

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteellinen tiedekunta

Laskentatoimen pääaine

Timo Kaivonen

STRATEGISTEN REAALIOPTIOIDEN TUNNISTAMISKYKY SUOMALAISSA PK-  
YRITYKSISSÄ

MERKITYS, HAASTEET, KÄYTÄNTÖ

Työn ohjaaja: Professori Mikael Collan

2. tarkastaja: Professori Kalevi Kyläheiko

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Timo Kaivonen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky suomalaisissa pk-yrityksissä. Merkitys, haasteet, käytäntö.
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppatieteellinen tiedekunta
<b>Pääaine:</b>	Laskentatoimi
<b>Vuosi:</b>	2014
<b>Pro Gradu tutkielma:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 113 sivua, 8 kuvaa, 15 taulukkoa ja 4 liitettä
<b>Tarkastajat:</b>	Professori Mikael Collan Professori Kalevi Kyläheiko
<b>Hakusanat:</b>	reaalioptiot, strategiset reaalioptiot, reaalioptioajattelu, tunnistamiskyky, dynaamiset kyvykkyudet

Tämän Pro Gradu –tutkielman aiheena on strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky suomalaisissa pk-yrityksissä. Tunnistamiskykyä tutkitaan kolmen alakysymyksen kautta ja näiden myötä voidaan muodostaa näkemys tunnistamiskyvyn merkityksestä, haasteista ja käytännöstä. Tutkimusstrategiana on kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusmetodina puolistrukturoimaton haastattelu. Tutkimus suoritetaan ilman selkeitä ennakkohypoteeseja. Laajan viitekehyksen tutkimukselle antaa reaalioptioajattelun teoria.

Tutkimuksessa johdetaan strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn määritelmä taustateoriaan pohjautuen. Empiiristen tutkimustulosten mukaan strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn käytäntö ja haasteet nivoutuvat kolmen laajan teeman sisään. Näitä teemoja ovat yritysjohton jatkuva valppaus mielentilana, tunnistamiskyky asiakas-, verkosto- ja kumppanuussuhteissa sekä henkilöstön kompetenssien rakentaminen. Tutkimuksen myötä vahvistuu näkemys, jonka mukaan reaalioptioajattelun omaksuminen voi kehittää merkittävästi yritysjohton strategista ajatteluky-

kyä sekä koko yrityksessä vallitsevaa toimeenpanokykyä. Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky on puolestaan reaalioptioajattelun yksi tärkeä osa-alue, koska sillä mitä päädymme tunnistamaan, on tyypillisesti kauaskantoiset seuraukset.

## **ABSTRACT**

<b>Author:</b>	Timo Kaivonen
<b>Title:</b>	Sensing capability of strategic real options in Finnish SMEs. Importance, challenges, practice.
<b>Faculty:</b>	LUT, School of Business
<b>Major:</b>	Accounting
<b>Year:</b>	2014
<b>Master's Thesis:</b>	Lappeenranta University of Technology 113 pages, 8 figures, 15 tables and 4 appendixes
<b>Examiners:</b>	Professor Mikael Collan Professor Kalevi Kyläheiko
<b>Keywords:</b>	real options, strategic real options, real option thinking, sensing capability, dynamic capabilities

The purpose of this Master's thesis is to study about sensing capability of strategic real options in Finnish SMEs context. The research is carried out through three sub-questions and with results acquired it is possible to form an understanding of importance, challenges and practices of sensing capability. The research is conducted with qualitative research strategy using the semi-structured interview as a method. The research is conducted without any specific hypothesis in advance. Concept of real option thinking is the most important background theory for this thesis.

The definition of sensing capability of strategic real options is constructed by using the background theory. According to an empirical study three main theories define the challenges and practices of sensing capabilities. The theories underline constant alertness from the management, sensing capability towards customers, networks and partners and developing the competence of personnel. This study strengthens the view that the management's strategic thinking ability and the execution ability can be significantly developed by adopting real option thinking. Sensing capability of

strategic real options is significant part of real option thinking for the fact what we end up identifying typically have a far-reaching consequences.

## ALKUSANAT

Tämän tutkimuksen tekeminen on ollut valtavan antoisaa. Jo pidempään työelämässä olleena, ja yrittäjyyttä sekä pk-yrityksen johtamista läheltä nähneenä, koen tutkimuksen aihepiirin todella relevantiksi. Reaalioptio-ajattelu laajana strategisen ajattelun konseptina – tai yksinkertaisesti ajattelutapana – on taatusti sellainen, joka tulee pysymään mukana tästä eteenpäin ja jota haluan ymmärtää vielä paremmin.

Suuri kiitos kuuluu ohjaajalleni, professori Mikael Collanille. Käsittelit aihepiiriä alusta saakka niin selkeästi, että minun oli helppoa sukeltaa heti olennaiseen. Keskustelu kanssasi on ollut todella inspiroivaa ja olen jokaisen tapaamisemme jälkeen tehnyt työtä yhä innokkaammin. Keskustelumme ovat polvelleet myös tätä työtä laajemmalle ja kuten olen sanonutkin, toivon jatkavamme näitä keskusteluja myös jatkossa. On ollut ilo tutustua sinuun.

Kiitän suuresti myös toista ohjaajaani, professori Kalevi Kyläheikoa. Erinomaiset kommenttisi kohdistivat huomioni vielä tarkemmin muutamiin olennaisiin teemoihin ja kokonaisymmärrykseni aihepiiristä kasvoi merkittävästi.

Kiitän Risto Piroista ja Pekka Toivasta ajastanne haastatteluun. Tämänkaltaisen tutkimuksen suurin kontribuutio tulee nimenomaan haastattelujen myötä ja koen teidän todella antaneen panoksenne työlleni. Tästä kuuluu suuri kiitos teille molemmille.

Laajemmassa perspektiivissä haluan kiittää vanhempiani. Se, että tuette ja olette aina kiinnostuneita tekemisistäni, on tärkeä asia. Haluni tehdä monia asioita ja viedä niitä myös maaliin juontaa varmasti osaltaan juurensa teiltä saamaani tukeen ja kannustukseen. Tässä näkökulmassa gradu on toki ”vain” yksi seuraus.

Mervi ja Raikku, suuri kiitos myös teille. Olette lukuisia kertoja mahdollistaneet minulle työrauhaa. Engla on palannut Mummilasta aina iloisena ja tullut työhuoneeseeni kertomaan kuulumiset.

Lopuksi suurimmat kiitokset kuuluvat vaimolleni Sadulle. Tämän työn tekeminen on ollut käytännössä mahdollista, koska olet antanut minulle niin paljon omaa aikaa. Koska kiinnostava aihepiiri on vienyt mukanaan, olen varmasti istunut työhuoneessani enemmänkin kuin olisi ollut tarvetta. Olet joutunut tinkimään omista asioistasi tämän vuoksi, mutta nyt on vihdoin myös minun vuoro antaa aikaa sinulle. Kiitos Rakas kun olet ymmärtänyt.

Englaa kiitän kolmevuotiaan kärsivällisyydestä. Isille on ollut mahdottomasti apua, kun olet tullut iloisena hieromaan hartioitani, piirtämään tai ihan vain jutustamaan. Nyt me voimme viettää entistäkin enemmän aikaa yhdessä.

Järvenpäässä 22.9.2014

Timo Kaivonen

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	11
1.1	Tutkimuksen taustateemat .....	11
1.2	Tutkimuksen motivointi .....	13
1.3	Tutkimuksen taustateoria .....	15
1.3.1	Reaaliopioiteoria, -ajattelu ja strategisten reaaliopioiden tunnistaminen.....	16
1.3.2	Resurssiperusteinen teoria ja dynaamisten kyvykkyysien teoria .....	18
1.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja fokus .....	20
1.5	Tutkimuskysymys, alakysymykset ja näkökulmat.....	22
1.6	Tutkimuksen rakenne .....	23
2	REAALIOPTIOAJATTELU JA STRATEGISTEN REAALIOPTIOIDEN TUNNISTAMINEN TAUSTATEORIASSA .....	24
2.1	Lähdeaineiston hakuprosessi.....	24
2.2	Tärkein taustakirjallisuus .....	25
2.3	Reaaliopioiteorian merkitys investointilaskennalle .....	28
2.4	Reaaliopioajattelu yritysjohton strategisen ajattelun kehittäjänä.....	31
2.4.1	Reaaliopioajattelun käyttötarkoitukset ja hyödyt .....	31
2.4.2	Reaaliopioajattelu strategisen ajattelun muokkaajana .....	34
2.4.3	Reaaliopioajattelu ja kyvykkyudet .....	37
2.5	Reaaliopioajattelu – yhteenveto .....	39
2.6	Strategisten reaaliopioiden tunnistamiskyky taustakirjallisuudessa .....	43
2.7	Tunnistamiskyvyn määritelmä .....	48
3	SUOMALAISEN PK-YRITYKSEN NÄKÖKULMA TUTKIMUSKYSYMYKSEEN .....	50
3.1	Empiirisen aineiston kerääminen – tutkimusstrategia, metodologia ja tutkimuksen suoritus .....	50
3.2	Case 1 - Muotohiomo Oy.....	52
3.2.1	Yrityskuvaus ja valinnan perustelu.....	52
3.2.2	Teema 1: Henkilöstön kompetenssien rakentaminen .....	53

3.2.3	Teema 2: Jatkuva valppaus mielentilana .....	54
3.2.4	Teema 3: Tunnistamiskyky asiakassuhteissa .....	56
3.2.5	Yhteenveto.....	61
3.3	Case 2 – Piironen Oy .....	63
3.3.1	Yrityskuvaus ja valinnan perustelu.....	63
3.3.2	Teema 1: Jatkuva valppaus mielentilana .....	64
3.3.3	Teema 2: Tunnistamiskyky verkosto- ja kumppanuusvalinnoissa.....	67
3.3.4	Yhteenveto.....	69
3.4	Tutkimustulosten suhteutus taustateoriaan .....	70
3.4.1	Jatkuva valppaus mielentilana .....	71
3.4.2	Tunnistamiskyky asiakas-, verkosto- ja .....	74
3.4.3	Henkilöstön kompetenssien rakentaminen .....	78
3.4.4	Tutkimustulokset ja taustateoria – yhteenveto .....	79
4	TUTKIMUKSEN YHTEENVETO .....	81
4.1	Päälöydökset.....	81
4.1.1	Mitä strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky on .....	81
4.1.2	Miten strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky otetaan huomioon suomalaisissa pk-yrityksissä .....	82
4.1.3	Mikä on strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn merkitys.....	84
4.1.4	Synteesi – vastaus pääkysymykseen .....	87
4.2	Johtopäätökset.....	88
4.3	Työn rajoitukset .....	91
4.4	Tulevaisuuden tutkimusaiheet.....	91
	LÄHDELUETTELO .....	96
	LIITTEET.....	101

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Tutkimuksen motivointi.....	15
Kuva 2. Tunnistamisen osa-alue dynaamisena kyvykkyytenä (Teece, 2007) .....	20
Kuva 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	21
Kuva 4. Tutkimusasetelma; pääkysymys, alakysymykset ja näkökulmat .	23
Kuva 5. Tärkein taustakirjallisuus aikajanalla .....	26
Kuva 6. Yritysstrategian osa-alueet optiolinssin läpi (Bowman & Hurry, 1993) .....	36
Kuva 7. Kestävän kilpailuedun malli (Pätäri, Kyläheiko, Sandström. 2011) .....	39
Kuva 8. Tutkimusasetelma .....	81

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Pk-yritysten haasteita.....	13
Taulukko 2. Tunnistamisen teeman käsittelyä taustakirjallisuudessa.....	18
Taulukko 3. Tutkimuksen tärkein taustakirjallisuus.....	27
Taulukko 4. Finanssi- ja reaalioptioiden vertailu (Kyläheiko, Sandström, Virkkunen. 2002) .....	28
Taulukko 5. Reaalioptioiden ominaisuuksia ja haasteita (Kyläheiko, Sandström, Virkkunen. 2002) .....	29
Taulukko 6. Reaalioptiotyyppejä.....	32
Taulukko 7. Reaalioptiometodologia yritysjohton toimintoina (Cave & Minty, 2004).....	35
Taulukko 8. Reaalioptiorealismi, -optimismi ja -pessimismi (Driouchi & Bennett, 2012) .....	43
Taulukko 9. Yhteenveto tutkimustuloksista – Muotohiomo Oy .....	62
Taulukko 10. Yhteenveto tutkimustuloksista – Piironen Oy .....	70
Taulukko 11. Tutkimustulokset ja taustateoria – jatkuva valppaus .....	71
Taulukko 12. Tutkimustulokset ja taustateoria – tunnistamiskyky asiakas, -verkosto ja -kumppanuussuhteissa .....	75
Taulukko 13. Tutkimustulokset ja taustateoria – henkilöstön kompetenssien rakentaminen.....	78
Taulukko 14. Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky – yhteenveto tutkimustuloksista ja taustateoriasta .....	79
Taulukko 15. Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn merkitys .....	85

## 1 JOHDANTO

Tämän pro gradu –tutkimuksen aiheena on strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky suomalaisissa pk-yrityksissä. Tutkimuskysymystä tarkastellaan kolmen näkökulman – strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn merkityksen, haasteiden ja käytännön kautta. Tutkimusstrategiana on kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimuksen kohteena on kaksi case-yritystä.

Seuraavaksi taustoitetaan kaksi keskeisintä teemaa tämän tutkimuksen motivaatiolle.

### 1.1 Tutkimuksen taustateemat

Kaksi keskeistä taustateemaa tutkimukselle ovat

- Suomalaisten pk-yritysten haasteet ja mahdollisuudet epävarmuuden hallitsemassa toimintaympäristössä
- Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky ja laajemmassa kuvassa reaalioptioajattelu

Maailmankaupan ja –talouden vapautuminen sekä teknologinen kehitys ovat muuttaneet merkittävästi suomalaisten pk-yritysten toimintaympäristöä. Lisäksi digitalisaatio on kaikkia toimialoja koskevana teknologiana vasta alkuvaiheessaan ja muun muassa ympäristö- ja energiakysymykset ovat nousseet entistä tärkeämmiksi maailmanlaajuisesti. Leimallista kehitykselle on, että valtiot ja taloudelliset toimijat ovat yhä riippuvaisempia toisistaan ja tämä keskinäisriippuvuus, nopean teknologisen kehityksen ohella, johtaa globaalin toimintaympäristön aiempaa suurempaan epävarmuuteen. Tästä syystä yritysten nopea uudistumis- ja sopeutumiskyky on entistäkin tärkeämpää ja yritysten tulisi kyetä suuntamaan resurssejaan nopeasti sinne, missä ne kulloinkin ovat tuottavimmassa mahdollisessa käytössä. Tämä on kilpailukeino kansainvälisessä taloudessa, jossa perinteisten aroverkkojen pilkkoutuminen ja uudelleenmuotoutuminen ovat arkipäivää. (Känkänen et al. 2013)

Jotta yritykset todella kykenisivät edellä mainitulla tavalla suuntaamaan resurssejaan kulloinkin tuottavimpaan mahdolliseen käyttöön, yritysten on kyettävä analysoimaan epävarmuuden hallitsemaa toimintaympäristöään ennakoivasti. Yritysten on tunnistettava sekä olemassa olevia mahdollisuuksia että riskejä ja valittava toimenpiteensä kulloinkin parhaalla mahdollisella tavalla. Jotta tunnistaminen todella palvelee yritystä, sen on oltava systemaattista ja sisällyttävä olennaisena osana yrityksen toimintamalliin. Ellei näin ole, tunnistamista tapahtuu enemmänkin satunnaisesti ja tämä puolestaan johtanee kokonaisuuden huomiotta jättäviin toimenpiteisiin.

Resurssien niukkuus asettaa kuitenkin monelle pk-yritykselle haasteen edellä mainittua ajatellen. Vaikka joukossa on toki eri yrityskoon edustajia, yleisesti ottaen yritysten pienestä koosta johtuva resurssien vähäisyys on tunnistettu selkeäksi pk-yritysten ongelmaksi. Muita ongelmia voivat olla muun muassa yritysten nuori ikä, erikoistumisen vähäisyys, strategiatyön keveys, riippuvuus tärkeimmistä asiakkaista, riippuvuus omistaja-johtajan kyvyistä, jatkuvan innovoinnin kalleus, yritysten vähäinen markkinavoima ja kansainvälistymisen korkea kynnyks. (Pihkala, 2003)

Varsinaista pk-yritysten haasteista puhuttaessa erilaisia listauksia on varmasti useita satoja. Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu esimerkkinä Pihkalan (2003) ja Koskisen (2006) näkemykset.

