Huuhtanen 1994, 167; Nadler 1988.

⁷ Johnson ym. 2005, 508.



Kuvio 3. Muutoksen kontekstuaaliset piirteet ja niiden vaikutus strategisiin muutosprosesseihin⁸

Ajalla on muutoksessa suuri merkitys, koska esimerkiksi muutokseen käytettävissä oleva ja tarvittava aika vaihtelevat. Muutoksen *laajuus* liittyy puolestaan edellä esitettyihin muutostyyppeihin ja siihen, miten laajasti muutos kohdistuu esimerkiksi organisaation eri yksiköihin, prosesseihin ja mukana olevien ihmisten määrään. Avainasemassa laajuuden määrittämisessä on etenkin johdon kyky analysoida organisaation nykytila. Laajuuteen liittyy myös muutoksen syvällisyys eli se, kuinka syvälle organisaation perustavanlaatuisiin toimintamalleihin, ajattelutapoihin ja arvoihin muutos kohdistuu sekä se, millä resursseilla ja kyvykkyyksillä muutos on mahdollista toteuttaa. *Säilyttäminen* koskee sen sijaan niitä seikkoja, jotka organisaatiossa tunnustetaan arvokkaiksi ja säilyttämisen arvoisiksi muutoksen kannalta. Säilyttämisen arvoiset tekijät ovat usein organisaation tärkeimpinä pidettyjä resursseja ja ominaisarvoja, kuten niitä tietoja ja taitoja, joiden avulla organisaation tulevaisuutta rakennetaan.⁹

Monimuotoisuudella tarkoitetaan organisaatiossa vallitsevien kokemusten, mielipiteiden ja näkemysten erilaisuutta ja näistä syntyvän monimuotoisuuden arvostamista. Tämä on tärkeää erityisesti johdon tasolla, etteivät johdon osaaminen, tiedon analysointikyky ja näkemykset rajoitu ainoastaan monistamaan menneisyydessä opittuja toimintamalleja tai uskomuksia menestystekijöistä. *Kyvykkyydellä* tarkoitetaan organisaation ja yksilöi-

⁸ Johnson ym. 2005, 508.

⁹ Johnson ym. 2005; Martola & Santala 1997, 28–44.

den kykyä ymmärtää, johtaa ja kohdata muutos. Kyvykkyyteen vaikuttavat muun muassa aikaisemmat kokemukset ja muutostarpeiden hyväksyminen.¹⁰

Organisaation *kapasiteetti* liittyy muutoksen kontekstiin, koska käytettävissä olevat resurssit rajoittavat mahdollisuuksia. Vaikka muutos voi vaatia huomattavia taloudellisia resursseja, ne eivät ole ainoita tarvittavia voimavaroja, sillä myös fyysiset resurssit, organisaatio- ja liiketoimintarakenteisiin liittyvät resurssit ja yrityksen henkiset resurssit on otettava huomioon. Taloudellisten resurssien lisäksi muutos vaatii usein paljon henkisiä resursseja ja etenkin johdon osalta aikaa. Organisaation *valmius* muutokseen voi vaihdella paljon eri lähtökohdista katsottuna. Varsinkin organisaation eri hierarkiatasolla, maantieteellisillä alueilla tai liiketoiminnan osa-alueilla voi olla hyvin erilaisia käsityksiä muutosvalmiudesta. Valmius muutokseen vaihtelee tyypillisesti myös eri organisaatiotasojen välillä, esimerkiksi henkilöstö voi olla valmiina muutokseen, mutta johdon sitoutuminen puuttuu. Muutosvalmius on lisäksi yksilöllistä, sillä usein jotkut henkilöt ovat valmiimpia hyväksymään muutoksen kuin toiset. Muutokset herättävät lähes poikkeuksetta ainakin jonkin verran epäluuloisuutta ja muutosvastarintaa, joten organisaatioiden on hyvä oppia suhtautumaan näihin luonnollisena reaktiona sekä etsimään keinoja, joilla muutosvalmiutta voidaan hallita.¹¹

Valta niin yleisellä kuin organisaation rakenteiden ja yksittäisten ihmisten vaikutusmahdollisuuksienkin tasolla vaikuttaa olennaisesti muutokseen. Asemaan tai rakenteisiin liittyvä vaikutusmahdollisuus tuo vallan tyypillisesti esiin auktoriteetin, palkitsemisen ja hyväksymisen eri muodoissa, kun taas henkilökohtainen valta muodostuu lähinnä ihmisten välillä olevasta yhtenäisyydestä, sitoutumista ja yhteisistä tavoitteista. Nykyisen käsityksen vallasta voidaan nähdä muuttuneen perinteisestä hierarkkisesta power over -käsityksestä kohti vertikaalista power with -käsitystä. Muutoksessa aseman, rakenteiden ja yksilöiden kautta ilmenevä valta liittyy erityisesti muutostarpeiden hahmottamiseen sekä muutoksen implementointiin. Muutostarpeisiin liittyviä valtakysymyksiä voidaan tarkastella esimerkiksi sen perusteella, kenen intressejä ja minkälaisia asioita päättyy edes alustaviin keskusteluihin siitä, mikä on muutoksen tarkoitus, kohde tai toteutustapa. Valtaan ja muutoksen liittyvään monia mielenkiintoisia näkökulmia, kuten vallan ja henkilöstön valtuuttamiseen¹² liittyvät kysymykset. Näiden välisissä yh-

¹⁰ Johnson ym. 2005, 510.

¹¹ Hannus ym. 1999, 59–60; Johnson ym. 2005; Martola & Santala 1997, 102.

¹² Englanninkielinen termi empowerment.

teneväisyyksissä voidaan tarkastella muun muassa sen perusteella, missä määrin henkilöstölle annetaan valtaa ja vastuuta muutoksessa tai kuinka valtuuttamista yrityksessä ylipäänsä hyödynnetään ja arvostetaan.¹³

Kontekstuaalisten piirteiden lisäksi muutostilannetta määritettäessä voidaan tarkastella yrityksen organisaatiokulttuureita. Organisaatiokulttuuri on monitahoinen ja monitasoinen ilmiö, jolla yleensä viitataan organisaation jäsenten arvoihin, normeihin, asenteisiin, uskomuksiin, käyttäytymisessä havaittuihin säännönmukaisuuksiin, yhteisiin sääntöihin ja perusoletuksiin sekä organisaation symboleihin ja luomuksiin, kuten fyysiseen tilaan tai käytettyyn kieleen. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa näiden tekijöiden avulla ihmisten käyttäytymiseen ja organisaation tehokkuuteen, samoin kuin organisaatiossa vallitseviin politiikkoihin, rakenteisiin ja kontrollin välineisiin. Organisaatiokulttuurin vaikutus ilmenee Sathen (1983) mukaan varsinkin kommunikaatiossa, yhteistyössä, sitoutumisessa, päätöksenteossa ja toimeenpanossa. Useiden tutkimusten mukaan juuri organisaatiokulttuuriin liittyvä muutosten sosiaaliset ja inhimilliset piirteet jätetään liian vähäiselle huomiolle, vaikka sillä on huomattava merkitys muutosten onnistumisessa. Myös Balestracci (2004) korostaa, että todellinen menestyminen muutosten toteuttamisessa edellyttääkin syvällistä paneutumista organisaatiokulttuurin ja käyttäytymisen muutoksiin, ei pelkästään taloudellisiin ja teknisiin näkökohtiin¹⁴. Muutosten ja organisaatiokulttuurin vuorovaikutteista suhdetta tulisi täten analysoida varsinkin määritettäessä muutostilannetta, muutostarpeita ja muutosprosessin implementointia.¹⁵

Viimeiseksi muutostilanteen määrittämisen apuna on forcefield-analyysi, jonka tarkoituksena on selvittää niitä muutosta edistäviä ja estäviä asioita, joiden kohtaaminen tai ratkaiseminen on muutokselle ja muuttumiselle välttämätöntä. Yksi tapa tunnistaa näitä asioita on etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

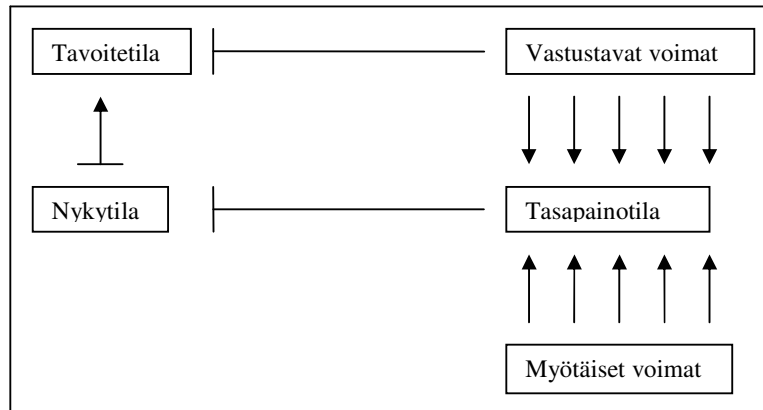
1. Mitkä organisaation nykyisen tilanteen näkökulmista ja tekijöistä todennäköisesti vaikuttaisivat myönteisesti muutoksen tavoiteltuun suuntaan? Miten näitä asioita voidaan vahvistaa?
2. Mitkä organisaation nykytilanteen näkökulmista ja tekijöistä voivat mahdollisesti estää muutosta? Miten näitä asioita voidaan käsitellä?
3. Miten organisaation muutosta voidaan edistää tai kehittää?