LÄHDE	HAASTEET
Pihkala, T. (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uusien liiketoimintojen kehittämiseen liittyvät haasteet</li> <li>2. Verkostoihin liittyvät haasteet Liikeidea rakentuu yhä useammin verkoston/jalostusketjun yhteisenä liiketoimintakonseptina. Verkostoihin pääseminen ja verkosto-osaaminen ovat yhä tärkeämpiä liiketoimintojen menestyksen kannalta.</li> <li>3. Liikkeenjohtajaan liittyvät haasteet Pk-yrityksissä toimitusjohtaja on usein yrityksensä omistaja ja toiseksi hänen työnsä sisältö on hyvin lajaa. Tehtäväalueina on muun muassa päätöksentekoa, kehittämistyötä ja strategiatyötä – kaikki tämä kenties yrityksen useisiin, ja ehkä jopa hyvin erilaisiin, liiketoiminta-alueisiin liittyen.</li> </ol>
Koskinen, K. (2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Osaamiseen liittyvät haasteet</li> <li>2. Strategiaan ja johtamiseen liittyvät haasteet</li> <li>3. Ns. pehmeisiin tekijöihin liittyvät haasteet</li> <li>4. Talouteen, markkinoihin ja toimialaan liittyvät haasteet</li> <li>5. Teknologiaan liittyvät haasteet</li> </ol> <p>* Tutkimuksessa tarkastelun painopiste oli yritysten osaaminen eri näkökulmista</p>

## **Taulukko 1.** Pk-yritysten haasteita

Reaalioptioajattelu (Real Option Thinking) on osa laajempaa reaalioptio-teoriaa (Real Option Theory), jonka juuret ovat puolestaan finanssoptioissa (Financial Option). Toisin kuin finanssoptiot, reaalioptiot liittyvät yritystoiminnan fyysisiin elementteihin ja ovat viime kädessä näihin elementteihin liittyviä joustomahdollisuuksia.

Reaalioptioajattelussa yritysjohto nähdään proaktiivisena toimijana, jolla on mahdollisuus rakentaa eri toimenpitein strategisten (investointi)päätöstensä sisään sellaista joustavuutta, joka samanaikaisesti suojaa riskeiltä ja säilyttää mahdollisuuden tarttua myöhemmin ilmaantuviin mahdollisuuksiin. (Amram & Kulatilaka, 1999; Kyläheiko & Sandström, 2007) Reaalioptioajattelun omaksuva yritys tarkastelee ulkoisen toimintaympäristönsä elementtejä sekä onnistumisessa tarvittavien resurssien hankintaa laajemmin ja syvällisemmin ja päätyy siten toteuttamaan osaltaan aivan toisenlaisia investointeja kuin muutoin toteuttaisi. (Amram & Kulatilaka, 1999, 77) Laajemmassa katsannossa jopa koko yrityksen strategia on mahdollista nähdä jatkuvasti analysoitavana optioiden ketjuna. (Luehrman, 1998) Tiivistäen voidaan todeta, että reaalioptioajattelun omaksuva yritysjohto ei koe epävarmuutta ainoastaan kielteisenä asiana vaan myös kehittymismahdollisuuksien lähteenä.

Edellä kerrottua ajatellen, tutkimuksen varsinaisena aiheena oleva strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky viittaakin ennen kaikkea erilaisten joustavuuselementtien tunnistamiseen ja niiden harkittuun hyödyntämiseen sekä mahdollisuuksia että riskejä ajatellen.

### **1.2 Tutkimuksen motivointi**

Tämän tutkimuksen motivaatio perustuu kahteen näkökulmaan.

Ensimmäinen näkökulma liittyy akateemisessa keskustelussa olevaan tutkimusaukkoon. Vallitsevassa reaalioptiokirjallisuudessa voidaan lähestymiskulmien osalta tehdä karkea jako kahteen – reaalioptioiden laskentamenetelmiin sekä reaalioptioajatteluun. Toistaiseksi reaalioptioajattelu on

pitkälti jäänyt ensin mainitun varjoon (Collan et al. 2013), joten on mielenkiintoista suunnata tutkimus juuri reaalioptioajattelun alueelle. Tutkimuksen varsinainen ydinaihe, eli strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky, on puolestaan jäänyt reaalioptiokirjallisuudessa toistaiseksi hyvin vähäiselle huomiolle. Tunnistamisen teemaa on toki käsitelty kirjallisuudessa esimerkiksi yksilön valppauden (Kirzner, 1979), organisaation eksploraatiivisen toiminnan (March, 1991) tai asiakkaiden todellisten tarpeiden tunnistamisen ja tässä tarvittavien kyvykkyyksien (Teece, 2010) näkökulmista, mutta yhteys reaalioptioviitekehikseen on jäänyt vähäiseksi. Sellaisessakin kirjallisuudessa, jossa tunnistaminen liitetään reaalioptioiden teemaan, varsinaisen tunnistamisen vaihe ja siihen liittyvät käytännöt ja haasteet käsitellään usein ikään kuin itsestäänselvyytenä. Koska tällainen tutkimusaukko on selvästi havaittavissa, on aiheeseen kiinnostavaa ja perusteltua syventyä johdantoluvun alussa esitellyn kolmen näkökulman kautta.

Toinen tutkimuksen motivaation näkökulma liittyy suomalaisten pk-yritysten kilpailukyvyn kehittämiseen. Jotta nämä yritykset todella onnistuvat uudistamaan toimintaansa ja siten kehittämään kilpailukykyään epävarmassa toimintaympäristössä, niiden tulee jatkuvasti analysoida ja toteuttaa erityyppisiä ja -kokoisia investointeja. Toimintaympäristön epävarmuuden lisäksi, erityisesti strategisen päätöksenteon peliteoreettinen ulottuvuus (von Neumann & Morgenstern 1944) luo yritysjohdolle lisähaasteita investointien suunnitteluun ja toteutukseen.

Uskon, että reaalioptioajattelulle tyypillisten ajatusmallien omaksuminen voi kehittää monen pk-yrityksen johdon strategiaosaamista ja siten tehostaa yrityksen strategisten resurssien käyttöä. Strategiaosaamisen kehittämiseen uskon, koska reaalioptioajatteluun kuuluu luontaisesti sisäänrakennettuna niin monia sellaisia teemoja, jotka ovat avuksi tehtäessä päätöksiä epävarmuuden vallitessa. Tämän tutkimuksen varsinainen ydinaihe, eli strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky, syventää aihepiirin käsitteilyä. Kysymys viime kädessä onkin siitä, voisiko yritysjohto tehdä erityisesti pidemmän aikavälin kilpailukykyä ajatellen viisaampia päätöksiä tunnistamalla ensin yrityksensä strategisia reaalioptioita ja tämän jälkeen reaaliop-

tioajattelua kokonaisvaltaisesti hyödyntämällä? Yhteenveto tutkimuksen motivaatiosta esitetään alla kuvassa 1.



**Kuva 1.** Tutkimuksen motivointi

Edellä kuvatun kahden motivaation päänäkökulman ohella on kiinnostavaa huomioida myös nopeuden teema. Tässä yhteydessä en tarkoita nopeudella toimintaympäristön muutoksen nopeutta, vaan viittaan yritysjohton nopeaan päätöksentekokykyyn silloin, kun tilanne todella on kohdalla. On mielenkiintoista, mikäli aihepiirin teoriaan syventyminen ja/tai empiiriset tutkimustulokset tuovat lisävalaistusta siihen, voivatko strategisten reaaliopioiden tunnistamiskyvyn kehittäminen ja laajemmin reaaliopioajattelun omaksuminen, lisätä yritysjohton päätöksentekokyvyn nopeutta kriittisillä hetkillä – silloin kun tilaisuus todella on avoinna vain hetken.

### 1.3 Tutkimuksen taustateoria

Tämän tutkimuksen taustateoria muodostuu kahtalaisesti. Reaaliopioiteoria, sen sisällä reaaliopioajattelu ja erityisesti strategisten reaaliopioiden tunnistamisen teema edustavat luonnollisesti taustateorian toista näkökulmaa. Toinen näkökulma on yrityksen strategisen suunnittelun ja johta-

misen suuntaus. Tässä olennaisia sisältöjä ovat resurssiperusteinen teoria sekä dynaamisten kyvykkyyksien teoria.

Seuraavissa kahdessa alaluvussa tarkastellaan lyhyesti taustateorian molempia näkökulmia.

### **1.3.1 Reaaliopitoteoria, -ajattelu ja strategisten reaaliopitoiden tunnistaminen**

Reaaliopitot tutkimusaiheena nousivat esiin Myersin (1977) julkaiseman artikkelin myötä. Reaaliopitoteeman esiin nouseminen perustui havaintoon, jonka mukaan rahoitusteoriasta tuttua opitoiden arvonmäärittystä – eli niin sanottua Black & Scholes –mallia – voidaan hyödyntää myös yritysten reaali-investointeja laskettaessa ja arvioidessa. (Collan et al. 2013) Opitot voidaan määritellä opitoin haltijalla olevaksi oikeudeksi, mutta ei velvollisuudeksi, toteuttaa tietty toiminta ennalta määriteltynä ajankohtana tulevaisuudessa. Opitoin arvo on sitä suurempi, mitä suurempaa sen kohteeseen liittyvä epävarmuus on. (Amram & Kulatilaka 1999, 5)

Vaikka edellä kuvattu reaaliopitoiden matemaattinen peruslähtökohta on hyvin selkeä, kokonaisuutta ajatellen aihepiiriä jäsennetään taustakirjallisuudessa monin eri tavoin. Ikään kuin yhtenäistä viitekehystä, jonka kautta reaaliopitoteoria ja sen alla olevat eri näkökulmat voisi käsitellä, ei toistaiseksi ole. Yksi kunnianhimoisimmista aihealueen hahmotuksista on Driouchin & Bennettin (2012) artikkeli, jossa kirjoittajat määrittävät olennaisiksi kokonaisnäkökulmiksi opitoiden arvonmäärittymisen, opitoinajattelun strategisessa päätöksenteossa ja opitoiden ymmärtämisen organisaation kyvykkyyksinä ja resursseina. Samassa artikkelissaan Ibid. käsittelevät olemassa olevaa taustakirjallisuutta kussakin vallitsevan suhtautumisnäkökulman mukaan jäsentäen kirjallisuutta reaaliopitoneutraaliin, -optimistiseen ja -pessimistiseen näkökulmaan.

Reaaliopitoina käsittelevälle taustakirjallisuudelle – silloin kun kyse ei ole opitoiden arvonmäärittymisestä – on tyypillistä tuoda esiin niitä hyötyjä, joita organisaatio voi opitologiikkaa omaksumalla saavuttaa. Muun muassa Fichmanin et al. (2005, 75) tuovat esiin, että suurin hyöty yritysjohdolle voi

koitua siitä, että reaaliopioiteoria sisäistetään ajattelukonseptina. Tällöin yritysjohto pyrkii aktiivisesti kehittämään ja hyödyntämään sellaisia optioita, jotka olisivat ilman tämänkaltaista ajattelua vaikeita tunnistaa. Tämä ajattelu saa tukea Triantiksen & Borisonin (2001) toteuttamasta yritysjohtolle suunnatusta kyselytutkimuksesta, jonka tuloksina he määrittävät reaaliopioajattelun yhdeksi kolmesta reaaliopioiteorian hyödyntämistavasta. Tutkimustulosten mukaan reaaliopioajattelun omaksuneissa yrityksissä juuri epävarmuuteen asennoituminen muuttui myönteisemmäksi – se koettiin mahdollisuutena – sekä oppimisen arvostaminen kasvoi.

Kuten edellä on jo todettu, tämän tutkimuksen ydinaiheena oleva strategisten reaaliopioiden tunnistamiskyky, on jäänyt reaaliopioikirjallisuudessa toistaiseksi hyvin vähäiselle huomiolle. Teemaa on toki käsitelty kirjallisuudessa eri näkökulmista, mutta reaaliopioikirjallisuuden ollessa kokonaisuudessaan vielä paikoin hyvin jäsentymätöntä, myös tunnistamisen teema on jäänyt lähinnä erilaisten näkökulmien esittämiseksi ilman syvällisempää yhteyttä juuri reaaliopioiteoriaan. Olennaisimpia lähteitä tunnistamisen teemaan liittyen on lueteltu alla taulukossa 2.

LÄHDE	NÄKEMYS TUNNISTAMISESTA	SUORA YHTEYS RO-TEORIAAN
Kirzner (1979)	Mahdollisuuksien tunnistaminen liittyy valppauteen henkilön ominaisuutena. Yrittäjämäinen valppaus on sisänpäin lämpiävää ja abstraktia tietoa siitä, mistä hankkia informaatiota (ja muita resursseja) ja kuinka hyödyntää sitä.  Jatkuva yrittäjämäinen etsintäprosessi (entrepreneurial discovery) on välttämätöntä, jotta aiempien (maksimointi) päätösten mahdollinen virheellisyys voi paljastua ja jotta siten voi syntyä uusi resurssien allokointipäätös. Uusi allokointipäätös perustuu enemmän yrittäjämäisen henkilön visioon ja uskomuksiin tulevaisuuden mahdollisuuksista kuin laskelmiin. Siten allokointipäätöstä ei myöskään voida selkeästi erottaa onnen käsitteestä.	Ei
March (1991)	Organisaation kehitys voidaan mieltää eksploraatiivisen ja eksploitiivisen toiminnan vaihteluna ja jatkumona. Yrittäjähenkilö on vastuussa eksploraatiivisesta oppimisesta ja managerijohtaja eksploitiivisesta johtamisesta.	Ei
Bowman & Hurry (1993)	Optiot tulevat näkyviksi / todelliseksi, kun organisaation olemassa olevat resurssit ja kyvykkyyden tarjoavat etuoikeutetun pääsyn tulevaisuudessa oleviin mahdollisuuksiin. Vielä toistaiseksi piilevien optioiden (shadow options) tunnistamiseen vaikuttavat merkittävästi johtamisprosessiin sisältyvä merkityksellistäminen ja organisaation eri tasoille kumuloitunut kyvykkyys.  On olemassa kahdenlaisia mahdollisuuksiin (opportunity) liittyviä signaaleita: mahdollisuuden saapuminen (arrival) ja mahdollisuuden päättymisen (expiration). Yritysjohto tunnistaa tyypillisesti päättymisen signaalin helpommin, koska on tottunut suuntamaan huomionsa riskeihin.	Kyllä
Teece (2007)	Tunnistaminen on yksi kolmesta – ja ajallisesti prosessin ensimmäinen vaihe – dynaamisten kyvykkyyksien kokonaisuudessa.	Ei
Burger-Helmchen (2009)	Tunnistaminen on artikkelissa kehitettävän kolmivaiheisen optioketjun ensimmäinen osio. Itse tunnistamisen osalta artikkelissa nojaututaan kuitenkin suuresti Marchin (1991) ja Bowmanin & Hurryn (1993) näkemyksiin.	Kyllä
Collan, Freiling, Kylläheiko, Roemer (2013)	Artikkelissa esitetään strategisen reaaliopioajattelun viitekehys, jossa reaaliopioiden tunnistamisen ja kehittämisen vastinpariksi liitetään etsinnän (sensing) osio dynaamisten kyvykkyyksien teoriasta.  Artikkelin toinen merkittävä kontribuutio on yrittäjämäisen mahdollisuuksien tunnistamisen luokittelu riippuen valitsevan epävarmuuden luonteesta sekä yrittäjähenkilön eksploitaatio / eksploraatio lähestymisestä.	Kyllä

## **Taulukko 2.** Tunnistamisen teeman käsittelyä taustakirjallisuudessa

Luonnollisesti kaikkiin taulukossa mainittaviin lähteisiin palataan tarkemmin myöhemmin tässä tutkimuksessa.