¹³ Hersey, Blanchard & Johnson 1996, 232–233, 251–254; Johnson ym. 2005.

¹⁴ Balestracci 2004, 29; McLagan 2003, 15.

¹⁵ Bate 1983, 45–46; Bowditch & Buono 1994; Johnson ym. 2005; Juuti 1989; McLagan 2003, 15; Sathe 1983; Schein 1987; Vanhala ym. 1997.

Tyypillisesti forcefield -analyysissä tulee ilmi varsinkin organisaation rutiineihin, kontrollijärjestelmiin, rakenteisiin sekä valta- ja riippuvuussuhteisiin yhdistettäviä muutosta edistäviä ja estäviä seikkoja.¹⁶



Kuvio 4. Lewinin organisaatiomuutoksen forcefield-malli¹⁷

Muutostilannetta määritettäessä voidaan hyödyntää siis muutoksen tyyppin, kontekstin, organisaatiokulttuurin ja forcefield-analyysin tarkastelua. Kun muutostilanteen määrittämisestä saatava informaatio yhdistetään organisaatiokohtaisiin muutostarpeisiin, kilpailuetuihin, rakenteisiin, prosesseihin ja resursseihin, voidaan luoda entistä kokonaisvaltaisempi näkemys organisaation mahdollisuuksista toteuttaa ja johtaa muutosta.

Muutosagentit

Toisena strategisen muutoksen johtamisen elementtinä ovat muutosagentit ja heidän tyylinsä ja roolinsa. Muutos tarvitsee persoonia, joilla on kykyä vaikuttaa ja synnyttää muutosta. Joissakin tilanteissa voidaan kuitenkin virheellisesti olettaa, että muutosagenteilta löytyisi tätä kykyä automaattisesti. Organisaation johtoa pidetään tyypillisesti tärkeimpänä muutosagenttina, mutta myös keskijohto, muu henkilöstö, ammattiliittojen edustajat ja ulkopuoliset vaikuttajat, kuten omistajat, konsultit, toinen organisaation tai ulkopuolelta tulevat johtajat voivat merkittävästä joko mahdollistaa tai estää muutosta. Muutosagentit ovat täten niitä yksilöitä, ryhmiä ja tiimejä, jotka vaikuttavat muutoksen toteutumismahdollisuuksiin ja tapoihin. Näiden organisaation sekä sisällä että ulkopuo-

¹⁶ Coyle 2004, 143–149; Johnson ym. 2005, 514–515.

¹⁷ King & Andersson 1995, 138.

lella olevien muutosagenttien rooleihin ja tyyleihin vaikuttavat pitkälti muutoksen konteksti, sisältö ja eri ryhmien intressit.¹⁸

Muutosagenttien tyyleinä voidaan pitää muun muassa koulutusta, kommunikaatiota, yhteistyötä, koordinoitua, kontrollia, ohjausta, valvontaa ja pakkokeinoja. Koulutuksen ja kommunikaation avulla voidaan esimerkiksi esittää syitä muutoksen puolesta ja sitä vastaan sekä etsiä muutosta mahdollistavia keinoja. Yhteistyöllä voidaan pyrkiä etenkin sitouttamaan ja motivoimaan henkilöstöä muutokseen. Koordinoinnilla, kontrollilla, ohjauksella ja valvonnan eri keinoilla voidaan puolestaan vaikuttaa esimerkiksi muutosta luoviin ja mahdollistaviin prosesseihin sekä muutoksen strategian kirkastamiseen. Pakkokeinoja hyödyntäen voidaan esimerkiksi kriisitilanteessa sanella välittömiä toimintaohjeita. Ohjauksen ja valvonnan tyylit ovat yleisiä eritoten muutosvalmiuden luomisessa, kun taas yhteistyön ja koordinoinnin keinot sopivat paremmin muutoksen ohjaamiseen ja sitoutumisen luomiseen. Muutosagenttien rooleja on tyypitelty eri tavoin käyttäytymisen, toiminnallisuuden, kommunikoinnin ja muutosten seuraamusten mukaan. Esimerkiksi johtajien rooleja voidaan luokitella kommunikaatio- ja informaatiopainotteiseksi, ihmispainotteiseksi tai toiminnallispainotteiseksi.¹⁹

Viime aikoina keskustelu muutosagenttien rooleista on keskittynyt pohtimaan johdon, keskijohdon ja henkilöstön muuttuvia rooleja. Näkemyksissä korostuu entistä enemmän johdon ja henkilöstön välinen yhteistyö onnistuneen muutoksen avaintekijänä. Yhteistyötä korostettaessa henkilöstöä ei nähdä ainoastaan muutoksen vastaanottajana, vaan myös muutoksen luoja yhdessä johdon kanssa. Tämän lisäksi Balogun ja Johnson (2004) ovat kyseenalaistaneet perinteisen hierarkkisesti johdettavan muutoksen ja ylimmän johdon roolin muutoksen tärkeimpänä muutosagenttina. Heidän tutkimuksensa perusteella nimenomaan keskijohto on kriittisin linkki onnistuneessa muutoksessa. Myös muiden tutkijoiden mukaan keskijohdon rooli nähdään entistä enemmän muutoksen käytännön toimien yhteen sovittajana sekä siltana johdon strategisten muutostavoitteiden ja operationaalisen tason haasteiden välillä. Keskijohdon rooli ei täten ole enää vain muutoksen toteuttajana, vaan myös muutoksen luoja, tulkitsija, suunnittelija ja kehittäjä. Tämä ilmenee keskijohdon tulkitsessa johdon asettamia strategisia muutossuuntia ja tavoitteita suhteessa omiin vastuihinsa sekä soveltaessaan näitä tietoja omiin paikallisiin olosuhteisiin ja tehtäviin. Keskijohdon rooliin kuuluu täten tuoda operationaaliselta

¹⁸ Johnson ym. 2005.

tasolta tulevia viestejä ylöspäin, ei pelkäästään kontrolloida ja implementoida muutostavoitteita. Keskijohdon sitoutuminen ja vaikutusmahdollisuudet onkin nostettu yhdeksi tärkeimmäksi onnistuneeseen muutokseen vaikuttavaksi seikaksi. Tutkijoiden mukaan ylimmän johdon tulisikin kiinnittää erityistä huomiota siihen, että keskijohdolla on kirkas visio muutoksen tavoitteista ja tarvittavat resurssit toteuttaa nämä tavoitteet. Asiaa vahvistavat Balogun ja Johnsonin (2004) tutkimustulokset, joissa johdon mukaan tavoitteiden kirkastaminen oli ollut asianmukaista ja riittävää lähes poikkeuksetta, vaikka keskijohdon mukaan tavoitteiden kirkastaminen oli riittämätöntä.²⁰

Keskijohdon roolin tärkeydestä huolimatta ylimmällä johdolla on muutoksissa äärimmäisen merkittävä asema, jota ei voi vähätellä. Jos keskijohto voidaan nähdä toimivan operationaalisen tason ja ylimmän johdon tavoitteiden välissä, ylin johto toimii puolestaan turbulentin markkinoiden ja muutospaineiden sekä jonkinasteista jatkuvuutta tai vakautta edellyttävän henkilöstön välillä. Sekä ylin että keskijohto seisovat täten tavaltaan muutosten luomien jännitteiden ja toisaalta jatkuvuutta arvostavan ja tekemisilleen merkitystä tarvitsevan ihmisluonnon välissä. Näiden muutossiltojen rakentaminen vaatii muutoksen johtamiselta poikkeuksellisen hyvää asioiden ja ihmisten johtamiskykyä sekä kykyä havainnoida organisaation kehittymisen tulevaisuutta.²¹

Muutoksen välineet

Kolmantena muutoksen johtamisen elementtinä ovat muutoksen välineet. Johnsonin ym. (2005) mukaan näiden välineiden voidaan katsoa koostuvan muutosstrategiasta, rutiinien ja itsestäänselvyyksien kyseenalaistamisesta, symbolisten-, valta- ja poliittisten prosesseista, näiden prosessien rakenteista sekä viestinnästä. Muina muutoksen välineinä on tarkastella esimerkiksi muutoksen ajoitukseen, näkyviin lyhytaikaisiin tuloksiin ja työntekijöiden lukumäärään vaikuttavia tekijöitä ja ratkaista näihin liittyviä kysymyksiä.²² McLagan (2003a, 19) on lisäksi huomionnut, että teknologia toimii muutosvälineenä varsinkin muutoskyvyn luomisen mahdollistajana. Vartiainen (1994) on puolestaan jakanut muutoksen työvälineet teoreettisiin ja käytännöllisiin. Teoreettisiksi työvälineiksi hän luokittelee esimerkiksi muutossyklin eli kehittämisen kehän tarkastelun,

¹⁹ Hardy 1994; Johnson ym. 2005, 519–522; Mintzberg, Lambel, Quinn & Ghoshal 2003, 38–46.

²⁰ Balogun & Johnson 2004; Johnson ym. 2005; Nonaka & Takeuchi 1995.

²¹ Gratton 2004, 42–44.