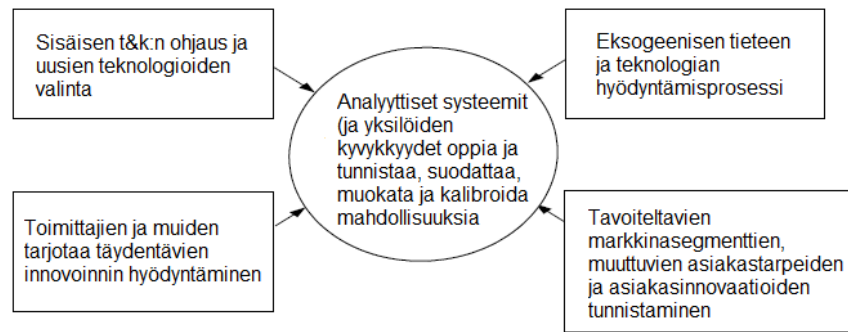
### **1.3.2 Resurssiperusteinen teoria ja dynaamisten kyvykkyyksien teoria**

Resurssiperusteisen teorian juuret ovat Penrosen (1959) teoksessa, jossa hän tutki resurssien ja yritysjohton vuorovaikutusta ja lopulta määritteli yrityksen kasvun yritysjohton ja yrityksen resurssien dynaamiseksi vuorovaikutusprosessiksi. Penrose-efektiksi nimitetään tilannetta, jolloin kasvua syntyy yrityksen kyetessä hyödyntämään joutilaita, siis saatavilla olevia, resurssejaan uusien laajennusten ja avausten tekemiseen. (Penrose, 1959) Penroseen suoranaisesti viittaamatta Wernefelt (1984) kehitti resurssiperusteista strategianäkemyistä 1980-luvun puolella välissä eteenpäin merkittävällä tavalla. Yksi hänen olennaisista näkemyksistä oli painottaa yrityksiä enemmän resurssien kuin tuotetarjonnan portfolioina. Tämän jälkeen resurssiperusteinen teoria on kehittynyt ajan myötä useiden eri kirjoittajien toimesta kestäväen kilpailukyvyyn mahdollistavien resurssien saadessa tarkempia ominaisuuksia ja vaatimuksia. (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Resurssiperusteinen teoria on saanut vahvistusta myös sen lähistölle asemoituneista näkemyksistä (Prahalad & Hamel, 1990).

Tänä päivänä resurssiperusteinen teoria itsessään nähdään kuitenkin usean strategiatutkijan mukaan liian staattisena, jotta se todella voisi tuottaa yrityksille kestäväen kilpailuedun. Se keskittyy vain olemassa olevaan resurssi- ja tietoperustaan ja laiminlyö uusien resurssien hankinnan näkökulman. (Pätäri et al. 2011, 459) Ibid. pitävätkin resurssiperustaista teoriaa Barney (1991) tapaan vain lähtökohtana analysoidessa yritysten kestäväen kilpailuetua. Se kyllä tarjoaa resurssien kautta selityksen yrityksen hetkelliseen kilpailuetuun, mutta ei tarjoa selityksiä, miten yrityksen tulisi reagoida toimintaympäristönsä muutoksiin, proaktiivisesta toiminnasta puhumattakaan.

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria rakentaa resurssiperusteisen teorian päälle tarkentaessaan yrityksen resursseihin liittyviä vaatimuksia. Dynaamisten kyvykkyyksien teorian voidaan katsoa saaneen varsinaisen alkunsa Teeceen et al. (1997, 516) merkittävästä artikkelista, jossa kirjoittajat määrittivät dynaamiset kyvykkyydet yrityksen kyvyksi integroida, rakentaa ja rekonfiguroida sisäisiä ja ulkoisia kompetenssejaan, tavoitteenaan vastata nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. Artikkelin merkittävä kontribuutio oli myös resurssien ominaisuuksien aiempaa analyttisempi käsittely. Teeceen et al. (1997, 514) mukaan resurssiltaan ja kyvykkyyksiltään heterogeeniset yritykset ovat ainakin lyhyellä tähtäimellä sidottuja resurssiensa/kyvykkyyksiensä luomiin mahdollisuuksiin. Tämä resurssihin liittyvä 'jäykkyys' tai 'tahmaisuus' muodostuu kolmen tekijän tuloksena. Ensinnäkin liiketoiminnan kehitys nähdään äärimmäisen monimutkaisena prosessina ja tämän johdosta yrityksiltä puuttuu kyky kehittää uusia kyvykkyyksiä nopeasti. Toiseksi, kaikki yritysten resurssit – kuten yrityksissä sisällä vallitseva hiljainen tieto – eivät ole vaihdettavissa tai myytävissä tuotannon tekijämarkkinoilla ja siten resurssit eivät tasapainotu markkinaehtoisesti. Kolmanneksi, yritykset eivät välttämättä kykene täysin hyödyntämään markkinoilta ostamiaan resursseja, sillä yrityksiltä voi puuttua esimerkiksi riittävää tietopohjaa tai osaamista.

Myöhemmin Teece (2007) käsittelee dynaamisten kyvykkyyksien kokonaisuutta aiempaakin täsmällisemmin kolmen ajallisesti etenevän osakokonaisisuuden – tunnistamisen (sensing), hyödyntämisen (seizing) ja uhkien ja muutoksen johtamisen (managing threats/transforming) – kautta. Tunnistamisen teema liittyy luonnollisesti läheisimmin tämän tutkimuksen teemaan, joten sen sisältö on kuvattu alla kuvassa 2.

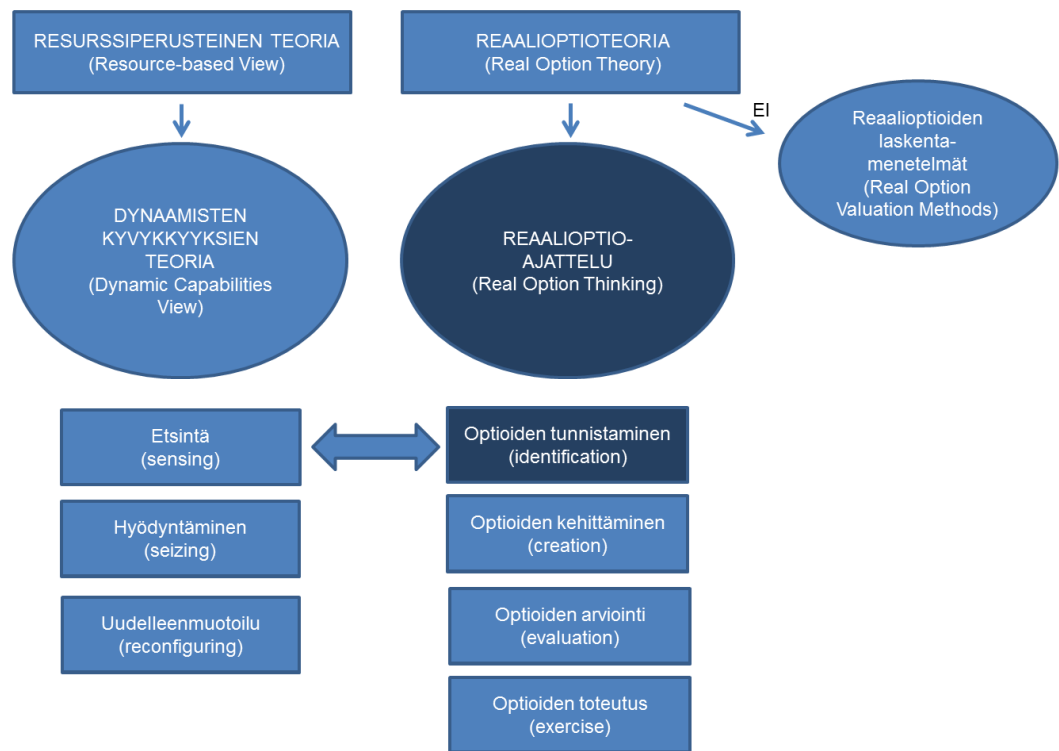


**Kuva 2.** Tunnistamisen osa-alue dynaamisena kyvykkyutenä (Teece, 2007)

Kokonaisuudessaan Teece (2007, 1320) luettelee yritysten kestäväen kilpailuedun perustuvan uusien mahdollisuuksien löytämiseen ja kehittämiseen, yrityksen sisällä ja ulkopuolella kehitettyjen keksintöjen tehokkaaseen hyödyntämiseen, teknologian tehokkaaseen skaalaamiseen yrityksen sisällä ja muiden yritysten kesken, immateriaalioikeuksien suojaamiseen, liiketoimintaprosessien uudistamiseen parhaita käytäntöjä etsien, uusien liiketoimintamallien keksimiseen, kykyyn tehdä puolueettomia päätöksiä sekä kykyyn suojautua kilpailijoiden kopioinnilta.

#### 1.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja fokus

Tämä tutkimus fokusoituu strategisten reaalioptioiden tunnistamisen teemaan hyödyntäen kahta laajempaa taustateoriaa. Erityisesti Collanin et al. (2013) artikkeli on olennainen tämän tutkimuksen viitekehykselle. Artikkelissa esitetään strategisen reaalioptioajattelun tarjoavan mikrotason perusteet dynaamisten kyvykkyyksien kolmivaiheiselle prosessille. Artikkelissa reaalioptioiden tunnistamisen ja kehittämisen vastinpariksi liitetäänkin etsinnän (sensing) osio dynaamisten kyvykkyyksien teoriasta. Tätä ajatusta hyödynnetään myös tämän tutkimuksen viitekehyksessä, joka esitetään kuvassa 3. Kuvassa tutkimuksen olennaisimmat osa-alueet on esitetty tummennettuna.



**Kuva 3.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Reaalioptioteorian yleisestä esittelystä edetään siis reaalioptioajatteluun ja tarkemmin reaalioptioiden – tai strategisten reaalioptioiden – tunnistamiseen. Reaalioptioiden laskentamenetelmät – niin tärkeitä kuin ne käytännössä ovatkin – eivät kuulu millään tavalla tämän tutkimuksen aihepiiriin.

Koko tutkimuksen ajan yhteys dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan on läheinen ja ilmenee laajasti lähdeaineistossa. Myös tutkimuksen kohdistaminen suomalaisiin, ja usein hyvin yrittäjävetoisiin, pk-yrityksiin tuo dynaamisten kyvykkyyksien teorian erittäin lähelle, sillä Teece (2007, 1319) toteaa vahvoja dynaamisia kyvykkyyksiä omaavien yritysten olevan erittäin yrittäjämäisiä. Tällaiset yritykset eivät ainoastaan mukaudu liiketoimintaympäristöönsä vaan myös muokkaavat toimintaympäristöään innovoimalla ja tekemällä yhteistyötä muiden yritysten, yhteisöjen ja instituutioiden kanssa. Pandzan et al. (2003, 1012) näkemys siitä, että dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan sisältyy ajatus organisaatiosta kohtaamassa merkittävää epävarmuutta, monimerkityksellisyyttä ja kompleksisuutta rakentaessaan kyvykkyyksiään, tiivistää osaltaan hyvin niitä syitä, miksi rea-

lioptioiteoria ja sen eri alasuuntaukset ovat relevantti teoriakehitys kehittää dynaamisten kyvykkyyksien teoriasta tuttuja näkemyksiä edelleen.

### 1.5 Tutkimuskysymys, alakysymykset ja näkökulmat

Tutkimuksen pääkysymys voidaan esittää muodossa:

- Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky suomalaisissa pk-yrityksissä

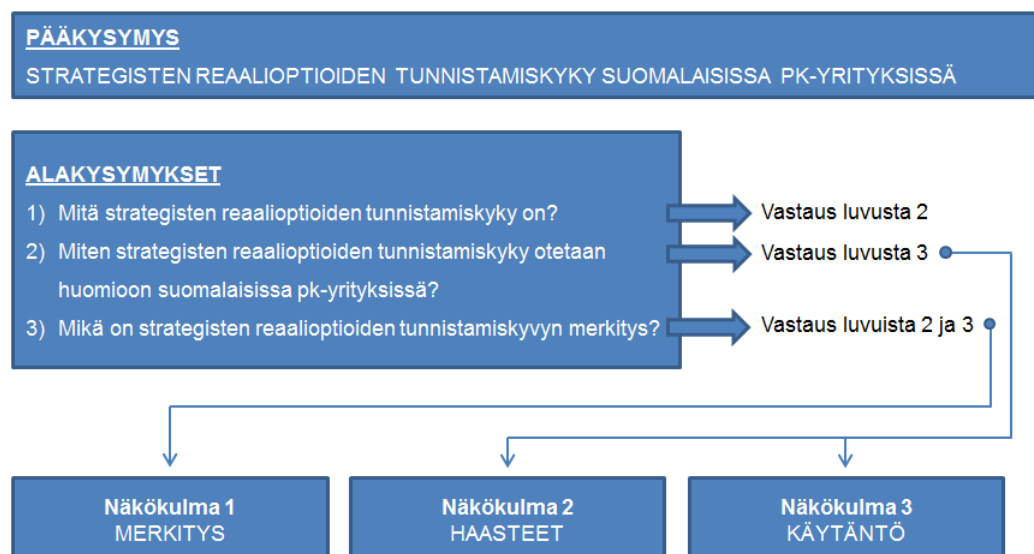
Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- Mitä strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky on?
- Miten strateginen reaalioptioiden tunnistamiskyky otetaan huomioon suomalaisissa pk-yrityksissä?
- Mikä on strateginen reaalioptioiden tunnistamiskyvyn merkitys?

Edellä mainitun kolmen alakysymyksen kautta tullaan saamaan sisältöä tutkimuksen kolmeen näkökulmaan:

- Merkitys (strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn merkitys)
- Haasteet (tunnistamiskyvyn haasteet)
- Käytäntö (tunnistamiskyvyn käytäntö suomalaisissa pk-yrityksissä)

Tutkimusasetelma esitetään koottuna kuvassa 4.



**Kuva 4.** Tutkimusasetelma; pääkysymys, alakysymykset ja näkökulmat

Vastaus tutkimuksen pääkysymykseen tulee muodostumaan kolmen yllä olevan näkökulman kautta. Sisältöä näihin näkökulmiin saadaan puolestaan tutkimuksen alakysymysten kautta. Vastaus ensimmäiseen alakysymykseen saadaan syventymällä taustakirjallisuuteen, toisen alakysymyksen osalta nojaututaan empiiriseen tutkimukseen ja kolmannen alakysymyksen kohdalla hyödynnetään sekä empiiristä tutkimusta että taustakirjallisuutta.

**1.6 Tutkimuksen rakenne**

Seuraavassa luvussa kaksi esitellään tutkimuksen taustateoria. Taustateoriassa keskitytään sekä reaaliopioiteoriaan – ja sen sisällä erityisesti reaaliopioioajatteluun – että strategisten reaaliopioioiden tunnistamiskykyyn.

Luvussa kolme paneudutaan suomalaisten pk-yritysten strategisten reaaliopioioiden tunnistamiskykyyn. Luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen metodologia, kuvataan yrityscaset ja luodaan vuoropuhelu saatujen tulosten ja luvussa kaksi tehdyn kirjallisuuskatsauksen välille.

Luvussa neljä suoritetaan tutkimuksen yhteenveto. Luvussa selostetaan tutkimuksen päälöydökset ja esitetään laajemmat johtopäätökset. Lisäksi esitetään tutkimuksen rajoitukset ja esitetään ehdotuksia tulevaisuuden jatkotutkimusaiheiksi.

Lopuksi esitetään tutkimuksen lähdeluettelo.

## **2 REAALIOPTIOAJATTELU JA STRATEGISTEN REAALIOPTIOIDEN TUNNISTAMINEN TAUSTATEORIASSA**

Luvun aloittaa lyhyt kuvaus tutkimuksen lähdeaineiston haun suorittamisesta. Lähdeaineiston haun dokumentointi on esitetty tarkemmin liitteessä 1.

Luvun varsinaisen teoriaosuuden aloittaa tutkimuksen kannalta tärkeimmän taustakirjallisuuden esittely. Näin toimitaan, jotta lukijan on mahdollisimman helppoa nähdä, mitkä artikkelit ovat vahvimmin vaikuttaneet tutkimuksen tekijän ymmärrykseen aihepiiristä. Tämä on tärkeää, koska aihepiirin taustakirjallisuus on niin pirstaloitunutta moniin eri näkökulmiin. Tämä kolmentoista artikkelin kokonaisuus esitellään tekstin yhteydessä tiivistetyssä muodossa ja laajemmin liitteessä 2.

Tämän jälkeen sekä edellä mainittua että muuta taustakirjallisuutta tarkastellaan kolmen olennaisimman näkökulman kautta

- Reaalioptioteorian merkitys investointilaskennalle
- Reaalioptioajattelu yritysjohdon strategisen ajattelun kehittäjänä
- Reaalioptioajattelu ja kyvykkyydet

Näiden näkökulmien jälkeen suoritetaan lyhyt yhteenveto. Tämän jälkeen syvennyttään varsinaiseen tutkimuskysymykseen eli strategisten reaalioptioiden tunnistamiskykyyn. Teemaa käsitellään referoimalla taustakirjallisuudesta olennaisimpia tunnistamiskykyä käsitteleviä lähteitä. Tässä käytetään osin jo aiemmin esillä olleita lähteitä, mutta nyt nimenomaan tunnistamiskyvyn näkökulmasta. Luvun loppuksi luodaan synteesi tunnistamiskyvyn määritelmästä.