²² Johnson ym. 2005, 522–541.

kehittämisen kohteiden analysoinnin, osallistumisen eri muodot sekä kehittämisen psykologisen perustan ymmärtämisen. Käytännöllisiin työvälineisiin hän lukee muun muassa erilaisia työn analysoinnin ja mallintamisen menetelmiä, toimenkuvien ja työjärjestelmien mallintamista ja kehittämistä, osallistuvaa ongelmanratkaisua sekä työn muotoilun eri keinoja.²³ Näiden teoreettisten ja käytännöllisten työvälineiden voidaan ajatella sisältyvän Johnsonin ym. (2005) määrittämien muutosvälineiden alle siten, että jokaista muutosvälinettä voidaan tarkastella sekä teoreettisesta että käytännöllisestä näkökulmasta. Täten muutoksen välineitä tulisi ymmärtää laajasti muutosten mahdollistajina, ei ainoastaan rationaalisina tai teknisinä keinoina. Seuraavassa muutosvälineitä käsitellään lyhyesti.

Muutosstrategia on luonnollisesti merkittävimpiä muutosvälineitä. Muutosstrategian tärkeimpänä osa-alueena pidetään uuden tavoitetilan selkeyttämistä, jolloin pyritään määrittelemään erityisesti organisaation tärkeimmät muutosalueet ja tarkentamaan asiakkaat, tuotteet sekä palvelut ja näihin liittyvät kilpailutekijät. Tavoitetilan selkeyttämisessä tarkastellaan kriittisesti myös organisaation taloudellista, fyysistä ja sosiaalista rakennetta. Muutostavoitteiden määrittämistä ja uuden vision tai tahtotilan luomista helpottavat nykytilanteen analyysivaiheessa tehdyt selvitykset sekä organisaation olemassa olevien resurssien, muutosmahdollisuuksien ja uusien toimintamallien tunnistaminen. Myös benchmarking eli oman organisaation vertaaminen sekä sisäisesti että ulkoisesti muihin organisaatioihin voi helpottaa tavoitetilan selkeyttämistä. Tavoitteiden määrittämisessä on hyvä huomioida muutostarpeiden eritasoisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että osa organisaation muutostarpeista koskee nykyhetkeä ja osa tulevia tarpeita. Muutostarpeiden ajoittamisessa nykytilan ja tavoitetilan välille käytetään tyypillisesti osaoptimointia eli vähittäisten tavoitteiden asettamista. Osaoptimoinnin avulla voidaan selkeyttää kokonaistavoitetta ja asettaa välitavoitteita kokonaistavoitteen saavuttamiseksi.²⁴

Tarkastelemalla organisaatiossa mahdollisesti itsestäänselvytenä ja rutiinina pidettäviä asioita voidaan löytää muutosten kannalta kriittisiä kohtia. Monien itsestäänselvyksien, kuten organisaation omien tuotteiden ja palvelujen ylivoimaisuuden tai osaamisen pätevyyden kyseenalaistaminen, vaatii kuitenkin sitä, että todelliset realiteetit kohdataan. Itsestäänselvyksiä onkin usein hankalaa havaita organisaation sisältäpäin. Yksi syy

²³ Vartiainen 1994, 85–90.

tähän on se, että itsestäänselvyyksien kyseenalaistamiseen osallistuu ainoastaan muutoksesta vastuussa oleva johto, joka usein on irtaantunut operationaalisen tason, asiakkaiden ja muiden toimijoiden välisestä käytännön toiminnasta. Rutiineissa tehtävät muutokset ovat puolestaan yksi suurimmista muutosta konkretisoivista välineistä. Totut toimintatavat vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen ja asioiden hahmottamistapaan pitkällä aikavälillä, joten rutiinien muuttaminen vie aikaa. Symbolisten prosessien avulla yritetään vaikuttaa niihin seikkoihin, joilla nähdään olevan kyseiseen muutokseen nähden suuri olennaisarvo. Näitä seikkoja voivat olla esimerkiksi muutosagenttien käyttäytyminen ja muutoksesta käytetty puhetyyli, ongelmien julkituksen laajuus tai muutoksesta kerrottavien tarinoiden sisältö. Valtaprosessien ja poliittisten prosessien kohdalla käsitellään yksilö-, ryhmä- ja yritystasolla esiintyvää muutosvastarintaa, sopi-
mussuhteita ja muutoksessa mukana olevien ihmisten yhteistyöhön ja sitoutumiseen vaikuttavia seikkoja.²⁵

Viestintävälineillä on muutoksessa äärettömän tärkeä vaikutus. Usein muutoksissa aliarvioidaan se, miten hyvin henkilöstö ymmärtää muutostarpeen, mitä muutoksella pyritään saavuttamaan ja mitä kaikkea muutokseen itse asiassa kuuluu. Sekä virallista että epävirallista viestintää ja sen eri keinoja voidaankin pitää muutoksen välineinä monessa suhteessa. Viestinnällä voidaan helpottaa muutosvastarintaa ja organisaation muutosstrategioiden toteuttamista sekä edistää henkilöstön sitoutumista muutokseen osallistumisen ja vuorovaikutuksenkeinoin. Viestintä ei siis ole ainoastaan tiedottamista vaan kaksisuuntainen vuorovaikutteinen prosessi.²⁶

Muilla muutokseen vaikuttavilla välineillä eli ajoituksella, osatavoitteilla ja irtisanomisiin liittyvillä seikoilla sekä teknologialla on suuri vaikutus lähinnä niiden luomien rajoitusten ja mahdollisuuksien takia. Ajoituksen tarkastelussa on hyvä huomioida etenkin muutoksen laajuus ja organisaation tulevaisuuteen asetetut sopivat osa- tai välitavoitteet, joiden avulla muutosta voidaan rytmittää ja osatavoitella. Nämä liittyvät myös osatavoitteisiin, joiden tarkoituksena on kasvattaa sitoutumista ja motivaatiota muutokseen. Osatavoitteiden avulla pyritään keskittymään muutoksen kokonaistavoitteiden kannalta välittömiin ja keskeisiin muutostarpeisiin, joissa onnistuminen kasvattaa ja kannustaa muutoksen etenemistä. Ajoituksen ja lyhytaikaisten tulosten eri keinojen avulla voidaan

²⁴ Johnson ym. 2005; Martola & Santala 1997, 52, 79–85.

²⁵ Johnson ym. 2005, 531–541.

²⁶ Johnson ym. 2005; Torrington, Hall & Taylor 2002, 99–119.

myös pyrkiä vähentämään muutokseen liittyvää epävarmuutta mahdollisimman nopeasti. Muutokseen liittyvät irtisanomiset voivat olla varsin voimakas muutosväline etenkin niiden sosiaalisten, psykologisten ja viestinnällisten vaikutusten vuoksi. Esimerkiksi jos muutokseen tiedetään liittyvän irtisanomisia, voidaan etukäteen sekä edellisten että ajoitusseikkojen avulla miettiä, onko mielekkäämpää tehdä nämä irtisanomiset jo ennen muutosta vai sen aikana. Myös teknologialla on huomattava rooli muutoksen välineenä, vaikka sen luonne muutoksen mahdollistajana onkin välillisempi muihin tekijöihin nähden. Tällä tarkoitetaan, että teknologia vaikuttaa merkittävästi lähinnä muiden muutosvälineiden sisältöjen kautta.²⁷

Muutoksen sudenkuopat

McLaganin (2003b) mukaan muutoksen sudenkuoppiin voidaan astua jo periaatteellisissa muutoksen lähestymistapavalinnoissa. Jos lähestymistapa on puhtaasti rationaalinen ja tekninen, muutoksen ymmärtämisessä korostuvat lähinnä päätöksentekoon liittyvät yksityiskohdat sekä tekniset ja taloudelliset edut. Näiden tarkoituksena on tyypillisesti painottaa eritoten muutoksen toivottua päämäärää, joka usein mielletään jollakin tavalla mitattavaksi tulokseksi ja jolla ajatellaan olevan merkitystä organisaation tulevaisuuden menestymisen kannalta. Paradoksaalista onkin, että vaikka rationaalisen ja teknisen lähestymistavan lopullinen tarkoitus on etenkin saavuttaa taloudellisia tavoitteita, näihin ei useinkaan päästä ilman sosiaalisia ja inhimillisiä ponnistuksia. Sosiaaliset ja inhimilliset tekijät jäävät vähemmälle huomiolle usein siksi, että ne vaativat liiketoiminnan kokonaisvaltaista ymmärtämistä, uutta asioiden hahmottamistapaa ja ovat lisäksi usein vaikeasti mitattavissa.²⁸

Muutosten epäonnistumisiin on esitetty monia syitä. Muutoksen toteuttamiseen liittyviä epäonnistumistekijöitä on ensinnäkin se, että jo muutostarpeiden esittämisen ajatellaan takaavan muutoksen käytännön toteutus. Tällöin muutoksen toteuttamiseen ei käytetä tarpeeksi resursseja, vaan muutokset aloitetaan suurin toivein, ja odotetaan niiden hetkessä ratkaisevan hankalia ongelmia ja saavan aikaiseksi entistä enemmän asiakkaita, toimittajia, myönteistä julkisuutta tai parempia taloudellisia tuloksia. Toinen epäonnistumisen syy on muutoksen vähäinen painoarvo organisaation yleisissä prioriteeteissa. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, ettei yrityskulttuuri palkitse muutosjohtajuutta ja että

²⁷ Johnson ym. 2005, 531–538.

johtajat olettavat kaikilla työntekijöillä olevan samat intressit ja tavoitteet. Muutoksiin liittykin epävarmuutta ja vastuunkantoa, jota monet johtajat eivät halua itselleen tai jota ei kannusteta organisaatioissa. Kolmantena selkeänä epäonnistumisen syynä on viestintä. Tutkimukset osoittavat lisäksi, että epäonnistuneet muutokset ovat monesti liian yksittäisiä, kapea-alaisia ja paikallisesti kohdistettuja ilman, että kaikki organisaation osat tukisivat toisiaan.²⁹

Harris ja Ogbonna (2002) ovat identifioineet muutosten ei-toivottuja ja tahattomia seuraamuksia. Yksi näistä on esimerkiksi muutoksen merkityksellisyys väheneminen, mikä usein seuraa pitkään jatkuneista tai liian korkealla tavoittelevista muutosprosesseista. Organisaatiossa voi olla myös hyvin erilaisia käsityksiä muutoksen tarpeellisuudesta. Tämä osoittaa jälleen viestinnän ja muutokseen liittyvien käytännön toimien yhdenmukaisuuden merkityksen. Tahattomana muutoksen seurauksena voi olla muutoksen uskottavuuden ja realistisuuden menetys esimerkiksi tilanteissa, joissa muutoksen vetäjinä toimivien henkilöiden nähdään olevan kykenemättömiä kuuntelemaan asiakkaiden tai henkilöstön mielipiteitä. Myös symbolisten aspektien liian vähäinen huomioiminen ja heikosti kontrolloidut tai koordinoitut toimet voivat aiheuttaa ikäviä seuraamuksia, muun muassa muutoksen vääränlaisesta tulkittamisesta tai henkilöstön tuntemaa ristiriitaisuutta. Monet näistä muutoksen ei-toivotuista seuraamuksista juontuvat pohjimmiltaan siitä, että henkilöstöä on motivoitu liian vähän ja sitoutumista on kannustettu liian niukasti.³⁰

Muutoksen johtaminen sudenkuoppien yli merkitseekin haasteita. Etenkin ylimmällä johdolla on hyvä olla realistinen käsitys omista kyvyistään johtaa muutosta ja tiedostaa omien taitojensa lisäksi myös omat ja organisaation rajoitteet. Valvonnan ja tarkkailun avulla voidaan osittain helpottaa kompastumiskivien ylittämistä, mutta organisaation kulttuurin, inertian sekä muutoksen sosiaalisten ja inhimillisten puolten vaikutusten ymmärtäminen on vähintään yhtä tärkeää. Muutosten johtamisessa onkin hyvä muistaa, että muutos tuskin pystytään suunnittelemaan niin yhteneväiseksi, että se voidaan implementoida suoraan ilman pienintäkään variaatiota. Huomio tulisi täten kiinnittää myös

²⁸ McLagan 2003b, 13–16.

²⁹ Emt., 16.

³⁰ Harris ja Ogbonna 2002, 31–49; Robbins 1990.

niihin seikkoihin, jotka antavat tietoa muutoksen etenemisestä, jotta muutoksen suuntaan voidaan tarpeen mukaan reagoida.³¹

Muutoksen johtaminen sudenkuoppien yli merkitseekin haasteita. Etenkin ylimmällä johdolla on hyvä olla realistinen käsitys omista kyvyistään johtaa muutosta ja tiedostaa omien taitojensa lisäksi myös omat ja organisaation rajoitteet. Valvonnalla ja tarkkailulla voidaan osittain helpottaa sudenkuoppien ylittämistä, mutta organisaation kulttuurin, inertian sekä muutoksen sosiaalisten ja inhimillisten vaikutusten ymmärtäminen on vähintään yhtä tärkeää. Muutosten johtamisessa onkin hyvä muistaa, että muutos tuskin pystytään suunnittelemaan niin yhteneväiseksi, että se voidaan implementoida suoraan ilman pienintäkään variaatiota. Huomio tulisi täten kiinnittää myös niihin seikkoihin, jotka antavat tietoa muutoksen etenemisestä, jotta muutoksen suuntaan voidaan tarpeen mukaan reagoida.³²

Lähteet:

- Balestracci, David 2004. Muutoksen inhimillinen puoli. *Yritystalous*, No. 1, 29–35.
- Balogun, Julia & Johnson, Gerry 2004. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 4, 523–550.
- Bate, Paul 1984. The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving. *Organization Studies* Vol. 5, No. 1, 43–67.
- Bowditch, James L., & Buono, Anthony F. 1994. *A Primer On Organizational Behavior*. 3 painos. New York: John Wiley & Sons.
- Coyle, Geoff 2004. *Practical Strategy: Structured Tools and Techniques*. Essex: Prentice Hall.
- Gratton, Lynda 2004. Kärkiyritysten kärki. *Yritystalous*, No. 5, 42–44.
- Hannus, Jouko, Lindroos, Jan-Erik & Seppänen, Tapani 1999. *Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä*. Helsinki: HM&V Research.

³¹ Johnson ym. 2005.

³² Emt.

- Hardy, Cynthia 1994. *Managing Strategic Action; Mobilising Change Concepts, Readings and Cases*. London: Sage Publications.
- Harris, C. Lloyd & Ogbonna, Emmanuel 2002. The Unintended consequences of culture interventions: a study of unexpected outcomes. *British Journal of Management*, Vol. 13, No.1, 31–49.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. & Johnson, Dewey E. 1996. *Management of Organizational Behaviour – Utilizing Human Resources*. Seitsemäs painos. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Huuhtanen, Pekka 1994. Muutoksen hallinta ja johtaminen. Teoksessa Lindström, Kari (toim.) *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan & Whittington, Richard. 2005. *Exploring Corporate Strategy*. 7. painos. England: Pearson Education.
- Juuti, Pauli 1992. Yrityskulttuurin murros. *Aavaranta- sarja No. 31*. Tampere: Tammerpaino.
- King, Nigel & Anderson Neil 1995. *Innovation and Change in Organizations*. London: Routledge.
- Martola, Ulla & Santala, Riku 1997. *Liiketoimintaprosessit – BRP-muutoksen johtaminen*. Porvoo: WSOY.
- McLagan, Patricia A. 2003a. Muutoskykyinen organisaatio. *Yritystalous*, No. 3, 15–20.
- McLagan, Patricia A. 2003b. Muutoksen johtaminen tänään. *Yritystalous*, No. 2, 13–16.
- Mintzberg, Henry, Lampel, Joseph, Quinn, James Brian, Ghoshal, Sumantra. 2003. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 4. painos. Pearson Education.
- Nadler, David A 1988. *Organizational frame bending: types of change in the complex organization*. Teoksessa: Kilmann, Ralph H. ym. *Corporate transformation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Robbins, Stephen P. 1990. *Organization theory; structure, design and applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Sathe, Vijay 1983. Implications of corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 2, 4–23.
- Schein, Edgar 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.

- Slatter, Stuart 1984. Corporate Recovery: A Guide to Turnaround Management. London: Penguin Books.
- Torrington, Derek, Hall, Laura & Taylor, Stephen 2002. Human Resource Management. Viides painos. Harlow: Prentice Hall.
- Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri, Koskinen, Antero 1997. Liiketoiminta ja johtaminen. 2. painos. Helsinki: KY-palvelu.
- Vartiainen, Matti 1994. Työn muutoksen työvälineet – Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Tampere: Otatieto.

Liite 2: Skenaariomenetelmä

Skenaarioilla tarkoitetaan tulevaisuutta kuvaavia vaihtoehtoisia tarinoita, jotka auttavat meitä hahmottamaan nykyisyydestä eteenpäin avautuvia mahdollisuuksia ja samalla havaitsemaan perusolettamuksiamme menneisyydestä ja nykyisyydestä. Yksi skenaario on siis monien mahdollisten tulevaisuuksien joukosta valittu kuva siitä, millainen tulevaisuus voisi olla – puhdas luonnos odotettavissa olevista tapahtumista. Skenaariossa ilmenee, millaisia mahdollisia seuraamuksia erilaisilla päätöksillä ja valinnoilla on tapahtumien kehitykselle, jotta siinä kuvattu lopputilanne olisi loogisesti näiden tapahtumien seuraamus. Skenaarion tulee siis olla mahdollinen niin asioiden ja tapahtumaketjujen kehityskulkujen osalta kuin psykologisessa mielessä. Skenaarion realismisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tuleva todellisuus olisi skenaarion kaltainen vaan sitä, että skenaario pystyy kuvaamaan jonkin tulevan todellisuuden osa-alueita laajasti ja ytimekkäästi. Ymmärrettävyys, selkeys ja sosiaalinen uskottavuus ovat myös hyvän skenaarion tuntomerkkejä. Tämä tarkoittaa sitä, että skenaarion sisältämät oletukset ihmisten toimintoista ja valinnoista ovat selitettävissä arvojen, asenteiden, kulttuuristen käsitysten ja perinteiden pohjalta eivätkä sisällä selittämättömiä ristiriitaisuuksia sosiaalisen todellisuuden kanssa. Skenaarion pitäisi myös sisältää kuvaukset oleellisista toimijoista, toimintoista, valinnoista, taustoista, yhteyksistä, ajanhetkistä ja materiaaleista.¹

Skenaariomenetelmä on 1970-luvulla suosituksi tullut tulevaisuuden tutkimuksen menetelmä, jota RAND:ssa työskennellyt Herman Kahn on alun perin kehittänyt. Menetelmä kuvaa sitä, miten jokin mahdollinen tulevaisuus – tarkoitetaan sillä sitten todellista tai epätodellista, tavoiteltavaa tai uhkaavaa tulevaisuutta – voi toteutua. Skenaariotyöskentelyn tavoitteena on siis kerätä ja jäsentää tietoa, joka mahdollisimman kattavasti auttaa ymmärtämään tulevaa toimintaympäristöä ja sen asettamia ehtoja organisaation toiminnalle ja tavoitteenasettelulle. Skenaariot muodostavat täten pohjan visioiden ja strategioiden laatimiselle. Kun skenaarioita käytetään strategisen johtamisen tukena, niiden tulee olla johdonmukaisia, olennaisiin asioihin tarttuvaa ja strategisiin peruskysymyksiin liittyviä haastavia ja mielekkäitä tulevaisuuden kuvauksia.²

¹ Aaltonen & Wilenius 2002, 71; Godet 2000, 8; Fahey & Randall 1998, 6-7; Mannermaa 1991, 150–151; Meristö 1991.