### **2.1 Lähdeaineiston hakuprosessi**

Lähdeaineiston haku aloitettiin suorittamalla yhteensä kahdeksan hakua Lappeenrannan teknillisen yliopiston Nelli-portaalissa tammikuussa 2014. Tämän tuloksena valittiin yhteensä 41 artikkelia jatkotarkastelua varten. Tässä vaiheessa valinnat tehtiin pääosin artikkelien tiivistelmien ja osittain yhteenvetojen perusteella. Tämän jälkeen alkoi tarkempi perehtyminen

valituiksi tullesiin 41 artikkeliin. Artikkelien lukujärjestys perustui tutkimuksen tekijän subjektiiviseen arvioon artikkelin sopivuudesta tutkimuksen aihepiiriin tueksi. Luettaessa artikkeleja aineiston kartoitus laajeni luonnollisesti myös kyseisten artikkelien lähdeaineistoa koskevaksi ja myös tätä kautta tuli valituksi materiaalia lopulliseen lähdeaineistoon.

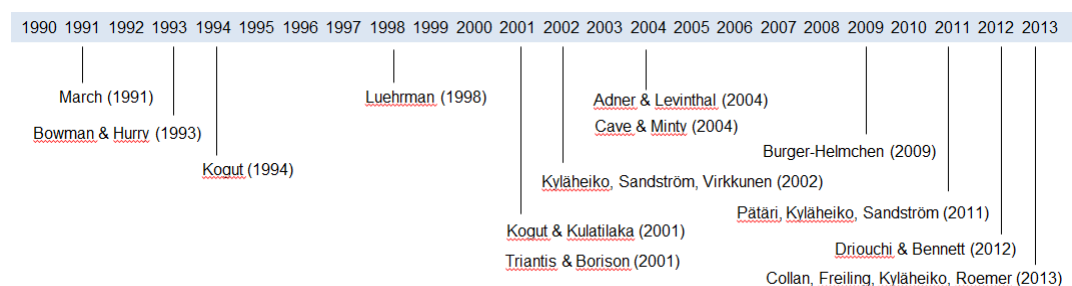
Kaksi artikkelia on syytä mainita erikseen. Työn tekijä sai jo aikaisessa vaiheessa, vielä tutkimuksen tarkkaa näkökulmaa miettiessään, luettavakseen Collanin et al. (2013) artikkelin. Tämä artikkeli oli suureksi hyödyksi tutkimuksen fokuointia ajatellen, lisäksi artikkeli antoi näkemystä oikeantyyppisestä lähdemateriaalista ja auttoi siten osaltaan myös hakusanojen määrittämisessä. Toinen tärkeä lähde on Driouchin & Bennettin (2012) artikkeli, joka tuli osaksi tutkimuksen materiaalia vasta loppuvaiheessa. Tämä artikkeli on kattavuudessaan erinomainen ja tämän johdosta tutkimuksen teoriaosa muuttui vielä aivan loppuvaiheessa hieman.

Hakuprosessi on kuvattu kattavasti liitteessä 1.

## 2.2 Tärkein taustakirjallisuus

Reaalioptioajattelua käsitellään taustakirjallisuudessa hyvin monenlaisista näkökulmista ja tieteellisistä viitekehysistä käsin. Tästä syystä tässä tutkimuksessa halutaan selvästi tuoda esiin ne lähteet, jotka ovat merkittävimmän vaikuttaneet tekijän ymmärrykseen aihepiiristä.

Tärkeimmiksi valittuja lähteitä on kaikkiaan kolmetoista. Kuten kuvasta 5 nähdään, valitut artikkelit kattavat vuodet 1991-2013. Artikkeleista neljä sijoittuu 1990-luvulle, kuusi 2000-luvulle ja kolme 2010-luvulle.



**Kuva 5.** Tärkein taustakirjallisuus aikajanalla

Nämä esitellään seuraavaksi tiivistetyssä muodossa taulukossa 3 ja laajemmin liitteessä 2. Taulukossa kuvataan kunkin artikkelin olennaisin sisältö tätä tutkimusta ajatellen. Tosin sillä rajauksella, että varsinaiseen tunnistamiskykyyn keskitytään tarkemmin luvussa 2.6. Artikkelit ovat järjestetty taulukkoon julkaisuvuotensa mukaisesti vanhimmasta aloittaen.

KIRJOITTAJA(T)	OLENNAINEN SISÄLTÖ TÄTÄ TUTKIMUSTA AJATELLEN
March (1991)	Organisaation toiminta jaetaan uusien mahdollisuuksien etsintään (eksploratiivinen toiminta) ja olemassa olevien mahdollisuuksien hyödyntämiseen (eksploraatiivinen toiminta). Nämä toiminnan vaativat erilaista johtamista.
Bowman & Hurry (1993)	Piilevät optiot (shadow options) tunnustetaan johtamisprosessiin sisältyvän merkityksellistämisen kautta. Tämä prosessi on pitkälti intuitiivinen. Organisaatioon kumuloitunut osaaminen ei ainoastaan tarjoa kyvykkyyksiä, joilla päästä käsiksi mahdollisuuksiin vaan se vaikuttaa siihen, millaisia piileviä optioita ylipäätään tunnustetaan. Piilevien optioiden tunnistaminen on se mekanismi, jolla oppiminen jalostuu jatkuvasti uudenaikaisiksi strategisiksi valintamahdollisuuksiksi.  Organisaation johto voi havaita kahdenlaisia optiosignaaleja, joita ovat mahdollisuuksien saapuminen (opportunity arrival) ja option päätyminen (expiration). Tyypillisesti johdon huomio suuntautuu tarkemmin optioiden päättymisen havaitsemiseen kuin uusien mahdollisuuksien tunnistamisessa.
Kogut (1994)	Yhdistämällä reaalioptioiden ja organisaation ydinkyvykkyyksien näkökulmat saadaan aikaan näkemys, jonka mukaan kyvykkyydet muodostavat alustoja "platforms" laajentua uusille ja epävarmoille markkinoille. Nämä alustat eli optiot voivat olla luonteeltaan joustavuutta tai kasvua tuovia. Alustan arvo muodostuu neljästä tekijästä: 1) epävarmuus (on oltava epävarmuutta), 2) mahdollisuuksien määrä, 3) aikaulottuvuus kilpailijoiden toimenpiteitä ajatellen eli jäljittelyn vaikeus ja toisaalta markkinavaltaamisen uhka sekä 4) option toteuttamiskyky.
Luehrman (1998)	Yrityksen strategia voidaan nähdä optioiden portfoliona ja siten optioportfolion jatkuvana johtamisena. Siten yritys kykenee strategiaa optioitaan tutkimaan tekemään menestyksensä kannalta ratkaisevia päätöksiä: a) investoidako vai ei, b) milloin investoida ja c) mitä tehdä odotusaikana ennen todellista investointihetkeä.
Kogut & Kulatilaka (2001)	Syvälinen pyrkimys yhdistää kyvykkyydet ja reaalioptioajattelu. Strategian voidaan ajatella olevan sellaisten kyvykkyyksien valintaa ja johtamista, jotka mahdollistavat joustavuuden muuttuvassa toimintaympäristössä. Reaalioptioajattelu tarjoaa kokonaisvaltaisen viitekehysten analysoida erilaisten toimenpiteiden arvoa muuttuvassa toimintaympäristössä.
Triantis & Borison (2001)	Reaalioptioiden käyttö yrityksissä voidaan kyselytutkimuksen perusteella jakaa kolmeen ryhmään: 1) reaalioptiot ajattelutapana, 2) reaalioptiot analyttisenä työkaluna ja 3) reaalioptiot organisatorisena prosessina.
Kyläheiko, Sandström, Virkkunen (2002)	Artikkelissa käsitellään reaalioptioiden ja dynaamisten kyvykkyyksien suhdetta syvällisesti. Olennaisimpia reaalioptioihin liittyviä kysymyksiä ovat 1) kuinka osin vielä hyödyntämättä olevat (dynaamiset) kyvykkyydet voidaan arvottaa kyvykkyyksien sisältämien optioiden perusteella ja 2) milloin nämä optiot tulisi toteuttaa. Artikkelissa painotetaan johdon roolia yrityksen strategiisiin optioihin liittyen.  Johtajien tärkein tehtävä on kyetä määrittämään kehityshankkeiden (esim. tuotekehitys- tai partnerihankkeen) odotettu kokonaisarvo – nykyarvon ja odotetun lisäarvon summa – huomioiden se, millaisin dynaamisin kyvykkyyksin tämä kokonaisarvo voidaan saavuttaa. Vain silloin, kun odotettu kokonaisarvo on suurempi kuin sen saavuttamiseksi vaaditun investoinnin kustannus (reaalioption toteutus), investointi uusiin kyvykkyyksiin on kannattavaa.
Adner & Levinthal (2004)	Kriittinen näkökulma reaalioptioihin. Mitä laajemmaksi yrityksen vaihtoehtojen kirjo eksploratiivisen toiminnan myötä kasvaa, sitä heikommiksi strukturoiduksi yrityksen investointiprosessi muodostuu. Tämä johtaa saatavilla olevien optioiden alihyödyntämiseen. Artikkelissa myös painotetaan, että yritykselle tarjolla olevien vaihtoehtojen määrän kasvussa ei ole välttämättä kyse reaalioptioista vaan polkuriippuvuudesta.
Cave & Minty (2004)	Kirjoittajat määrittelevät artikkelissaan reaalioptiometodologian muodostavien aktiviteettien kokonaisuuden. Kaikkiaan yhdeksän aktiviteettia ja näiden perusteella määritellyt tavoitteet luovat reaalioptioajattelulle selkeän ja toteutettavissa olevan metodologian.
Burger-Helmchen (2009)	Artikkelissa kehitetään optioketjun (the option chain) malli, joka sisältää 1) potentiaalisen option tunnistamisen (identification), 2) resurssien etsinnän ja yhdistelyn ja siten option muokkaamisen todelliseksi reaalioptioksi (exploration) ja 3) päätöksen option toteuttamisesta (exploitation). Yrittäjämäisyyttä (entrepreneurship) ja sen sisältämää valppautta korostetaan uusien mahdollisuuksien tunnistamisessa.
Pätäri, Kyläheiko, Sandström (2011)	Strateginen reaalioptioajattelu (SROA) on sopivin viitekehys analysoida, miten yritys voi muuntaa nykyiset kyvykkyyteensä (ja laajemmin resurssinsa) kilpailuedukseen (radikaalin) epävarmuuden ja nopean muutoksen hallitsemassa tulevaisuudessa.
Driouchi & Bennett (2012)	Lähestyvät reaalioptioita päätöksenteossa kolmen näkökulman kautta: 1) reaalioptioiden arvonmäärittäminen, 2) reaalioptioajattelu ja 3) reaalioptiot kyvykkyyksinä. Erittelevät myös olemassa olevaa aihepiiriin kirjallisuutta reaalioptio-optimistiseen, -neutraaliin ja -pessimistiseen.
Collan, Freiling, Kyläheiko, Roemer (2013)	Strateginen reaalioptioajattelu käsittää 1) uusien strategisten optioiden proaktiivisen kehittämisen, 2) jo olemassa olevien strategisten optioiden valppaan tunnistamisen, 3) olemassa olevien strategisten optioiden modifioinnin ja 4) kiinnostavien strategisten optioiden hyödyntämisen.  Reaalioptioajattelun osa-alueista tunnistaminen ja kehittäminen liitetään dynaamisten kyvykkyyksien teorian (DCV) "sensing" alueeseen ja reaalioptioiden arviointi ja toteuttaminen DCV:n "seizing" alueeseen. Artikkelissa painotetaan, ettei strateginen reaalioptioajattelu ole ainoastaan ajattelutapa (mindset) vaan tapa toimia (yrittäjämäisesti).

### Taulukko 3. Tutkimuksen tärkein taustakirjallisuus

Kuten yhteenvedosta voidaan nähdä, Marchin (1991) artikkelia lukuun ottamatta kaikissa artikkeleissa puhutaan reaalioptioista, mutta tarkat näkö-

kulmat vaihtelevat suuresti. Reaalioptioiden tunnistamisen teemaa ei kaikissa artikkeleissa käsitellä lainkaan, tämä ei siis ole ollut välttämätöntä artikkelin valinnalle.

Seuraavissa kolmessa alaluvussa syvennyttään reaalioptioajatteluun tälle tutkimukselle olennaisimpien näkökulmien kautta. Apuna tässä käytetään niin edellä esiteltyä kuin muutakin soveltuvaa taustakirjallisuutta.

### 2.3 Reaalioptioteorian merkitys investointilaskennalle

Kuten johdantoluvussa jo tuotiin esiin, reaalioptiot nousivat tutkimusaiheena esiin Myersin (1977) julkaiseman artikkelin myötä. Havaittiin, että rahoitusteoriasta tuttua optioiden arvonmäärittäystä – eli niin sanottua Black & Scholes –mallia – voidaan hyödyntää myös yritysten reaali-investointeja laskettaessa ja arvioidessa. (Collan et al. 2013) Amramin & Kulatilakan (1999, 5) optio voidaan määritellä option haltijalla olevaksi oikeudeksi, mutta ei velvollisuudeksi, toteuttaa tietty toiminta ennalta määriteltynä ajankohtana tulevaisuudessa. Option arvo on sitä suurempi, mitä suurempaa sen kohde-etuuteen liittyvä epävarmuus on.

Kuten taulukosta 4 nähdään, finanssi- ja reaalioptioita voidaan hyvin verrata toisiinsa niiden sisältämien avainominaisuuksiensa osalta.

FINANSSI- JA REAALIOPTIOIDEN ARVOTTAMINEN		
OMINAISUUS	FINANSSIOPTIO	REAALIOPTIO
Käytettävä instrumentti	Osakkeen hinta	Kyseessä olevan reaali-investointihankkeen nykyarvo
Epävarmuus	Osakkeen hinnan volatiliiteetti	Reaali-investointihankkeen nykyarvon volatiliiteetti
Toteutushinta	Sovittu myynti-/ostohinta	Reaali-investoinnin kustannus
Riskivapaataso	Yleinen riskivapaataso	Yleinen riskivapaataso
Aikaperiodi	Aikaperiodi, jonka aikana optio on voimassa	Aikaperiodi, jonka aikana optio on voimassa

#### Taulukko 4. Finanssi- ja reaalioptioiden vertailu (Kyläheiko et al. 2002)

Taulukossa 5 nähdään puolestaan yhteenveto reaalioptioiden tärkeimmistä ominaisuuksista ja niihin liittyvistä haasteista.

REAALIOPTIOIDEN OMINAISUUKSIA JA HAASTEITA	
OMINAISUUS	HAASTE
Epävarmuus	Vaikein yksittäinen asia sovellettaessa finanssoptioiden logiikkaa reaali-investointeihin. Rahoitustoptioiden laskentamalleissa epävarmuuden oletetaan pysyvän samana yli ajan. Reaalioptioissa asia on kuitenkin toisin, sillä epävarmuutta on todellisuudessa eri tyyppistä ja epävarmuudella on monia eri lähteitä.
Maturiteetti	Rahoitustoptioiden maturiteetti on ennalta tiedossa osapuolten kesken sopimus pohjaisesti. Reaalioptiot eivät yleensä sisällä tällaista sopimusta. Reaalioptioiden maturiteetti määräytyy yrityksen omien toimien tai ulkoisen ympäristön mukaan, esimerkiksi kuluttajien ostokäyttäytymisen tai tuotantoteknologian muutoksen myötä.
Toteutushinta	Reaali-investointien kustannukset eivät ole kiinteästi määriteltyjä, vaan satunnaisia ja niihin vaikuttaa useisiin eri asioihin liittyvä epävarmuus. Esimerkiksi yksikköhinnat, volyymit, korkotasot ja pääoman kustannukset. Tällainen epävarmuus ei ole muuttumatonta yli ajan ja toimijoiden omat toimenpiteet vaikuttavat kokonaisuuteen.
Kompleksisuus	Reaalioptioihin liittyy kompleksisuutta. Ensinnäkin, reaalioptiot ovat yhdistelmäoptioita eli optiot muodostavat kokonaisuudessaan optioiden ketjun. Toiseksi, reaalioptioihin sisältyy kaiken tyyppistä ajassa muuttuvaa epävarmuutta.

**Taulukko 5.** Reaalioptioiden ominaisuuksia ja haasteita (Kyläheiko et al. 2002)

Tänä päivänä valtaosa reaalioptioita käsittelevästä kirjallisuudesta keskittyy optioiden laskentamenetelmiin eli kirjallisuus on tässä mielessä tiiviisti yhteydessä yritysten investointilaskennan kehittämiseen. Yritysten harjoittamalle investointilaskennalle reaalioptioteoria on tuonut keinoja käsitellä investointipäätöksiin sisältyvää joustavuutta, jota diskontattujen kassavirtojen netto nykyarvolaskentaan (DCF) perustuvat perinteiset investointilaskentamenetelmät eivät kykene huomioimaan riittävästi. Joustavuuden sijaan perinteisten laskentamenetelmien lähtöoletuksiin kuuluvat laskentahetkeen lukitut parhaat arviot tulevaisuuden kassavirroista ja näiden riskikorjattu diskonttaus nykyhetkeen. (Triantis & Borison 2001, 12) Strategisesti tärkeät – ja samanaikaisesti runsaasti epävarmuutta sisältävät – investoinnit kohtaavatkin usein kielteisen etenemispäätöksen perinteisin laskentamenetelmin suoritettujen arviointien jälkeen. Tämä johtuu siitä yksinkertaisesta syystä, että perinteisissä laskentamenetelmissä epävarmuus vaikuttaa eri parametrien välityksellä laskelmien lopputuloksiin investoinnin netto nykyarvoa alentavasti. Tämä puolestaan johtaa yrityksissä tyypillisesti laskentamallien parametrien manipulointiin, esimerkiksi ylioptimismiin tulevaisuuden kassavirtojen suhteen. Näin yritysjohto ikään kuin oikeuttaa oman ”näppituntumansa” edistäessään strategisesti tärkeäksi kokemaansa investointia. Edes lähtöarvojen kaunistelu ei kuitenkaan muuta sitä tosiasiaa, että teoriatasolla perinteiset laskentamenetelmät näkevät

yritsjohdon roolin varsinaisen investointipäätöksen jälkeen passiivisena, aivan kuin johto ei voisi varsinaisen investointipäätöksensä jälkeen vaikuttaa sen toteutumiseen millään toimin. ( Trigeorgis 1998, 1)

Luehrman (1998, 89) toteaaakin melko tyhjentävästi, että perinteiset laskentamenetelmät perustuvat oletukseen, jonka mukaan organisaatio toteuttaa valittua suunnitelmaansa täysin riippumatta mahdollisista toimintaympäristön muutoksista. Tämä yritysjohdon näkeminen investointipäätöksensä jälkeen passiivisena toimijana on vakava ongelma, sillä todellisuudessa juuri aktiivisen johtamisen myötä investointipäätösten sisään rakennettu joustavuus muuttaa muutoin symmetrisen nettonykyarvon todennäköisyysjakauman epäsymmetriseksi oikealle vinoutuneeksi. Joustavuus lisää myönteisten tulemien mahdollisuutta, vähentäen samanaikaisesti kielteisten tulemien mahdollisuutta. Näin voidaan normaalin nettonykyarvon sijaan puhua laajennetusta – tai strategisesta – nettonykyarvosta, joka muodostuu normaalin nettonykyarvon (passiivinen johtaminen) ja reaalioptioilla (aktiivinen johtaminen) saavutetun arvon summasta. (Trigeorgis 1998, 122-124)

Yeo & Qiu (2003) nostavat artikkelinsa johtopäätöksissä esiin sen olennaisen seikan, että reaalioptioihin perustuvat laskentamenetelmät pitävät sisällään suuria mahdollisuuksia, mutta yritysten haasteena on reaalioptioiden laskentaan liittyvän toiminnan institutionalisointi ja siten siitä hyötyminen laajemmin. Ståhle et al. (2002, 119) ovat pitkälti samoilla linjoilla todetessaan, että laskentaan liittyvän arvonmäärityksen lisäksi, reaalioptioajatelman toinen pääsovellus on nimenomaan toimia yrityksessä yhteisenä kielenä ja ajattelumallina suhteessa investointeihin.

## 2.4 Reaalioptioajattelu yritysjohton strategisen ajattelun kehittäjänä

### 2.4.1 Reaalioptioajattelun käyttötarkoitukset ja hyödyt

Yrityksen ylin johto tekee viime kädessä tärkeimpiä päätöksiä yrityksen tulevaisuuden kannalta, joten on tärkeää ymmärtää, miten reaalioptioajattelu voi kehittää yritysjohton harjoittamaa ajattelua.

Reaalioptioajatteluun sisältyy olennaisena tekijänä proaktiivisuus. Reaalioptioajattelussa yritysjohdolla nähdään olevan mahdollisuus proaktiivisesti rakentaa eri toimenpitein strategisten (investointi)päätöstensä sisään sellaista joustavuutta, joka samanaikaisesti suojaa yritystä riskeiltä ja säilyttää mahdollisuuden myöhemmin ilmaantuviin mahdollisuuksiin. (Amram & Kulatilaka 1999; Kyläheiko & Sandström 2007, 972) Käytännössä joustavuutta rakennetaan hyödyntämällä tilanteeseen sopivia oikeantyyppisiä reaalioptioita. Alla taulukkoon 6 on koottu kolme reaalioptiotyyppiä luokittelevaa lähdetä. Reaalioptiotyyppien erittelyn lisäksi taulukosta voidaan osin nähdä myös eri optiotyypeille soveltuvia käyttötarkoituksia.

LÄHDE	OPTIOTYYPIT
Trigeorgis, L. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lykkäsoptiot</li> <li>- Vaiheistusoptiot</li> <li>- Skaalausoptiot (toiminnan laajentaminen/pienentäminen/sulkeminen/uudelleen käynnistys)</li> <li>- Hylkäsoptiot</li> <li>- Vaihto-optiot (mahdollisuus muuttaa panoksia ja/tai tuotteita kun se itselle on edullista)</li> <li>- Kasvuoptiot</li> <li>- Moniulotteiset vuorovaikutusoptiot (useita erityyppisiä optiota ja erilaisia epävarmuustekijöitä)</li> </ul>
Stähle, P., Kyläheiko, K., Sandström, J., Virkkunen, V. (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kasvuoptiot</li> <li>- Uuden tuotantolaitoksen rakentaminen</li> <li>- Uuden tuotteen kehittäminen</li> <li>- Yritysosto</li> <li>- Asiantuntijoiden rekrytoiminen</li> <li>- Patentin hakeminen</li> <li>- (Massiivinen) koulutusohjelma yrityksen avainhenkilöille tai työntekijöille</li> <li>- Yhteisyrityksen perustaminen</li> <li>- Erityisosaamisen haltuunotto</li> <li>Jousto- ja suojausoptiot</li> <li>- Strategisesti tärkeän hankkeen viivyttäminen</li> <li>- Luopuminen yhteisyrityksestä</li> <li>- Suuren kehityshankkeen porrastaminen</li> <li>- Ulkoistamis päätökset</li> <li>- Osa-aikaisen työvoiman käyttö</li> <li>- Investoinnit monitoimisiin koneisiin tai monitaitoisin työntekijöihin</li> <li>- Ohjausjärjestelmän kehittäminen</li> <li>- Liiketoiminnan osittainen myyminen</li> <li>- Yrityksen uudelleenorganisointi</li> </ul>
Amram, M. & Kulatilaka, N. (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odotusoptiot</li> <li>- Kasvuoptiot</li> <li>- Joustavuusoptiot</li> <li>- Poistumisoptiot</li> <li>- Oppimisoptiot</li> </ul>

### **Taulukko 6.** Reaalioptiotyyppien erittely ja optioiden käyttötarkoituksia

Nimenomaan reaalioptioiden käyttötarkoitusten ymmärtäminen auttaa käsittämään, miten reaalioptioajattelu voi kehittää yritysjohdon strategista ajattelua. Edellä esitetyssä taulukossa erityisesti Ståhlen et al. (2002) yhteenveto on tässä mielessä erinomainen. Amram & Kulatilaka (1999, 24) puolestaan listaavat aiempaa konseptuaalisemmalla tasolla reaalioptioiden käyttötarkoituksia seuraavasti

- Käsillä oleva investointi liittyy muihin hankkeisiin
- Suuren epävarmuuden vuoksi kannattaa hankkia lisää informaatiota uponneiden kustannusten välttämiseksi
- Investoinnin arvo muodostuu hankkeeseen sisällyvistä kasvumahdollisuuksista, eikä niinkään yksittäisen investoinnin odotetuista kassavirroista
- Suuren epävarmuuden vuoksi investointiin kannattaa rakentaa joustavuutta
- On tiedossa hankkeiden päivityksiä ja/tai strategian modifiointia

Kyläheiko & Sandström (2007, 972) tuovat puolestaan esiin strategisen tason ongelmia, jotka liittyvät perinteisten investointilaskentamenetelmien käyttöön. Vaikka heidän kritiikkinsä kohdistuu nimenomaan laskentamenetelmiin, alla oleva listaus havainnollistaa hyvin sitä kokonaisuutta, johon ilman reaalioptioajattelua on kovin vaikea pureutua. Heidän (Ibid.) mukaansa perinteiset laskentamenetelmät

- 1) Eivät huomioi, kuinka avata mahdollisuuksien ikkunoita strategisella toiminnalla strategia-avaruudessa
- 2) Eivät ole kiinnostuneita siitä, kuinka saada johtajat tietoisiksi strategiavalintoihin sisällyvistä riskeistä
- 3) Eivät kykene vastaamaan siihen, millaisin työkaluin johdon tulisi käsitellä sellaisia olennaisia strategisia ongelmia, jotka ovat sen oman aiemman proaktiivisen toiminnan myötä syntyneitä

Reaalioptioajattelun hyötyjä listaavat esimerkiksi Ståhle et al. (2002, 128-129)

- Reaalioptioajattelu huomioi, että investointiin liittyvät ennusteet ja todennäköisyydet muuttuvat toteutusvaiheessa siitä, mitä ovat olleet suunnitteluvaiheessa
- Reaalioptioajattelussa option kohde-etuuteen liittyvä epävarmuus lisää option arvoa
- Investoimalla optioihin voidaan tarttua suurempaan määrään mahdollisuuksia verrattuna tilanteeseen, jossa kiinnitetään sama määrä resursseja vain muutamaankin hankkeeseen
- Reaalioptioajattelussa kyetään käsittelemään hankkeisiin liittyvää moniulotteisuutta, esimerkiksi yksinoikeutta tiettyihin toimenpiteisiin
- Reaalioptioajattelussa tunnistetaan päätöksentekohetkeen liittyvä joustavuus eli päätöksenteon ei ajatella tapahtuvan juuri nyt
- Reaalioptioajattelussa hankkeiden arvo nähdään yrityskohtaisina, ei yleispätevinä. Esimerkiksi tuotekehityksen tuloksena patentoidun tiedon arvo riippuu tutkimusten mukaan yrityskohtaisista tekijöistä

Myös Leslie & Michaels (1997) listaavat reaalioptioajattelun tärkeimpiä hyötyjä. Heidän (Ibid.) mukaansa reaalioptioajattelu kehittää yrityksen strategiaa

- Painottamalla mahdollisuuksia ja niiden kokonaisvaltaista analysointia. Jokaista esiin nousevaa mahdollisuutta pitäisi ennen toteutusta verrata mahdollisuuksien koko portfolioon.
- Parantamalla strategisten päätösten vipuvaikutusta. Reaalioptiot tähtäävät samanaikaisesti mahdollisuuksien tavoitteluun ja riskien rajaamiseen ja eroavat siten olennaisesti perinteisistä riskien hajautusstrategioista.
- Maksimoimalla optioiden toteutusarvoa. Niin finanssi- kuin reaalioptioidenkin kohdalla on tilanteita, jolloin toteutushinta ei nouse, vaikka sen kohde-etuuden arvo nousisi.
- Minimoimalla sitoumuksia.

Tarkasteltuamme reaalioptiotyyppejä, reaalioptioiden ja laajemmin reaalioptioajattelun käyttötarkoituksia sekä hyötyjä, voidaan syventyä tarkemmin siihen, millaisin mekanismein reaalioptioajattelu voi muokata ja siten

kehittää yritysjohton strategista ajattelua – ajattelun prosessia ja sisältöä. Olennaista on ymmärtää, että reaalioptioajattelun ei välttämättä tule korvata tiettyjä totuttuja toimintamalleja tai sisältöjä, vaan tuoda näiden yhteyteen reaalioptioajattelulle tyypillisiä piirteitä.

#### **2.4.2 Reaalioptioajattelu strategisen ajattelun muokkaajana**

Teeman tarkastelu voidaan aloittaa perehtymällä siihen, miten reaalioptioajattelu vaikuttaa konkreettisesti yritysjohton päätöksentekoprosessiin. Tästä kertoo muun muassa Triantiksen & Borisonin (2001) toteuttama kyselytutkimus. Heidän (Ibid.) mukaansa

- Reaalioptioajattelu lisää yritysjohton huomiota ja ymmärrystä akuuttien päätösten jälkeen ajankohtaiseksi tulevia "toissijaisia" päätöksiä kohtaan
- Reaalioptioajattelun omaksumisen myötä yritysjohto pilkkoo ja mittaa epävarmuutta aiempaa enemmän ja analyttisemmin
- Reaalioptioajattelun omaksuminen lisää päätöksenteon porrastamista

Kolmen kohdan yhteenvetona voidaan sanoa, että reaalioptioajattelu vaikuttaa merkittävästi sekä aikaulottuvuuden että epävarmuuden mieltämiseen. Toissijaisten päätösten huomiointi jo lähtötilanteessa sekä päätöksenteon porrastaminen päätöksentekoprosessina, kertovat selvästi, että reaalioptioajattelu laajentaa yritysjohton perspektiiviä päätöksenteon aikaulottuvuutta koskien. Epävarmuuden lähteiden ja luonteen erittely ja analyttisyyden lisääntyminen johtanevat puolestaan siihen jo aiemmin todettuun seikkaan, että reaalioptioajattelun myötä yritysjohton asenne epävarmuutta kohtaan muuttuu – se koetaan myös mahdollisuuksien lähteenä.

Cave & Minty (2004) esittävät kokonaismallin, omien sanojensa mukaan reaalioptiometodologian, miten reaalioptioajattelu sisältyy yritysjohton toimintaan. Tämä esitetään alla taulukossa 7.

TOIMINTO	TAVOITTEET
Strateginen ajattelu	Ulkoiseen yleiseen toimintaympäristöön "pääsy" Mahdollisuuden toteutettavuuden tunnistaminen Mahdollisuuksien ja uhkien tunnistaminen Perustan kehittäminen päätökselle  <b>Lisätavoitteet, jotta strateginen näkemys mahdollisimman yksityiskohtainen</b> Yleisiin sisäisiin kyvykkyyksiin ja resursseihin "pääsy" Yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien analysointi (sekä samoin tunnistetun mahdollisuuden analysointi) Spesifisten mahdollisuuksien ja uhkien tunnistaminen Toimialaan ja kilpailuun liittyvien teemojen tunnistaminen Päätös mahdollisuuden sopivuudesta ja hyväksyttävyydestä Perustan kehittäminen päätökselle ja siihen liittyville optioille
Riskin arviointi	Sellaisten riskien tunnistaminen, jotka voivat vaikuttaa mahdollisuuteen ja tulevaisuuden kassavirtoihin Riskin arviointi (suuruus ja todennäköisyys) Arvio yrittäjän vaikutuksesta ja/tai kontrollista riskiin
Merkittävien virstanpylväiden (milestones) identifiointi	Sellaisten kriittisten virstanpylväidentunnistaminen, joiden puitteissa avainpäätökset on tehtävä Projektikonaisuuden pilkkominen osiin fokuoitetua analyysiä varten
Jokaisen osion päätösten, toimintojen ja epävarmuuksien identifiointi	Päätöksentekopuun ja toimintojen kehittäminen jokaiselle osiolla Avainepävarmuuksien korostaminen ja mahdolliset vaihtoehdot päätökset ja toimenpiteet Epävarmuuden ja/tai volatiliiteetin liittäminen osaksi päätöksentekopuuta Päätöksentekopuun ja toimintojen muutoksen fasilisointi
Passiivisen NPV:n laskeminen	Investoinnin ja sen tuottojen tunnistaminen Passiivisen NPV:n laskeminen
Mahdollisten reaalioptioiden identifiointi	Päättyminen siitä, minkälainen joustavuus sisältyy kuhunkin päätökseen Passiivisen päätöksentekopuun ja toimenpiteiden muokkaaminen siten, että ne sisältävät em. joustavuutta Optioiden keskinäisistä suhteista päättäminen
Lisäinformaation hankinta reaalioptioita varten (jos tarpeellista)	Sellaisista muutoksista tai modifikaatioista päättäminen, jotka vaikuttavat NPV:n laskentaan Strategisessa ajattelussa identifioitujen asioiden kvantifiointi ja mukaan tuominen NPV-laskentaan
Strategisen NPV:n päättäminen	Strategisen NPV:n laskenta Reaalioption arvon päättäminen
Herkkyyksanalyysien suorittaminen	Niiden avaintekijöiden identifiointi, jotka vaikuttavat kriittisimmin joustavuuden myötä saavutettavaan arvoon

**Taulukko 7.** Reaaliopiometodologia yritysjohdon toimintoina (Cave & Minty, 2004)

Myös Bowmanin & Hurryn (1993) kontribuutio aiheelle on merkittävä. Heidän mukaansa neljä yritysstrategian olennaista osa-aluetta – resurssien allokointi, merkityksellistäminen, organisatorinen oppiminen ja strateginen positointi – voidaan nähdä ikään kuin optiolinssien läpi. Jokainen yritysjohton suorittama investointi mahdollistaa varmuudella syntyvien kassavirtojen lisäksi uusia aukeavia optioita strategia-avaruudessa. Siten yrityksen arvo muodostuu ennustettujen kassavirtojen ja aukeavien strategisten optioiden summana. Kuten alla kuvasta 6 nähdään, analysoidessa edellä

mainittuja neljää strategisen toiminnan sisältöä kahden erillisen ulottuvuuden – analyysin luonteen ja päätöksenteon luonteen – näkökulmasta, mukaan tulee päätöksenteon dynamiikka. Reaalioptioajattelun näkökulmasta on hyvin tärkeää tiedostaa esimerkiksi se, milloin yritysjohdon ajattelun luonne on tulevaisuusorientoitunutta ja milloin ei.