² Aaltonen & Wilenius 2002, 71–74; Meristö 1991.

Luomalla liiketoiminnalle vision ja strategisen perustan skenaariot osoittavat samalla muutoksien tekemisen ja muuttuvaan toimintaympäristöön sopeutumisen tarpeellisuuden. Skenaariot ovatkin hyviä työkaluja toimintasuunnitelmien kokoamisessa. Jos yritys kykenee tuottamaan sisäisesti yhdenmukaisia, dynaamisia ja mahdollisia tarinoita tulevaisuudestaan, sillä on ratkaisevasti parempi lähtökohta yrityksen tulevaisuutta koskevan päätöksenteon onnistumisessa. Yritys voi skenaario-menetelmän avulla ensin määrittellä visionsa ja missionsa ja näiden pohjalta tämän jälkeen muodostaa strategiansa ja jatkaa tästä toimintasuunnitelmaan. Skenaariomenetelmää käytettäessä voidaan skenaarioita luoda erilaisista näkökulmista ja tällä tavalla helpottaa suunnittelua. Kaikkien tekijöiden ja näkökulmien yhdistäminen samaan skenaarioon on kuitenkin hankalaa ja tällöin saattaa joitakin näkökulmia jäädä huomioimatta. Tämän vuoksi skenaariot kannattaa jakaa esimerkiksi liiketoiminnan ja toimialan yleiskuvaus-skenaarioon, uhkakuva-skenaarioon sekä mahdollisuuksien-skenaarioon³.

Lähteet:

- Aaltonen, Mika & Wilenius, Markku 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy ja Helsingin Kamari Oy.
- Fahey, Liam & Randall, Robert M. 1998. What is scenario learning? Teoksessa Fahey, Liam & Randall, Robert M. Learning from the future. Competitive foresight scenarios. New York: John Wiley & Sons.
- Godet, M. 2000. How to be rigorous with scenario planning. Foresight, Vol. 2, No. 1, 5–9.
- Mannermaa, Mika, 1991. Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Tulevaisuudentutkimuksen paradigmojen ja niiden metodologisten ominaisuuksien tarkastelu. Tulevaisuuden tutkimuksen seuran julkaisuja Acta Futura Fennica No. 2. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Meristö, T. 1991. Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Tulevaisuuden tutkimuksen seuran julkaisuja Acta Futura Fennica, No. 3. Helsinki: VAPK-kustannus.

³ Aaltonen & Wilenius 2002, 72–74.

Liite 3: Muutosmallin lisäkysymyksiä

Näkökulma I:

Globalisaatio

Miten globalisaatio ilmenee?

- Mitä tiedostettuja globalisaation ilmenemismuotoja on? Mitä tiedostettuja globalisaation ilmenemismuotoja ei ole?
- Mitä tiedostamattomia globalisaation ilmenemismuotoja on? Mitä tiedostamattomia globalisaation ilmenemismuotoja ei ole?

Asiakas ja tarjoama

Ketkä ovat asiakkaat?

- Ketkä tiedostetuista asiakkaista ovat asiakkaita? Ketkä tiedostetuista asiakkaista eivät ole asiakkaita?
- Ketkä tiedostamattomista asiakkaista ovat asiakkaita? Ketkä tiedostamattomista asiakkaistamme eivät ole asiakkaita?

Mitkä ovat tarjoamat?

- Mitä tiedostettuja tarjoamia on? Mitä tiedostettuja tarjoamia ei ole?
- Mitä tiedostamattomia tarjoamia on? Mitä tiedostamattomia tarjoamia ei ole?

Osaaminen

Mitä osaamista on?

- Mitä tiedetään, että osataan? Mitä tiedetään, että ei osata?
- Mitä ei tiedetä, että osataan? Mitä ei tiedetä, että ei osata?

Teknologia

Mitä teknologiaa on?

- Mitä tiedostettua teknologiaa on? Mitä tiedostettua teknologiaa ei ole?
- Mitä tiedostamatonta teknologiaa on? Mitä tiedostamatonta teknologiaa ei ole?

Näkökulma II:

Globalisaatio

- Miten globalisaatio ymmärretään?
- Mitä globalisaation luomia mahdollisuuksia johdetaan? Miten?
 - ✓ Maantieteellisen rajattomuuden korostuminen
 - ✓ Rahoitusrakenteiden ja finanssimaailman merkityksen korostuminen
 - ✓ Tiedon merkityksen korostuminen
 - ✓ Teknologian merkityksen kasvaminen
 - ✓ Globaalien yhteistyöverkostojen kehittyminen
 - ✓ Kansainvälisen taloudellisen diplomatian ja vahvojen toimijoiden ja instituutioiden vallan voimistuminen
 - ✓ Kulttuurien yleismaailmallistumisen lisääntyminen
- Mitä globalisaation luomia mahdollisuuksia kehitetään? Miten?
- Mitä globalisaation mahdollisuuksia hyödynnetään? Miten?

Asiakas ja tarjoama

- Miten asiakkaat ja tarjoamat ymmärretään?
- Mitä asiakkaita ja tarjoamia johdetaan? Miten?
- Mitä asiakkaita ja tarjoamia luodaan ja kehitetään? Miten?
- Mitä asiakkaita ja tarjoamia hyödynnetään? Miten?

Osaaminen

- Miten osaaminen ymmärretään?
- Mitä ydinosaamista on? Mitä osataan parhaiten ja missä tämä osaaminen on?
- Mitä muuta osaamista on?
- Mitkä ovat osaamisen puutteet?
- Mitä osaamista johdetaan? Miten?
- Mitä osaamista luodaan ja kehitetään? Miten?
- Mitä osaamista hyödynnetään? Miten?
- Mitä osaamista siirretään? Miten?

Teknologia

- Miten teknologia ymmärretään?
- Mitä teknologiaa johdetaan? Miten?
- Mitä teknologiaa luodaan ja kehitetään? Miten?
- Mitä teknologiaa hyödynnetään? Miten?

Näkökulma III:

Globalisaatio

- Mikä on globalisaatiostrategia?
- Mikä on globalisaation avaamien mahdollisuuksien rooli?
- Miten globalisaation avaamia mahdollisuuksia arvostetaan?

Asiakas ja tarjoama

- Mikä on asiakas- ja tarjoamastrategia?
- Mikä on asiakkaiden ja tarjoamien rooli?
- Miten asiakkaista ja tarjoamia arvostetaan?
- Miten asiakkaita ja tarjoamia analysoidaan?

Osaaminen

- Mikä on osaamisstrategia?
- Mikä on osaamisen rooli?
- Miten osaamista arvostetaan?
- Miten osaamista analysoidaan ja mitataan?

Teknologia

- Mikä on teknologiastrategia?
- Mikä on teknologian rooli?
- Miten teknologiaa arvostetaan?
- Miten teknologiaa analysoidaan?

Näkökulma IV:

Globalisaatio

- Miten liiketoiminta globaalisti sijoittuu?
 - ✓ Missä ovat parhaat edellytykset toiminnoille?
 - ✓ Onko toiminta sidottu joihinkin murtuviin perinteisiin rakenteisiin (esim. toimialarajat, valtioiden rajat)?
 - ✓ Sijoittuuko toiminta alueille, joille taloudellinen päätösvalta on kasaantunut?
 - ✓ Mille markkina-alueille toimintaa voidaan laajentaa?
 - ✓ Onko liiketoiminta kulttuurisidonnaista? Voidaanko sitä yleismaailmallistaa?
 - ✓ Missä sijaitsevat suurimmat uhat?
 - ✓ Mikä on kotimaan merkitys liiketoiminnassa?
 - ✓ Mitä kilpailuetua toiminta-alue tarjoaa? Entä muut toiminta-alueet?
 - ✓ Millainen olisi paras mahdollinen toimintaympäristö?
- Toimitaanko globaaleilla markkinoilla?
 - ✓ Miten markkina-alue muuttuu?
 - ✓ Mille markkina-alueille voidaan laajentaa?
- Mitkä muualla maailmassa tapahtuvat ilmiöt voivat vaikuttaa liiketoimintaan?
- Miten teknologiaa käytetään globalisaation mahdollisuuksien hyödyntämisessä?
- Mitä uutta tietoa globalisaatio tuo liiketoiminnan ulottuville?
- Onko kilpailuetu globaali?
- Onko tarjoama globaali?
- Kuinka kilpailukykyisiä ollaan globaalisti?
- Harjoitetaanko globaalia yhteistuotantoa? Miten? Kenen kanssa?
- Mitkä ovat globalisaation vaikutukset yrityksen sisäiseen/ ulkoiseen toimintaympäristöön?