		<i>Päätöksenteon luonne</i>	
		Tarkoituksellinen <i>(sisältö teema)</i>	Esiintuleva <i>(prosessi teema)</i>
<i>Analyysin luonne</i>	Suhteellisen vähän tulevaisuusorientoitunut	<b>Resurssien allokointi</b> Organisaatio investoi maksimoidakseen ennustetun operatiivisen tehokkuuden	<b>Merkityksellistäminen</b> Organisatoriset investoinnit ovat merkityksellistämisen, ennakoasenteiden ja intuition tulosta
	Suhteellisen paljon tulevaisuusorientoitunut	<b>Strateginen positiointi</b> Organisaatio investoi luodakseen uusia mahdollisuuksia tulevaisuuden tehokkuudelle	<b>Oppiminen</b> Organisatoriset investoinnit kehittyvät inkrementaalisesti kumuloituvan oppimisen tuloksena

**Kuva 6.** Yritysstrategian osa-alueet optiolinssin läpi (Bowman & Hurry 1993, 772)

Myös Kyläheiko & Sandström (2007, 971) määrittävät yrityksen kokonaisarvon muodostuvan ennustettujen kassavirtojen ja investointien avaamien strategisten optioiden summana. He (Ibid.) myös painottavat, että vaikka strategisten optioiden tarkka arvonmääritys on useasti mahdotonta, strategisten optioiden ajattelemisen ja ylipäättään reaalioptioajattelun näkökulma, on hyödyllinen pyrittäessä riskien rajaamiseen ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen.

Yksi selkeimmin ja kokonaisvaltaisimmin tulevaisuusorientoituneen näkökulman ajattelunsa perustaksi sisäistänyt on Luehrman (1998), jonka mukaan yrityksen koko strategian voidaan ajatella olevan jatkuvasti analysoitavissa oleva reaalioptioiden portfolio. Ajatellessaan strategiaa reaalioptioiden portfoliona, yrityksen tulee kohdistaa huomio optioiden volatiliteettiin

ja nykyarvoon sekä optioiden todennäköiseen kehitykseen. Tämän analyysin kautta syntyy päätös investoinnista ylipäättään, sen tarkasta ajankohdasta sekä siitä, mitkä ovat hyödyllisiä toimenpiteitä investointihetkeä odotettaessa. Hän (Ibid.) myös korostaa, että aina kulloinenkin valittu strategia asettaa raamit tulevaisuuden päätöksille, mutta se samanaikaisesti jättää tilaa nykyhetkestä oppimisille ja tarvittaessa toiminnan suunnan muutoksille. Mainittu mahdollisuus muuttaa tarvittaessa suuntaa tehdyn päätöksen jälkeen on luonnollisesti tärkeää strategisessa ajattelussa. Muun muassa Rese & Roemer (2004) käsittelevätkin erinomaisesti sitä, miten reaalioptioajattelua voidaan hyödyntää sitoumusten ja joustavuuden tasapainottamisessa.

### **2.4.3 Reaalioptioajattelu ja kyvykkyydet**

Katsottaessa reaalioptioajattelua organisaation kyvykkyyksien näkökulmasta, jo aiemmin esitellyt reaalioptioajattelun ja dynaamisten kyvykkyyksien teorian välinen yhteys nousee olennaiseen rooliin.

Taustakirjallisuudessa erittäin tyypillinen reaalioptioiden käsittelytapa on mieltää reaalioptiot kyvykkyyksinä ja siten ikään kuin alustoina organisaation oppimiselle ja viime kädessä kehittymiselle. (Driouchi & Bennett 2012; Kogut 1994; Kogut & Kulatilaka 2001) Burger-Helmcken (2009, 177) painottaa, että reaalioptioajattelu voidaan nähdä selittävänä tekijänä sille, millaisiin uusiin resursseihin ja kyvykkyyksiin yritysjohto investoi. Siten reaalioptioajattelu laajemmassa kuvassa on myös yksi selittävä tekijä organisaatioiden heterogeenisyydelle.

Kogutin & Kulatilakan (2001) kontribuutio teemalle on merkittävä. Artikkelinsa johtopäätöksissään he toteavat yrityksen arvon kullakin hetkellä muodostuvan viime kädessä organisaatiossa vallitsevasta kyvystä hyödyntää nykyisiä resursseja (eksploitaatio) sekä kyvystä etsiä uusia tulevaisuuden mahdollisuuksia (eksploraatio). Tämä toteamus pitää sisällään myös artikkelissa aiemmin todetun yrityksen ydinkyvykkyyden määritelmän – ydinkyvykkyys on sellainen kyvykkyyksien valikoima, joka tarjoaa parhaan mahdollisen tavan vastata toimintaympäristössä avautuviin mahdolli-

suuksiin. Tällä ajattelulla on luonnollisesti läheinen yhteys muun muassa Marchin (1991) ajatuksiin, vaikkei tämä varsinaista reaaliopioterminologiaa käytäkään.

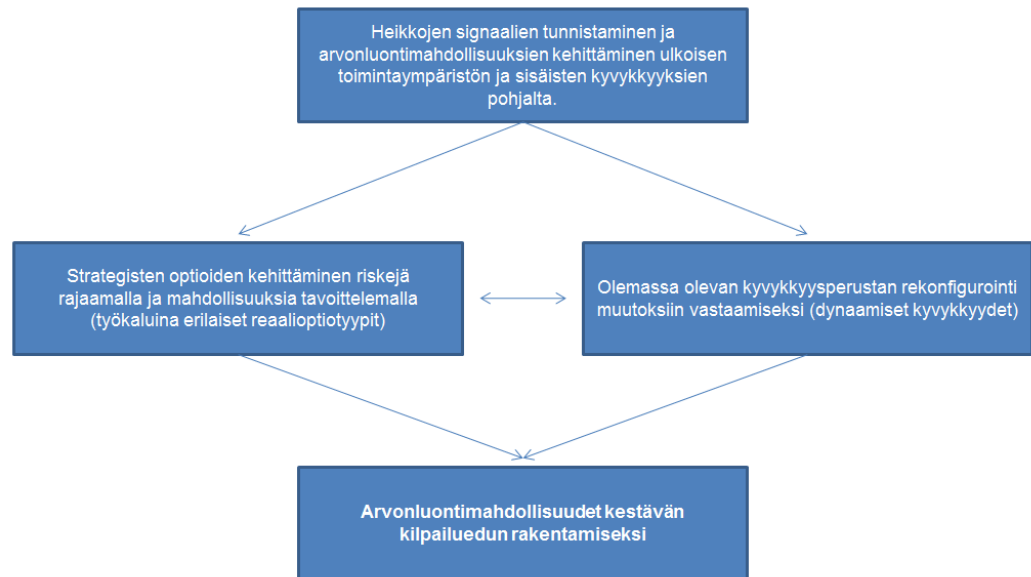
Kogut & Kulatilaka (2001) käsittelevät artikkelissaan myös reaaliopioajattelun kannalta olennaista inertian käsitettä. He tuovat esiin sen olennaisen seikan, että reaaliopioajattelun mahdollistamat joustavat toimintamallit voivat auttaa yritysjohtoa kamppailussa organisaation muodostuvaa inertiaa vastaan. Toimintaympäristön epävarmuus lisää organisaation kyvykkyyksiin liittyvää inertiaa, tämä on täysin rationaalista, mutta reaaliopioajattelun piirteitä omaksunut yritysjohto voi pyrkiä tunnistamaan niitä tilanteita, joissa sopivia reaaliopioita käyttämällä se voi edetä proaktiivisesti huomioiden niin muutoksen suunnan kuin ajoituksenkin, ja siten kamppaila inertiaa vastaan.

Kuten aiemmin on tuotu esiin, Collanin et al. (2013) artikkeli on tälle tutkimukselle olennainen lähde. Artikkelissa reaaliopioajattelu kytketään täydentämään dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa. Reaaliopioajattelusta on hyötyä erityisesti, koska se huomio tulevaisuuden odotusten ja erityyppisen epävarmuuden merkityksen. Vaikka reaaliopiot ovat usein todellista markkinahintaa, niitä voidaan arvioida tulevaisuusorientoituneessa strategiakontekstissa. Ibid. esittelevät artikkelissaan strategisen reaaliopioajattelun käsitteen, joka sisältää neljä osa-aluetta

- Uusien strategisten optioiden proaktiivista kehittämistä
- Olemassa olevien strategisten optioiden valpasta tunnistamista
- Olemassa olevien strategisten optioiden modifiointia
- Kiinnostavien strategisten optioiden hyödyntämistä

Myös tässä voidaan nähdä läheinen yhteys edellä kuvattuihin ajatuksiin (Kogut & Kulatilaka 2001; March 1991)

Pätäri et al. (2011) eivät puolestaan puhu artikkelissaan varsinaisesta reaaliopioajattelusta, mutta kuten kuvasta 7 nähdään, he liittävät strategiset optiot olennaiseksi osaksi yrityksen kestäväen kilpailuedun rakentamista.



**Kuva 7.** Kestävän kilpailuedun malli (Pätäri et al. 2011, 460)

Kuten kuvasta voidaan nähdä, optioiden ja dynaamisten kyvykkyyksien teema kytkeytyy luontevasti toisiinsa.

## 2.5 Reaaliopioajattelu – yhteenveto

Reaaliopioajattelua yritysjohton strategisen ajattelun kehittäjänä on edellä käsitelty kolmen päänäkökulman kautta

- Reaaliopioajattelun käyttötarkoitukset ja hyödyt
- Reaaliopioajattelu strategisen ajattelun muokkaajana
- Reaaliopioajattelu ja kyvykkyydet

Näiden näkökulmien lisäksi reaaliopioiteoriaa käsiteltiin erikseen myös sen investointilaskennalle tuomien hyötyjen näkökulmasta.

Investointilaskentaa reaaliopioiteorian ja –ajattelun omaksuminen kehittää realistisemmaksi, sillä reaaliopiolaskenta kykenee huomioimaan laskelmissa sen joustavuuden, jota taitava yritysjohto käytännössä joka tapauksessa pyrkii rakentamaan investointiensa sisään. Voidaankin siis ajatella – toki ehkä hieman yksinkertaistaen – taitavan yritysjohton tarvitsevan itselleen myös taitavan investointilaskelmien tekijän. Kun reaaliopioajattelusta tulee yrityksen yhteinen ajattelumalli, investointiehdotukset jo lähtökohtai-

sesti kyetään perustelemaan monipuolisemmin ja investointeihin sisältyvät optiot ikään kuin tulevat nähdäksi laajemmin. Tämän jälkeen myös investointilaskenta teknisesti kykenee huomioimaan optiot ja siten tuottamaan analyyttisempiä laskelmia perinteisten laskentamenetelmien sijaan.

Yritysjohdon strategisen ajattelun kehittäjänä reaalioptioajattelu voi toimia montaa eri reittiä. Proaktiivisuuden lisääntyminen tulevaisuutta kohtaan on jo itsessään hyödyllistä. Kuten edellä nähtiin (Bowman & Hurry 1993) reaalioptioajattelu parhaimmillaan integroituu osaksi yrityksen syvällistä strategiaymmärrystä ja tuo strategisen ajattelun päälle ikään kuin reaaliop-tiolinssin. Erittäin tärkeää on myös reaalioptioajatteluun sisältyvä näkökulma, jonka mukaan yrityksen kokonaisarvo muodostuu olemassa olevi-en ja strategisten optioiden mahdollistamien kassavirtojen summana. Mahdollisiin kassavirtoihin liittyy tietysti epävarmuutta, mutta tätä epävarmuutta kyetään ainakin tiettyyn pisteeseen asti mallintamaan laskelmissa asianmukaisilla laskentatekniikoilla. Tärkeintä reaalioptioajattelun näkökulmasta on se, että nämä epävarmat – mutta mahdolliset – myönteiset tulevaisuudenkuvat ovat ylipäättään esillä ja siten analyysin ja jatkokehitys-toimien kohteena. Tästä voi olla yllättävänkin lyhyt matka siihen, että yritys mieltää koko strategiansa jatkuvasti liikkeessä olevana optioiden portfolio-na (Luehrman 1998).

Reaalioptioajattelussa kyvykkyydet edustavat metaforan tasolla oppimisen ja viime kädessä kehittymisen alustoja. Yritysten investoidessa erilaisiin kyvykkyyksiin, niiden voidaan ajatella investoivan kenties välittömästi rea-lisoituvien hyötyjen lisäksi erilaisiin tulevaisuuden optioihin. Mutta kunkin hetken todellisen kilpailukyvyn osalta tärkeintä eivät ole tulevaisuuden mahdollisuudet – esimerkiksi optioiden portfolio – vaan yrityksessä juuri kyseisellä hetkellä oleva kyvykkyys sekä nykyisten resurssien hyödyntä-miseen että tulevaisuuden mahdollisuuksien etsintään liittyen. Tämä to-teamus johtaa puolestaan siihen melko ehdottomaanakin päätelmään, että yritys johdon on jopa välttämätöntä nähdä organisaatiossaan olevat re-surssit jatkuvan kehittämisen kohteena olevina kyvykkyyksinä. Ellei yritys-johdo näin toimi, se ei rationaalisesti ajatellen voi uskoa ulosmittaavansa

resursseistaan kullakin hetkellä parhaan mahdollisen. Näin ollen tilanne johtaisi ikään kuin jo tehtyjen todellisten investointien alihyödyntämiseen ajatellen investointeihin sisältyvää kokonaispotentiaalia.

Lopuksi tarkastelemme reaalioptiokeskustelun näkökulmia Driouchin & Bennettin (2012) erittelyn mukaisesti. Kuten taulukosta 8 nähdään, he (Ibid.) jakavat vallitsevan reaalioptiokeskustelun reaalioptiorealismiin, -optimismiin ja -pessimismiin. Ne taulukossa mainittavat artikkelit, jotka eivät ole muutoin tämän tutkimuksen lähteinä, ovat lueteltu erikseen liitteessä 3.