Asiakas ja tarjoama

- Ketkä ovat asiakkaitamme?
 - ✓ Ketkä ovat nykyisiä asiakkaitamme? Keiden tulisi olla asiakkaitamme?
 - ✓ Mikä on asiakkaan rooli?
 - ✓ Miten voimme ryhmitellä asiakkaita? Miten asiakassegmentit määritellään? Millä laajuudella määrittäminen tehdään?
 - ✓ Ketkä ovat parhaita/ kannattavimpia asiakkaitamme? Miten hyödynnämme tietoa potentiaalisen löytämiseksi?
 - ✓ Miten asiakkaan arvoja arvioidaan?
- Mitkä ovat tarjoamamme?
 - ✓ Mitkä ovat nykyiset tarjoamamme? Mitkä voisivat olla tarjoamamme?
 - ✓ Miten tarjoamia voidaan ryhmitellä?
 - ✓ Mikä on tarjoamien antama lisäarvo asiakkaille?
 - ✓ Mitä tarjoamaan sisältyy?
 - Mitä asiakasta edustavaa ihmisten työtä tarjoamaan sisältyy?
 - Mitä toimittajaa edustavien ihmisten työtä tarjoamaan sisältyy?
 - Mikä on asiakkaan ottama riski?
 - Mikä on toimittajan ottama riski?
 - Mikä on fyysinen ominaisuus?
 - Mikä on ohjelmistojen, infrastruktuurin ja mahdollisten tukiprosessien rooli?

- Mitä tietoja tarjoamaan sisältyy?
- Mitä asiakkaiden (mahdollisesti) kolmansien osapuolten tekemää työtä tarjoamaan sisältyy?
- Mitä toimittajien (mahdollisesti) kolmansien osapuolten tekemää työtä tarjoamaan sisältyy?
- ✓ Mikä on tarjoamien fyysinen sisältö, palvelusisältö ja vuorovaikutussisältö?
- ✓ Mitä tarjoaman vaihdantaan kuuluu? Rahaa, yhteistuotantoa, aikaa, tilaa, paneutumista, erikoisosaamista?
- ✓ Tuotetaanko tarjoamat kustannustehokkaasti?
- ✓ Pyritäänkö aina optimaaliseen arvon ja kustannusten suhteeseen?
- Mitä tuotteitamme ja palveluita asiakkaamme käyttävät tällä hetkellä? Mitä he voisivat käyttää? Mitä lisäpalveluja -ominaisuuksia tms. voisimme heille tarjota?
- Tunnistetaanko uudet kilpailijat ja korvaavat tuotteet?
- Miten asiakkaan osallistamisen mahdollisuudet? Hyödynnetäänkö näitä?
- Miten tietoa jaetaan asiakkaiden kanssa?
- Miten tarjoamia markkinoidaan? Mitä myynti- ja markkinointiargumentteja tietyn asiakkaan/ asiakasryhmän yhteydessä kannattaa käyttää?
- Mihin virtuaalisiin yhteisöihin asiakkaamme kuuluvat tänään ja tulevaisuudessa? (Virtuaalinen yhteisö = tietoverkkojen mahdollistama yhteisöiden välisen viestinnän ja yhteistyön rakenne, ja samalla ne voivat tarjota yrityksille kokonaan uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia erityisesti asiakassuhteiden hallinnan ja markkinoinnin alueella. Virtuaaliyhteisöt perustuvat johonkin tiettyyn fokukseen, joka auttaa potentiaalisia jäseniä ymmärtämään millaisia resursseja yhteisö sisältää. Fokuksia voivat olla esim. teema, osaamisalue ja toimiala.) Kenen toimesta nämä yhteisöt rakennetaan? Miten voimme hyödyntää yhteisöjä vahvistaaksemme asiakassuhteitamme kohdeasiakkaidemme kanssa?
- Mitä yhteistyön muotoja arvонуomisessa voidaan käyttää? Osallistuvatko yhteistyöhön yritysten lisäksi myös itse asiakkaat?
- Miten meidän tuotteemme ja siihen liittyvä arvolupaus asettuu suhteessa kilpailuviin tuotteisiin?
- Miksi meidän tuotteemme asemoituu asiakkaiden silmissä niin kuin se tällä hetkellä tekee? Miten tuotteemme ja siihen liittyvä arvolupaus voitaisiin uudelleen asemoida?
- Mitä uusia tuotteita meidän tulisi kehittää ja minkälainen arvolupaus niihin tulisi luoda? Mille asiakasryhmille tuota ja siihen liittyvä arvolupausta tulisi erityisesti kohdistaa?
- Miten organisaation osaaminen ja tuleva kehitys yhdistetään asiakkaiden tarpeisiin?
- Miten asiakastarpeiden elinkaaria tarkastellaan?
- Miksi asiakkaita menetetään?
- Mitkä tuotteet ja/tai jakelu/palelukanavat ovat kannattavia/kannattamattomia? Entä jos saisimme tietyt asiakkaat muuttamaan käyttämäänsä tuotetta/palvelua tai palvelukanavaa?
 - ✓ Kuinka saavutettavuutta voidaan parantaa? Miten tarjoamien ajallisuuden ja paikallisuuteen liittyviä rajoitteita purkaa?
- Onko asiakkaan käyttäytymisessä epäjohdinmukaisuuksia? Mitä niistä voisi päätellä?
- Miten riski jakautuu asiakkaan ja yrityksen välille?

- Miten asiakkaita ja tarjoamia johdetaan?
 - ✓ Miten asiakassuhteita johdetaan?
 - ✓ Miten asiakkaille pyritään luomaan uutta arvoa?
 - ✓ Miten tarjoamia kehitetään? Miten niitä esimerkiksi palvelullistetaan, nettiytetään, elämyksellistetään?
 - ✓ Mikä on asiakastyytyväisyys?
 - ✓ Mikä on asiakasuskollisuus?

Osaaminen

- Mitä osaamista on?
 - ✓ Mikä on organisaation ydinosaminen? Mikä on organisaation yhteinen oppimiskyky? Mikä on organisaation liikeidean pohjana oleva osaaminen?
 - ✓ Mitkä ovat organisaation aineettomat ja aineelliset resurssit?
 - ✓ Mitä asioita muiden yritysten on vaikea kopioida tai jäljitellä?
 - ✓ Mikä on organisaation fyysinen ja henkinen pääoma?
 - ✓ Mitä osaamista on organisaatiotasolla?
 - ✓ Mitä osaamista on ryhmätasolla?
 - ✓ Mitä osaamista on yksilötasolla? Mitä osaamista sisältyy ihmisiin? Miten riippuvaisia olemme tiettyjen henkilöiden osaamisesta?
 - ✓ Mitä osaamista sisältyy prosesseihin?
 - ✓ Mitä osaamista sisältyy rakenteisiin?
 - ✓ Mitä tiedetään? Mitä asiakokonaisuuksia tai yhteyksiä hallitaan hyvin?
 - ✓ Mikä osaaminen on eksplisiittistä, mikä implisiittistä?
 - ✓ Mitä asiakkaisiin liittyvää osaamista on?
 - ✓ Mitä tarjoamiin liittyvää osaamista on?
 - ✓ Mitä teknologista osaamista on?
 - ✓ Mitä taloudellista osaamista on?
 - ✓ Mitä käsitteellistä osaamista on?
 - ✓ Mitä johtamiseen liittyvää osaamista on?
 - ✓ Mitä yhteistyösuhteisiin liittyvää osaamista on?
 - ✓ Mitä viestinnällistä, tuotannollista, ym. osaamista on?
 - ✓ Mitä kansainvälistä/ paikallista osaamista on?
 - ✓ Mitkä ovat yrityksen kilpailuedut? Mistä ne koostuvat?
 - ✓ Mikä on yrityksen kilpailukyky? Mistä se koostuu?
- Mitkä ovat suurimmat osaamisen puutteet tai harhaluulot?
- Millä markkinoilla osaamisella voi menestyä?
- Mikä on kansainvälisen osaamisen taso?
- Onko sitä osaamista, jota tarvitaan?
- Miten osaamista johdetaan?
 - ✓ Mitä osaamista kehitetään? Miten?
 - ✓ Miten osaaminen on huomioitu tavoitteiden määrittelyssä?
 - ✓ Mikä on asiakkaalle tuotu osaamisen lisäarvo?
 - ✓ Miten osaaminen vaikuttaa kilpailuetuihin?
 - ✓ Miten osaamista hankitaan ja tuotetaan?
 - ✓ Miten osaamista varastoidaan?
 - ✓ Miten osaamista levitetään? Miten tietoa jaetaan? Miten viestitään?
 - ✓ Miten osaaminen prosesseja johdetaan?
 - ✓ Kuka on vastuussa osaamisen kehittämisestä?
 - ✓ Mitkä ovat osaamista mahdollistavat olosuhteet?

- ✓ Miten osaamista hallitaan?
- ✓ Mitä voidaan parantaa yhteistyömuotojen avulla? Miten?
- Miten osaamista analysoidaan organisaatioissa?
 - ✓ Mitä analysointityökaluja käytetään?
 - ✓ Miten osaaminen näkyy suorituskyvyn mittareissa?
 - ✓ Mitä osaamista mitataan? Miten?
 - ✓ Mitä osaamista arvostetaan? Miten?
 - ✓ Mitä osaamista palkitaan? Miten?
- Miten osaamista luodaan?
 - ✓ Mitä pyritään oppimaan? Miten?
 - ✓ Miten organisaation sisäiset ja ulkoiset toiminnot mahdollistavat innovatiivisuuden?
 - ✓ Miten osaamista uudistetaan?
 - ✓ Miten innovaatioita toteutetaan?
 - ✓ Mitä osaamista organisaatiokulttuuri luo? Miten?
- Kuinka yrityksen rakenne vaikuttaa tarvittavaan osaamiseen?
 - ✓ Miten organisaation rakenne edesauttaa osaamista?
 - ✓ Miten organisaation rakenne estää osaamista?
 - ✓ Onko liiketoiminnan rakenne joustava?
 - ✓ Missä vaiheessa liiketoiminnan/ tuotteiden elinkaarta ollaan?
- Miten osaamista hyödynnetään?
 - ✓ Mitkä seikat edesauttavat osaamisen hyödyntämistä?
 - ✓ Mitkä ovat osaamisen hyödyntämisen esteet?
- Mikä on osaamisen ja globalisaation suhde?
- Mitkä on osaamisen ja teknologian suhde?
- Mikä on osaamisen ja asiakkaiden sekä tarjoamien suhde?

Teknologia

- Miten teknologian kehitys hyödynnetään?
 - ✓ Miten informaatioteknologian kehitys hyödynnetään?
 - ✓ Miten kuljetusteknologian kehitys hyödynnetään?
 - ✓ Minne teknologian kehitys sijoittuu?
 - ✓ Kehitetäänkö teknologia omassa, yhteisessä vai ulkopuolisessa yksikössä?
 - ✓ Miten teknologia ja sen kehittäminen rahoitetaan?
 - ✓ Miten kehittämisprosesseja edistetään?
 - ✓ Kuinka nopea on tuotekehityssykli?
 - ✓ Siirtyykö teknologiaosaaminen organisaatiossa?
 - ✓ Minkälaisia innovaatioprosesseja on?
 - ✓ Miten innovaatioita tuetaan?
 - ✓ Miten innovaatioita arvostetaan?
 - ✓ Miten innovaatiot tuodaan markkinoille?
 - ✓ Miten innovaatiot/ teknologian kehittäminen toimii yhteistyössä tuotannon ja asiakkaiden kanssa?
 - ✓ Miten innovaatioiden/ teknologioiden käyttöään lyhentyminen huomioidaan?
 - ✓ Miten teknologian kehittämisessä on onnistuttu? Miksi?
 - ✓ Miten teknologian kehittämisessä on epäonnistuttu? Miksi?
 - ✓ Onko luotavilla tuotteilla ja teknologian kehityksellä dynaaminen yhteys markkinoihin?

- ✓ Onko teknologian kehittämiseen varattu riittävästi resursseja?
- ✓ Mitä kiinnostavia teknologioita muilla aloilla on kehitetty?
- Luodaanko teknologiaa yhteistyössä?
 - ✓ Miten korkeakouluja ja tutkimuslaitoksia käytetään hyväksi?
 - ✓ Kuulutaanko johonkin osaamistihentymään?
 - ✓ Integroidaanko ja sovelletaanko eri alojen teknologioita?
- Miten teknologia vaikuttaa liiketoiminnassa uusien tulokkaiden uhkaan, asiakkaiden neuvotteluasemaan, hankkijoiden neuvotteluasemaan, korvaavien tuotteiden uhkaan tai alalla olevien yritysten väliseen kilpailuun?
 - ✓ Keitä ovat uudet tulokkaat?
 - ✓ Mitä ovat korvaavat tuotteet?
- Mitä teknologiaa on taidoissa, tietämyksissä, kyvyissä? Mitä teknologiaa on tekniikoissa, materiaaleissa, koneissa, tietokoneissa ja muissa työvälineissä? Mitä teknologiaa on tuotantoprosesseissa ja inhimillisissä suhteissa? Miten näitä kehitetään?
- Miten teknologiaa käytetään tiedon rekisteröinnissä, varastoinnissa, analysoinnissa ja kehittämisessä?
- Miten teknologialla luodaan joustavuutta?
- Mikä merkitys teknologialla on kilpailuasemassamme?
- Mitä kilpailuvoimia teknologia tarjoaa?
- Miten teknologiaosaamista säilytetään?
- Nojautuuko teknologiaosaaminen yhteen teknologiaan?
- Mikä on teknologian tuoma lisäarvo asiakkaalle?
- Paljonko teknologia tuottaa?
- Mikä teknologia on tulevaisuudessa tärkeää? Pitäisikö kehittää tukiteknologioita?
- Millaisia teknologiaskenaarioita on?
- Miten talouden tietointensiivisyys vaikuttaa liiketoimintaan?

Liite 4: Delfoi-tekniikka

Yleistä Delfoi-tekniikasta

Tarinan mukaan maan jumalatar Gaia asui kauan sitten Kreikan Delfoissa Parnassosvuoren rinteellä lohikäärme Pythoksen suojelemana. Pythosta pidettiin ennustuspapittarena, jolla oli kyky vastata neuvonhakijan kysymyksiin puoliarvoituksin. Zeuksen poika Apollo kuitenkin surmasi lohikäärmeen ja tehdessään itsestään Delfoin valtiaan hän sai samalla Pythoksen harvinaislaatuisen kyvyn asioiden ennalta näkemiseen. Ajan saatossa Delfoista kasvoi Kreikan ”tulevaisuuden ja historian elävöittämiskeskus”, jossa Delfoin oraakkelit välittivät ennustuksia pappien tulkitsemina.¹ Vaikka antiikin historiasta onkin pitkä matka nykyiseen Delfoi-tekniikkana tunnettuun tutkimusmenetelmään, Anttilan (2001) mukaan sen tarkoituksena on pyrkiä hieman samantapaisesti tekemään selkoa monimutkaisista asioista, jossa tutkimukseen osallistuvat henkilöt toimivat tavallaan kehityksen tulkitsijoina eli oraakkeleina.

Delfoi-tekniikan² edellistä konkreettisempaa lähtökohtana pidetään Rand -yhtiöiden tekemää salaista sotilasteknologian tutkimusta Yhdysvalloissa 1950-luvulla. Tämän tutkimuksen tekijää Olaf Helmeriä voidaan pitää menetelmän oppi-isänä. Delfoi-tekniikkaa käytettiin alun perin strategisiin tarkoituksiin, jonka jälkeen sitä alettiin soveltaa tulevan kehityksen tutkimiseen asiantuntijoiden avulla. Yksi edelleen merkittävimpiä Delfoi-tekniikkaa hyödyntäviä raportteja on Helmerin ja Gordonin tutkimus tulevaisuuden teknologian kehittymisestä.³ Menetelmästä käytetään myös termiä Delfi tai Delphi-tekniikka.

Delfoi-tekniikasta ei ole yhtä oikeaa luokittelua, määritelmää tai mallia, joten tutkimuksen tarkoitus ja konteksti antaa tutkijalle hyvin vapaat kädet menetelmän soveltamiseen.⁴ Tutkimuskirjallisuudessa yleisin määritelmä on Linstonen ja Turoffin (1975) laaja-alainen näönkulma, jonka mukaan Delfoi-tekniikalla tarkoitetaan kommunikaatioprosessin strukturointimenetelmää, jonka tarkoituksena on auttaa yksilöistä koostuvaa ryhmää kokonaisuutena käsittelemään monimutkaista ongelmaa. Linturi (1998) määrittelee

¹ Anttila 2001; Kuusi 1993, 132; Linstone ja Turoff 1975.

² Englanninkielinen termi Delphi method.

³ Kuusi 1993, 136–137.

⁴ Kouvuniemi 2004, 130; Louhisola 1975.

menetelmän puolestaan prosessimetodiksi, jonka avulla voidaan argumentoiden luodata tulevaisuuden vaihtoehtoja ja pohjustaa valintojen politiikkaa. Delfoi-tekniikasta paljon kirjoittanut tutkija Kuusi (1993, 139; 1996, 15) kuitenkin tarkentaa, että Delfoi-tekniikka on hänen mielestään ensisijaisesti tulevaisuuden tekemisen eikä niinkään ennakoinnin väline.

Woudenbergin (1991) mukaan Delfoi-tekniikkaa kuuluu kolme tunnusomaista piirrettä; asiantuntijoiden tunnistamattomuus eli anonymiteetti, useamman kierroksen prosessi eli iterointi sekä palautteen korjaava vaikutus. Anonymiteetin tarkoituksena on, etteivät vastaajien asema, tausta tai mielipiteet vaikuttaisi muiden osallistujien mielipiteeseen. Käytännössä tämä tarkoittaa vastausten käsittelemistä luottamuksellisina, jolla pyritään mahdollistamaan vastausten maksimaalinen tasavertaisuus sekä aitojen mielipiteiden, kannanottojen ja käsitysten saaminen jokaiselta osallistujalta erikseen. Yleensä anonymiteettivaatimus koskee tutkimuksen alun argumentointivaihetta, mutta menetelmää on käytetty myös tutkimuksissa, jossa ei ole tunnistamattomuusvaatimuksia.⁵

Useamman kierroksen prosessi eli iterointi on hyödyllistä varsinkin silloin, jos osassa mielipiteitä korostuu selkeää poikkeavuutta muiden mielipiteisiin. Lisäksi useamman kuin yhden kierroksen haastattelu tai kyselykierros auttaa tutkijaa eteenpäin löytämään uusia näkökulmia myös aikaisempien kierrosten vastausten analysointiin ja aineistosta korostuviin kohtiin sekä täydentämään näihin liittyvää ymmärtämystään. Aikaisempi tutkimus korosti tutkimusmenetelmän päämääränä nimenomaan iteroinnin avulla saavutettavaa ryhmäkonsensusta valitusta aihealueesta.⁶ Uudempi tutkimus on kuitenkin selkeästi luopumassa tästä yksimielisyyden vaatimuksesta, sillä se saattaisi johtaa tärkeän informaation katoamiseen⁷.