REAALIOPTIOREALISMI	
Kogut & Kulatilaka (2004) Rangan (1998)	Joustavuus pitää etsiä (explore) tai suunnitella ennen sen varsinaista toimeenpanoa. Tämä tarkoittaa, että yrityksillä pitää olla reaalioptioiden tunnistamista tai hyödyntämistä mahdollistavaa tietoa, systeemeitä ja kyvykkyyksiä jo ennen reaalioptioiden varsinaista hyödyntämistä.
Reuer & Tong (2007)	Edellä mainittu vaatii merkittäviä muutoksia yrityksen johtamisen rutiineihin, prosedureihin ja kustannusrakenteisiin.
Kogut & Kulatilaka (2001)	Oppimisen ja dynaamisten johtamiskyvykkyyksien evoluutio on merkittävä tekijä organisaation inertian ehkäisemisessä.
Garud et al. (1998)	Vain organisaation muotoilu ja dynaamiset kyvykkyydet voivat realisoida optioissa olevan arvon. Ilman näitä tehokkaan ja kuvitteellisen option välillä ei ole eroa.
Driouchi & Bennett (2012) <i>Eli artikkelin varsinaiset kirjoittajat</i>	Resurssien saatavuus ja tiedon evoluutio ovat tunnistettu välttämättömyyksiksi, jotta yritys voi omaksua täyden potentiaalin optioreserveistään
Miller & Waller (2003) Janney & Dess (2004)	Suosittelavat ryhmäpäätöksenteon ja ulkoisen toimintaympäristön tarkasteluproseduurien institutionalisointia, jotta: - Yritys voi lisätä hereillä oloaan reaalioptioiden suhteen - Yritys voi vähentää johdon ennakkoluuloja ja riskinottohalua
REAALIOPTIO-OPTIMISMI	
Trigeorgis (1996)	Koska reaalioptiolähestymistavassa optiosta pitää maksaa preemio, se lisää organisaation toiminnassa kasvumahdollisuuksien löytämistä ja riskien rajoittamista.
Kogut (1984)	Reaalioptiolähestymistavassa odotusoptiot mahdollistavat investoinnin (osittaisen) peruuttamisen uuden tiedon tullessa, toisaalta portaittainen sitoutuminen luo tietoon perustuvia alustoja (knowledge platforms) kasvun etsimiseksi.
Amram & Kulatilaka (1997)	Reaalioptioinvestointeja tekeville yrityksillä on tyypillisesti jonkin tyyppisiä kilpailuetuja monipuolisten hankkeiden ja vaihtoehtoisten adaptiivisten strategioiden ansiosta.
McGrath (1997, 1998)	Laajentaa em. Amramin & Kulatilakan ajatusta analysoimalla yritysten teknologioiden johtamisprosessia. Hän johtaa teknologiainvestointien epävarmuuden lähteen reaalioptioiden epäsymmetriaan ja johtopäätöksensä toteaa, että portaittainen investointiprosessi sekä odottamisen mahdollisuus mahdollistavat yritysten lisäävän alkuinvestointejaan tulevaisuuden sitoutumistaan silmälläpitäen.
Luehrman (1998)	Strategia voidaan nähdä reaalioptioiden portfoliona.
McGrath et al. (2004)	Reaalioptioihin perustuva päätöksenteko auttaa valmistautumisessa yllättäviin tapahtumiin, tulevaisuuden investointien kartoittamisessa ja epävarmuuden hyödyntämisessä proaktiivisesti. Tämän johdosta reaalioptioiteoria on olennainen taustateoria ajatellessa yritystä dynaamisten kyvykkyyksien ja evolutionaarisen näkemyksen kautta. Kirjoittajat kuitenkin myöntävät, että käytännölliset – mutta eivät itsestään selvät – asiat voivat vahingoittaa reaalioptioiteorian kannatusta.
REAALIOPTIOPESSIMISMI	
Adner & Levinthal (2004 a,b)	Suunnitteluprosessiin sisältyvää joustavuutta voidaan käyttää väärin. Syitä tähän ovat johdon rajoittunut rationaalisuus ja yrityksen kulttuuriperinne. Näistä syistä reaalioptioiden hyödyntäminen voi olla tehotonta ja liian kompleksista/vaarallista suuria sitoumuksia sisältävissä päätöksissä.  Lisäksi kirjoittajat toteavat, että reaalioptioanalyysi toimii hyvin vain irrallaan oleviin projekteihin.
Coff & Laverly (2001)	Päämies/agenttiongelman voi vaikuttaa reaalioptioiden suunnitteluun haitallisesti. Sosiaaliset sidokset ja kognitiiviset ennakkoluulot tyypillisesti johtavat osaoptimoivaan toteutukseen ja virheelliseen/puutteelliseen päätöksentekoon.
Carr (2002)	Reaalioptioajattelulla on taipumus kiihdyttää sitoutumista vielä hylkäämispäätöksenkin ollessa harkinnassa.
Barnett (2003)	Liian monien optioiden etsintä (explore) ilmaisee osakkeenomistajille liiketoiminnan fokuksen puutetta ja vähentää yrityksen markkina-arvoa. On epärealistista nostaa joustavuus erittäin tärkeäksi tekijäksi muuttamatta täysin hierarkioita ja toimintarutiineja.

**Taulukko 8.** Reaalioptiorealismi, -optimismi ja –pessimismi (Driouchi & Bennett , 2012)

Käytyämme nyt reaalioptioteoriaa ja –ajattelua läpi eri näkökulmien kautta, teoriaosassa siirrytään seuraavaksi varsinaiseen tutkimuskysymykseen, eli strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn teemaan.

## **2.6 Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky taustakirjallisuudessa**

Reaalioptioiden – tai strategisten – reaalioptioiden tunnistamiskykyä käsittelevää taustakirjallisuutta on hyvin rajallisesti. Tästä syystä teemaa käsitellään tässä luvussa osittain myös sellaisen taustakirjallisuuden kautta, joka ei suoranaisesti liity reaalioptioajatteluun. Tämän tyyppisiä lähteitä on valittu, mikäli ne tuovat olennaista sisältöä tunnistamisen teemaan liittyen.

Alla on koottuna listamuotoon taustakirjallisuuden osalta olennaisimpia näkemyksiä strategisten reaalioptioiden tunnistamiskykyyn liittyen. Tarkkaan ottaen kirjallisuudessa puhutaan tunnistamisen yhteydessä niin optioista, strategisista optioista kuin mahdolluuksistakin ja jokainen termi perustuu hieman erilaiseen vallitsevaan näkökulmaan.

- Jasinskin (1997) mukaan mahdollisuus arvonluontiin tai optioihin liittyy aina organisaation olemassa olevaan resurssi- ja kyvykkyysperustaan, uusiin investointeihin sen kyvykkyysiin ja tietoon, uusiin kumppanuusinvestointeihin ja ympäristön mahdollisuuksiin.
- Pätärin et al. (2011) mukaan tunnistamalla heikkoja signaaleja ja uusia arvonluontimahdollisuuksia ulkoisesta ympäristöstä sekä hyödyntämällä sisäisiä olemassa olevia kyvykkyksiään organisaatio kykenee kontrolloimaan riskejä ja tarttumaan mahdollisuuksiin sekä tarvittaessa rekonfiguroimaan olemassa olevaa resurssiperustansa. Ulkoista ympäristöä analysoitaessa tärkeää on suunnata huomio kilpailijoihin, asiakkaisiin, loppukäyttäjiin, tavarantoimittajiin ja erilaisiin instituutioihin.

- Kirzner (1979, 8) liittää mahdollisuuksien tunnistamisen teemaan yrittäjähenkilön aktiivisena toimijana. Yrittäjämäinen valppaus on hänen mukaansa sisäänpäin lämpiävää ja abstraktia tietoa siitä, mistä hankkia informaatiota (ja muita resursseja) ja kuinka hyödynittää sitä. Yrittäjämäinen henkilö tunnistaa markkinoilla olevia tuottoisia mahdollisuuksia kun samanaikaisesti muut ovat välinpitämättömiä näitä kohtaan. Kirznerin näkemyksessä yrittäjä on muiden huomiotta jättämiin – mutta saatavilla oleviin – mahdollisuuksiin tarttuessaan markkinadynamiikan tasapainottava voima ja näin Kirzner edustaakin vastakkaista näkökantaa Schumpeteriin (1934) verrattuna.
- Kirzner (1979) käsittelee syvällisesti myös yrittäjämäisen vision ja siitä seuraavien mahdollisuuksien tunnistamisen teemaa. Hänen mukaansa jatkuva yrittäjämäinen etsintäprosessi (entrepreneurial discovery) on välttämätöntä, jotta aiempien (maksimointi)päätösten mahdollinen virheellisyys voi paljastua ja jotta siten voi syntyä uusi resurssien allokointipäätös. Tässä yhteydessä hän kuitenkin toteaa, että mahdollinen uusi ja parempi allokointipäätös ei ole selkeästi erotettavissa onnen käsitteestä, sillä edellä mainitun etsintäprosessin myötä syntynyt päätös ei perustu niinkään laskelmiin vaan visioon. Kirznerin yrittäjä ei ensi tilassa tunnistaakaan visionsa olemassa oloa resurssina eikä siten tarkastele sitä esimerkiksi pidä/hylkää viitekehysten kautta. Visio on enemmänkin toimintaa suuntaava voima ja vasta myöhemmin yrittäjä tulee siitä asteittain tietoiseksi. Paradoksaalista on, että juuri tästä syystä ihminen ei voi ottaa visionsa perusteella syntyvästä toiminnasta täyttä kunniaa, koska yhtälöön liittyy ihmisen itsensä tiedostamaton tekijä.
- Myös Burger-Helmchen (2009) painottaa yrittäjän henkilöä mahdollisuuksien tunnistamisessa. Hänen näkemyksessään yrittäjän vapaus on merkittävä tekijä tunnistamisen ajurina, mutta ollakseen tuoksellista vapauden on yhdistyttävä sekä henkilön kykyyn yhdistellä erityyppistä tietoa että organisaation joustavuuteen. Organisaation toimintaa ajatellen olennaista on viittaus Marchiin (1991), jonka

mukaan yrittäjähenkilö on vastuussa eksploratiivisesta oppimisesta ja managerijohtaja eksploraatiivisesta johtamisesta. Tärkeä huomio on, että artikkelin tutkimustulosten mukaan optioiden tunnistamiskykyyn vaikuttavat sekä organisaation oma innovatiivisuus että koko toimialan innovatiivisuus.

- Collanin et al. (2013) artikkelissa olennaista on se, että reaalioptioiden tunnistaminen ja kehittäminen yhdistetään strategiateoriatasolla dynaamisten kyvykkyyksien "sensing" osa-alueeseen. Artikkelin case-esimerkeissä tuodaan menestyneiden yritysten osalta esiin, miten niiden menestyksen taustalla on hyvin selkeitä ja vahvoja toiminnan suuntaa ohjanneita päätöksiä. Olennaista on, että nämä päätökset ovat ensin olleet visiomaisia (ja mahdollisuuksien näkemistä) ja pitkäjänteisen toiminnan seurauksena muuttuneet arkisemmaksi liiketoiminnan kehittämiseksi.
- Adnerin & Levinthalin (2004) mukaan on hyvin vaikeaa todistaa, että tietyn mahdollisuuden löytäminen olisi ikään kuin päätetty ennalta. Enemmänkin kyse on siitä, että organisaatiossa tehdään päätös allokoida resursseja "löysään" (slack) etsintään ilman konkreettisia tavoitteita löydöksistä. Mahdollisen tunnistamisen jälkeen seuraava resurssien lisääminen ja kohdistaminen viittaavatkin jo option toteutukseen, ei tunnistamiseen.
- Luerhman (1998) ei muutoin erittäin mielenkiintoisessa optioiden portfolioa käsittelevässä artikkelissaan puhu varsinaisesti tunnistamisen teemasta, mutta tomaattitarhan metaforassaan hän huomioi mielenkiintoisesti sen, miten hyvä puutarhuri tietää kuinka tomaattitarha muuttuu ajan myötä. Tämä on tärkeää tunnistamisenkin kannalta. Sillä aikaulottuvuuden vaikutuksen ymmärtäminen auttaa ymmärtämään myös sen, että optioiden tunnistaminen on jatkuva käynnissä oleva prosessi.
- Bowman & Hurry (1993) puhuvat piilevistä optioista (shadow options), jotka tulevat tunnistetuksi takautuvasti. Heidän mukaansa johtajien pitää tehdä organisaation toiminta ja resurssit ymmärrettäväksi ennen kuin on mahdollista tunnistaa piilevien optioiden myötä

mahdollistuva strateginen suunta. Koska organisaatiot tyypillisesti määrittelevät omat realiteettinsa historiaansa, tietämykseensä ja rutiineihinsa perustuen, piilevänkin option tunnistamisen jälkeen strategia sen hyödyntämiseksi syntyy olemassa olevien optioiden joukosta.

- Janney & Dess (2004) puhuvat oppimisen myötä muodostettavan tietovaraston puolesta ja tällainen heidän mukaansa on hyödyksi mitä tahansa reaalioptiota hankittaessa. Mikä tärkeintä, kumulatiivinen oppimiseen perustuva tallennettu tieto voi mahdollistaa uusien piilevien optioiden tunnistamista olemassa olevin resurssein.
- Kuten aiemmin on jo todettu, March (1991) jakaa organisaation toiminnan eksploratiiviseen uuden etsinnän ja eksploraatiiviseen hyödyntämisen vaiheeseen. Tunnistamiskykyyn artikkeli viittaa erityisesti kohdassa, jossa todetaan uusien mahdollisuuksien syntymisen edellytyksenä olevan, että organisaatiossa olevat ihmiset eivät mukautuisi organisaatiossa vallitsevaan koodiin (kulttuuri, oletukset), ennen kuin koodi on saanut sisältöä ihmisiltä.
- Kyläheiko & Sandström (2007) tuovat artikkelissaan esiin, että merkittävin yksittäinen kyky tulevaisuudessa on kyky oppia sekä omasta että kumppanin toiminnasta, heikoista signaaleista sekä geneerisestä tieteeseen perustuvasta informaatiosta. He korostavat organisaation absorptiivisen kapasiteetin merkitystä, jotta se kykenee hyödyntämään ulkoa eri puolilta tulevaa informaatiota.
- Liiketoimintamalleihin keskittyvässä artikkelissaan Teece (2010, 188) painottaa ”syvällisten totuuksien” ja asiakkaiden todellisten tarpeiden ymmärtämistä ja tämän jälkeen tarpeiden täyttämistä olemassa olevia ratkaisuja paremmin. Tässä voidaan luonnollisesti nähdä linkki tunnistamiskykyyn. Lisäksi hän toteaa, että tällaisten (yrittäjä)pioneerien on ymmärrettävä teknologiset mahdollisuudet ja organisaatioiden toimintalogiikka.
- Leslie & Michaels (1997, 16) eivät puhu suoranaisesti tunnistamiskyvystä, mutta kiintoisasti lähelle osuvasta opportunistin korostamisesta. Heidän mukaansa reaalioptionäkökulman opein toimitta-

essa mitä tahansa avautuvaa mahdollisuutta on verrattava strategisen opportunistin nimissä kaikkiin muihin avoinna oleviin mahdollisuuksiin.

- Foss et al. (2008, 88-89) painottavat tunnistamiskyvyn sijaan yrittäjän toimintaan liittyvää päätöksenteko- / harkintakykyä. Päätöksentekokykyä ilmentää kyky tehdä toistuvia onnistuneita päätöksiä resurssien hankinnan, kehittämisen ja allokoinnin osalta. Heidän mukaansa yrittäjyys- ja strategiakirjallisuus voi saada paljon uutta sisältöä tarkastelemalla lähemmin sitä, miten resurssit todella muodostuvat aikaa myöden heterogeenisiksi johtajien resurssien hyödyntämisen ja tiimityöhön sisältyvän kognitiivisen prosessin seurauksena. Artikkelissa viitataan myös Penrosen (1959) näkemukseen, jonka mukaan yrittäjämäinen näkemys siitä, mitä yritys voi ja ei voi tehdä, muodostaa yrityksen subjektiivisen mahdollisuuden ulottuvuuden. Tämän ulottuvuuden ilmenemismuotoja tarkkailemalla voidaan arvioida yrityksen seuraavia toimia.
- Heikkojen signaalien merkitystä painottavat myös Temmes & Välikangas (2010). He myös toteavat, että strategisen uhkan tunnistaminen on helpompaa kuin strategisen mahdollisuuden, sillä uhkan tunnistamiseksi on olemassa nykyistä liiketoimintaa tarkkailevia mittareita kun taas mahdollisuuden tunnistamiseksi pitää kyetä kuvittelemaan asioita. (Temmes & Välikangas 2010, 107)
- Laineman et al. (2001, 186-187) mukaan on tärkeää huomioida, että ensimmäinen luonnos tunnistetusta mahdollisuudesta ei välttämättä ole kiinnostava, mutta jalostamisen ja/tai uudelleenmäärittelyn kautta option arvoa voidaan nostaa. Optiot ovat nimenomaan mahdollisuuksia eivätkä niinkään konkreettisia strategisia päätösehdotuksia, joten niiden esittämiskynnys on matalampi ja siten strateginen keskustelu syvenee.
- McGrathin & MacMillanin (2000, 2-3) mielestä tunnistamiskyky on luontaista yrittäjäpersoonalle ja yksi tällaisen persoonan viidestä ominaisuudesta. Tällaiset ihmiset pysyvät valppaina ja etsivät aina uusia mahdollisuuksia hyötyä tapahtuvista muutoksista. Suurimman

kontribuutionsa nämä tekevät luodessaan täysin uusia liiketoimintamalleja.