Kolmantena tunnusomaisena piirteenä menetelmässä korostuu palautteen korjaava vaikutus eli asiantuntijoiden mahdollisuus mielipiteidensä korjaukseen ja lisäperusteluihin. Tällä tarkoitetaan, että ryhmän jäsenille voidaan välittää anonymisti kirjallista tietoa edellisen kierroksen alustavasti analysoidusta kannanotoista, jolloin osallistujat voivat halutessaan kommentoida ja perustella edelleen omaa näkökantansa tai vapaasti muuttaa omaa kannanottoaan. Aineistoa muokataan tämän jälkeen osallistujien antaman palautteen perusteella.

⁵ Woudenberg 1991.

Delfoi-tekniikan käyttäminen

Yleisen Delfoi-tekniikkaa soveltavan mallin puuttumisen vuoksi tutkija voi valita tutkimuksen luonteeseen ja tavoitteeseen parhaiten soveltuvan version menetelmästä.⁸ Tärkeää on kuitenkin hyvä tutkimusongelman määrittäminen, jotta tiedetään, mitä tutkimuksella halutaan selvittää ja minkälaista tietoa osallistujilta toivotaan tutkimuksen kuluessa saatavan. Louhisolan mukaan ennen tutkimuksen tekemistä tulisi suunnitella ainakin osallistujien valinta, kysymysten muotoilu, kysymysprosessin nopea ja keskeytymätön läpivienti, suhtautuminen eriäviin mielipiteisiin, saatavien tulosten hyväksikäyttö, tarkoituksenmukaisuus ja tulkinta sekä tulosten vaikutus.⁹ Suuntaa antavasti perinteisen Delfoi-tekniikan prosessi voidaan Linturin (1998) mukaan jakaa lyhykäisyydessään esimerkiksi seuraaviin vaiheisiin:

1. Tutkimusongelman rajaaminen ja tutkimuksen tavoitteiden määrittely
2. Suunnittelevan tutkijaryhmän kokoaminen tutkimuksen toteuttamista varten
3. Asiantuntijoiden kokoaminen ja valinta
4. Kyselylomakkeen rakentaminen, testaaminen ja korjaus ensimmäistä kyselykierrosta varten ja ensimmäinen kyselykierroksen toteuttaminen joko kirjallisena, atk-avusteisena, tai suullisena haastattelukyselynä
5. Ensimmäisen kyselykierroksen vastausten analyysi
6. Toisen kierroksen kyselylomakkeen rakentaminen, testaus, toteutus ja vastausten arviointi
7. Mahdolliset lisäkierrokset
8. Raportointi tutkimuksen tuloksista

Verrattuna muihin asiantuntijoiden mielipiteiden keruumenetelmiin Delfoi-tekniikan etuina pidetään yleisesti arvojen, uusien näkemysten ja ideoiden tuottamista suunnittelun sekä päätöksenteon pohjaksi sekä hiljaisen tiedon esiintuomista.¹⁰ Delfoi-tekniikkaa pidetään hyödyllisenä erilaisissa kehittämishankkeissa ja tutkimusongelmissa, jossa tarkasteltavaa aihetta pidetään laajana, kompleksisena ja monitieteellisenä. Se soveltuu myös, jos mielipiteitä halutaan saada mahdollisimman monipuolisesti tai suurehkolta joukolta yhteiseen käsittelyyn ilman vahvojen persoonallisuuksien tai heidän sidosryhmiensä dominoivaa vaikutusta. Menetelmä ehkäisee myös arvovalta- ja intressiristiriitojen ajattelua nujertavat vaikutukset sekä tuo esille poikkeavia näkökohtia, uusia ideoita

⁶ Helmer 1983.

⁷ Kuusi 1993, 135–136; Turoff & Hiltz 1996, 56.

⁸ Kouvuniemi 2004, 130; Louhisola 1975.

⁹ Louhisolan 1975, 14–15.

¹⁰ Helmer 1983, 158; Kuusi 1993, 138–139, 2000; Linstone & Turoff 1975.

ja argumentteja myös sellaisilta asiantuntijoilta, joilla ei välttämättä ole korkeaa status-
ta.¹¹

Yksi merkittävimpiä menetelmään liittyviä arvosteluja kohdistuu ryhmän konsensuksen tavoitteluun sekä tapaan esittää kritiikittömästi asiantuntijoiden mielipiteiden keskiarvoa asiantuntevimpana arviona. Kuusi (2002) kritisoi, että jos asiantuntijaryhmä on kokoonpanoltaan yksipuolinen, myös mielipiteiden keskiarvot ovat sitä.¹² Tällöin yksi menetelmän pullonkauloista on eittämättä tutkimuksen osallistuvien asiantuntijoiden valinta ja se, miten edes pystytään määrittelemään henkilön asiantuntemus ja perehtyneisyys tiettyyn aihealueeseen¹³. Yleisesti on päädytty siihen, että osallistujien tietotaito eli laatu on tärkeämpää kuin heidän lukumääränsä.

Mannermaa (1992) on esittänyt kritiikkiä myös ajan merkityksestä tutkimusongelmaan. Hän toteaa esimerkiksi, että vastaajilla on taipumusta pessimistisyyteen pitkällä aikavälillä ja taipumusta ylioptimistisuuteen lyhyellä aikavälillä. Lisäksi vastaajien mielipiteisiin vaikuttaa se, miten hyödyllisemmäksi ja taloudellisemmaksi uudet ideat mielletään sekä kuinka todennäköisiksi näiden toteutuminen arvioidaan. Anonymiteetin astetta pidetään myös menetelmän yhtenä kritiikin kulmakivenä. Tutkimuksissa, joissa ei ole anonymiteettisuojaa, riskinä on, että jotkut osallistujat alkavat toimia mielipidevaikuttajina. Parhaat asiantuntijat eivät aina ole parhaita argumenttien tuottajia ja tällöin syntyy riski, että heidän mielipiteensä hukkuvat muiden mielipiteiden alle.¹⁴

Kritiikkiä on kohdistunut myös asiantuntijoiden tulkinnalliseen hahmottamiseen eli siihen, että vastaajien kulttuuri- ja koulutustausta vaikuttaa kysymysten monitulkintaisuuteen. Tämä näkyvä vastausten suuressa hajautuneisuudessa liittyen asioihin, jotka ovat vielä toteutumattomia tai joita on vaikea hahmottaa. Huomiota on kiinnitetty myös vastaajien preferenssien vaikutukseen, jossa esimerkiksi varmuus ja yksinkertaisuus koetaan tavoiteltaviksi. Lisäksi vastaajien välillä voi olla huomattavaa näkemyksellistä ka-
peutta, jonka vaikutusta on vaikea tulkita.¹⁵ Erityisen merkittävänä pidetään myös ensimmäisen Delfoi-kierroksen onnistunutta kysymyksenasettelua, joka ohjaa suurelta

¹¹ Kuusi 1993, 138; Turoff & Hiltz 1996.

¹² Kuusi 2002.

¹³ Mannermaa 1992.

¹⁴ Emt.

¹⁵ Kuusi 2002; Mannermaa 1992.

osalta koko tutkimuksen onnistumista ja mahdollistaa sen, että tutkimuksen tulos pystyy vastaamaan tutkimusongelmaan.

Lähteet:

- Anttila, M. 2001. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix <http://www.metodix.com>.
- Helmer, Olaf 1983. Looking Forward: A Guide to Futures Research. Beverly Hills: Sage Publications.
- Koivuniemi, Tiina 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla- henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Kuusi, Osmo 1993. Delfoi-tekniikka tulevaisuuden tekemisen välineenä. Teoksessa M. Vapaavuori (toim.) Miten tutkimme tulevaisuutta? Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Acta Futura Fennica no 5. Helsinki: Painatuskeskus.
- Kuusi, Osmo 1999. Expertise in the Future Use of Generic Technologies. VATT:n tutkimuksia 59. Helsinki.
- Kuusi, Osmo 2002. Delfoi -menetelmä. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovelluksia (toim.) Kamppinen, Kuusi & Söderlund. SKS. Helsinki.
- Linturi, Hannu 1998. Professional Delphi Scan. Managerin opas. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun kauppakorkeakoulu. Turku.
- Louhisola, Oiva 1975. Mielipiteitä koulutuksen kehittämisestä. Delfoi-menetelmän sovellus. Kouluhallituksen julkaisusarja B 40. Helsinki.
- Mannermaa, Mika 1992. Evolutionäärinen tulevaisuudentutkimus. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Turoff, Murray 1975. The Policy Delphi. Teoksessa Linstone Harold A. & Turoff, Murray (toim.) The Delphi Method. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Turoff, Murray & Hiltz, Starr Roxanne 1996. Computer-Based Delphi Processes. Teoksessa Adler, Michael & Ziglio, Erio (toim.) Gazing into the Oracle. The Delphi Method and its Application to Social Policy and Public Health. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Woudenberg, Fred 1991. An Evaluation of Delphi. Technological Forecasting and Social Change, Vol. 40, No. 2, 131–150.