## 2.7 Tunnistamiskyvyn määritelmä

Edellä esiin otetut useat näkökulmat kertovat jokainen pienen olennaisen osansa tunnistamiskykyyn liittyen. Näiden näkemysten yhteenvedona esitetään strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn määritelmä seuraavasti.

*Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky on yksilön kykyä tunnistaa sellaisia joustavuuselementtejä, joita hankkimalla ja hyödyntämällä voidaan edistää organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista - olemassa olevien mahdollisuuksien arvoa kasvattamalla ja/tai olemassa olevia riskejä pienentäen/rajaten.*

Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn edellytykseksi esitän yleisellä tasolla sen, että toimintaympäristössä on epävarmuutta. Ellei epävarmuutta olisi, ei reaalioptioajattelusta ole hyötyä. Yksilöön liittyen tunnistamiskyvyn edellytyksiä ovat

- Yksilön jatkuvan valppaus luonteenpiirteenä
- Yksilön ymmärrys organisaationsa strategiasta ja strategisista tavoitteista (ja jopa visiosta)
- Reaalioptiotyyppien tuntemus

Organisaation strategian ja strategisten tavoitteiden ymmärtäminen on erittäin tärkeää, sillä tämä ymmärrys fokusoi yksilötasolla tapahtuvaa tunnistamisprosessia. Voidaan myös ajatella, että mitä pidemmän tähtäimen strategian – tai vision – yritys on viestinyt, sitä pidemmälle myös yksilötason tunnistamisprosessi voi parhaimmillaan ulottua. Vaikka itse tunnistaminen riippuu siis pitkälti yksilöstä itsestään, yrityksen julkilausumat strategiat, strategiset tavoitteet ja jopa pidemmän tähtäimen visio, voivat merkittävästi fokusoida yksilön henkilökohtaista tunnistamisprosessia. Reaalioptiotyyppien tuntemus on puolestaan luonnollinen edellytys, jotta yksilö voi tunnistaa nimenomaan strategisia reaalioptioita. Ellei tätä tuntemusta

ole, yksilön tunnistamisprosessi ei tuota strategisten reaalioptioiden tunnistamista, vaan yleisluontoisemmin monenlaista tunnistamista. Tällaisella tunnistamisprosessilla ei syvällisellä tasolla kuitenkaan välttämättä ole minkäänlaista yhteyttä reaalioptioajatteluun ja siten strategisiin reaalioptioihin.

Seuraavaksi tässä tutkimuksessa siirrytään empiiriseen osaan ja tutkitaan tunnistamiskykyä kahden case-esimerkin kautta.

### **3 SUOMALAISEN PK-YRITYKSEN NÄKÖKULMA TUTKIMUSKYSYMYKSEEN**

Tässä luvussa esitellään varsinainen empiirinen tutkimus. Ensin kuvataan tutkimusmetodologia, tämän jälkeen kaksi yritys esimerkkiä ja lopuksi yritys esimerkkejä tarkastellaan suhteessa edellä suoritettuun kirjallisuuskatsaukseen.

#### **3.1 Empiirisen aineiston kerääminen – tutkimusstrategia, metodologia ja tutkimuksen suoritus**

Empiirisen tutkimuksen kohteena on kaksi suomalaista pk-yritystä. Molemmista yrityksistä haastateltavana on yrityksen yrittäjä-toimitusjohtaja.

Tutkimusstrategiana on kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusmetodina puolestaan puolistrukturoimaton haastattelu, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. (Koskinen et al. 2005, 104) Tavoitteena on, että haastateltavilla on huomattavaa liikkumatilaa vastauksissaan, sillä näin mahdollistuu aineiston monipuolisuus.

Tutkimus tehdään ilman ennalta laadittuja hypoteeseja. Näin ollen työn tekijällä ei ole lukkoon lyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuksen tuloksista. Joskin on tietysti huomioitava, että jokaisen tutkijan havainnot ovat aina latautuneet aikaisemmillä kokemuksilla. (Eskola & Suoranta 2000, 19) Aikaisempien kokemusten teema on tärkeää nostaa esiin nimenomaan toisen yrityksen kohdalla, sillä tämän työn tekijä toimii yrityksessä yhden liiketoiminta-alueen myyntijohtajana ja kuuluu myös yrityksen omistajasukuun. Tästä huolimatta tavoite on tarkastella molempia yrityksiä täysin samantarvoisesti laadullisen tutkimuksen hengessä, jolloin tavoite onkin yllättyä tai oppia uutta tutkimuksen kuluessa. (Eskola & Suoranta 2000, 19-20)

Haastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko on liitteenä 4. Jo haastattelurunkoa tehdessä oli tiedossa, etteivät haastateltavat henkilöt varsinaisesti tunne reaaliopioiteoriaa. Tästä syystä haastattelun raameiksi valittiin

melko löyhästi kolme teoriaan selvästi liittyvää teemaa – epävarmuus, joustavuus ja tunnistaminen.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastatteluja purettaessa ja analysoitaessa molemmista haastatteluista oli havaittavissa selvästi muutamia erillisiä teemoja ja siten haastattelujen jäsentäminen on päätetty suorittaa juuri kyseisten teemojen kautta. Kummankin yritysesimerkin kohdalla nämä teemat esitetään omina alalukuinaan. On olennaista huomioida, että näillä teemoilla ei viitata etukäteen laaditun haastattelurungon teemoihin, vaan asiasisältöihin, joita haastattelurungon kysymykset saivat esiin. On tärkeää todeta, että teemat ovat tutkimuksen tekijän valintoja ja siten joku muu olisi toki voinut tehdä samasta aineistosta erilaisia valintoja.

Molempien yritysesimerkkien teemojen läpikäynnin jälkeen esitetään molemmista yhteenveto taulukkomuodossa. Tässä yhteenvedossa edellä käytyjä teemoja tarkastellaan kolmen näkökulman kautta

- Mitä avainkysymyksiä / avainhaasteita epävarmuus aiheuttaa teemaan liittyen?
- Millaisin keinoin näihin haasteisiin pyritään vastaamaan?
- Mikä merkitys haasteisiin vastaamisella on? Miten se siis hyödyttää yritystä laajemmin ajateltuna?

Nämä näkökulmat ovat pitkälti tämän tutkimuksen näkökulmia, tarkoituksellisesti, silti tässä kohdin kyse ei ole vielä lopullisten vastausten johtamisesta kuhunkin näkökulmaan. Kuten johdannossa on esitetty, näkökulmiin vastaaminen tapahtuu vasta lopuksi tutkimuksen alakysymysten kautta. Tässä kohdin kyse onkin enemmän siitä, että haastattelun antia kunkin esiin nousseen teeman osalta on luonnollista eritellä näiden näkökulmien kautta, sillä molemmat haastattelut ohjautuivat kuin itsestään hyvin selvästi olemassa oleviin haasteisiin sekä niiden ratkaisemiseen. Sitä vastoin taulukoissa esitetty merkitysosio on enemmänkin tutkimuksen tekijän omaa jäsentelyä haastattelumateriaalin perusteella. Pelkkien yhteenvetojen lisäksi kutakin esiin noussutta teemaa suhteutetaan tutkimuksen taust-

tateoriaan, sekä reaalioptioajatteluun että reaalioptioiden tunnistamiskykyyn.

## **3.2 Case 1 - Muotohiomo Oy**

### **3.2.1 Yrityskuvaus ja valinnan perustelu**

Muotohiomo Oy on helsinkiläinen vuonna 1992 perustettu designtoimisto. Yritys käyttää asiakasprojekteissaan osallistavan suunnittelun metodeja, sillä yrityksessä uskotaan, että yhdistelemällä erilaisia asioita ja näkökulmia eri ihmisiltä päästään parhaaseen lopputulokseen.

Muotohiomon asiakaskuntaan on vuosien ajan kuulunut Suomen johtavia brändejä, kuten esimerkiksi Nokia, Fiskars useine alabrändeineen, Fingrid, Stockmann, Helkama, Sitra ja Aalto yliopisto. Muotohiomo työllistää yhteensä 12 henkilöä.

Haastattelun antoi yrityksen toimitusjohtaja ja yrityksen perustaja/omistaja Pekka Toivanen. Muotohiomo on valittu tähän tutkimukseen erityisesti kahdesta syystä. Ensinnäkin yrityksen toimiala on tutkimusta ajatellen erittäin kiinnostava, sillä designyrityksen luonteeseen jo lähtökohtaisesti kuuluu asioiden tarkastelua eri näkökulmista ja uusien asioiden etsintää. Toiseksi, Muotohiomo on alallaan yksi johtavista suomalaisista yrityksistä. Yritys on tehnyt vuosien ajan monipuolisia hankkeita ja haastattelun antanut Pekka Toivanen on puolestaan yksi alan merkittävimmistä toimijoista. Hänet on palkittu muun muassa vuonna 2006 vuoden teollisena muotoilijana.

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi haastattelussa esiin nousseet teemat ja lopuksi esitetään teemojen yhteenveto taulukkomuodossa. Ennen teemoihin siirtymistä on tärkeää muistuttaa, että epävarmuutta ei käsitellä omana teemanaan, mutta se liittyy jokaiseen kolmeen teemaan.

### 3.2.2 Teema 1: Henkilöstön kompetenssien rakentaminen

Toivanen näkee henkilöstössä olevat kompetenssit selvästi tärkeimpänä tekijänä sille, että yrityksessä voi tunnistamiskykyä ylipäättään olla. Kompetenssit ovat kuin edellytys tunnistamiskyvylle.

*”Tähän aiheeseen (tunnistamiskykyyn) ei voi vain vastata, että kyllä mekin haluamme etsiä uusia asioita ja ottaa riskejä. Se on ennen kaikkea henkilöstökysymys. Pitää miettiä, minkälaisia ihmisiä yritykseen otetaan töihin. Jos mikä tahansa yritys haluaa määritellä, että meillä pitää olla vahva jokin tietty osasto tai ulottuvuus, koska etsimme koko ajan sitä uutta liiketoiminnan muuttavaa juttua, niin organisaatiossa pitää silloin olla jo rekrytointivaiheessa oikeaksi tunnistettuja ihmisiä. Ne eivät pelkää ottaa riskejä ja niillä on kova intohimo miettiä asioita, ovat tulevaisuuteen suuntautuneita. Tämä on siis aivan selvä henkilöstökysymys. Pitää miettiä minkälaista porukkaa yritykseen pitää ottaa, että tuollaisia kysymyksiä voidaan pohtia tai ylipäättään pohdittaisiin.”*

Onnistumisen edellytykset luodaan siis Toivasen mukaan jo rekrytointivaiheessa. Riskejä pelkäämättömien ja tulevaisuuteen suuntautuvien ihmistyyppien lisäksi hän näkee oman organisaationsa vahvuutena henkilöstönsä heterogeenisyyden, mutta painottaa, ettei heterogeenisyys henkilöstön suhteen sovi suinkaan välttämättä kaikille toimialoille.

Henkilöstön kompetenssien rakentaminen sisältää kuitenkin monenlaisia epävarmuustekijöitä ja on lisäksi kallista. Puhuessaan haastattelussa epävarmuudesta, Toivanen liittääkin strategisemmän tason epävarmuuden nimenomaan osaksi henkilöstökysymystä.

*”Suurempaa epävarmuutta (on aiemmin puhunut operatiivisista asioista ja epävarmuudesta) on se, mitä meidän yritykseltä ja kompetenssiltamme ylipäättään halutaan. Meidän yritystä ajatellen voidaan esimerkiksi miettiä, onko tämän tyyppisiä toimeksiantoja ylipäättään enää olemassa. Suomi on niin pieni markkina-alue, että kaikki voi muuttua kertalaakista. Nyt iso kysymys on esimerkiksi se, minne menee Microsoftin puhelimien tuotesuun-*

*nittelu ja kuka toimii siellä muotoilujohtajana. Suomessa olisi monta hyvää suunnittelijaa, mutta suunnittelijat eivät tällä hetkellä tarkkaan tiedä, miten lähestyä asiaa, kun Microsoftin oma organisaatio ja toimintatapa ovat vielä rakentamatta.”*

Henkilöstössään olevien kompetenssien ja henkilöstönsä heterogeenisyyden merkityksen Toivanen näkee sekä operatiivisesti että strategisesti. Operatiivisella tasolla kyse on nykyisistä asiakasprojekteista, joita voidaan edelleen kehittää. Tähän palataan tarkemmin teemassa kolme. Strategisella tasolla kompetenssit määräävät pitkälti sen, minkä tyyppisistä toimeksiannoista yritys ylipäätään voi kilpailla ja minkälaiseen suuntaan yrityksen liiketoiminta siten kokonaisvaltaisemmin kehittyä. Mahdollisimman monipuolinen kompetenssiperusta antaa selkänojaa erityisesti taloudellisesti huonoina aikoina.

*”Huonoina aikoina suunnittelijoiden pitää tehdä paljon enemmän töitä ja yhdistellä eri osaamisalueita, jotta voi toimia hankkeissa mukana. Hanke-tyypit eivät ole huonoina aikoina niin puhtaita ja asiakkaiden toimeksiannoista, tai ongelmista ylipäätään, tulee paljon laajempia. Hyvinä aikoina on enemmän liikkumatilaa kilpailutekijöiden suhteen, mutta huonoina aikoina toimeksiannot alkavat kattaa usein koko asiakkaan arvoketjun ja ketjua voidaan laittaa hyvin paljon uusiksi. Aiemmat kumppanit ovat tällöin vain pieniä palasia laajassa kokonaisuudessa. Kun esimerkiksi meidän kaltainen muotoiluyritys haluaa tuoda osaamisensa kuvaan mukaan, niin meidän pitää samaan aikaan ymmärtää, sanotaanko, sellaista hermostuneisuutta ja sen tyyppistä ilmapiiriä asiakkaan suunnasta. Meidän pitää yhdistellä monia eri asioita ja pitää pystyä tunnistamaan joitain olennaisia elementtejä, jotta pystyy vakuuttamaan asiakkaan tietäntyyppisestä panostuksesta.”*

### **3.2.3 Teema 2: Jatkuva valppaus mielentilana**

Toinen haastattelussa hyvin selvästi esiin nouseva kokonaisuus on itse tunnistamiskyvyn tärkeyden tiedostaminen. Asian tiedostamisen kautta

syntyy ikään kuin luonnollinen vaatimus jatkuvasta henkisestä hereillä olemisesta. Tämä vaatimus kohdistuu sekä Toivaseen itseensä yrittäjänä ja yrityksensä toimitusjohtajana että koko henkilöstöön – kuitenkin hieman eri tavoin.

Toivanen painottaa, että yrittäjän ja/tai muun ylimmän johdon työn vaatimuksiin hereillä oleminen ja siten mahdollisuuksien tunnistaminen sisältyvät oletusarvoisesti. Heille onnistuminen tällä saralla on oikeastaan välttämätöntä.

*”(...) tällainen on kuin moduuli (puhuu yrityksensä perusasiakasprojekteista), kun se on kunnossa, niin se todella on kunnossa. Siitä tiedetään, että sitä tehdään seuraavat x kuukautta. Mutta sitten tarvitaan joku muu nostamaan se seuraava moduuli tai miettimään, että ellei näitä uusia moduuleja tulekaan, niin mitä me sitten teemme kompetenssillamme. Tämä on siis myös työllistävä haaste.”*

Erialaisten mahdollisuuksien tunnistaminen vaatii hänen mukaansa jatkuvaa oppimista.

*”Meidän yrityksemme kannalta pelitilanne on sillä tavalla haastava, että meillä on hyvin monipuolisia hankkeita ja siten tulevaisuuden pohtimiseen liittyy koko ajan niin valtavasti oppimista. Se on se kaikkein haastavin juttu henkisesti ja psyykkisesti. Pitää niin paljon heittäytyä ja niin paljon oppia asiakkailta, toimialoista, trendeistä ja muuttuvista tilanteista. Tässä on koko ajan valtavan paljon oppimista. Ja samat käytetyt metodit pitää aina eräällä tavalla kehittää uudestaan, jotta saadaan homma toimimaan eri tilanteissa.”*

Kuten edellä todettiin, Toivanen tekee hereillä olon suhteen eron itsensä ja muun organisaationsa välille. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö hän odottaisi hereillä oloa myös henkilöstöltään, päinvastoin. Ero onkin lähinnä

vaatimustasossa, ylimmältä johdolta hereillä oloa pitää vaatia oletusarvoisesti työn sisältöön jatkuvasti kuuluvana asiana.

Jotta organisaatio todella olisi hereillä ja pyrkisi aktiivisesti tunnistamaan mahdollisuuksia, henkilöstön on koettava asia tärkeäksi. Toivasen mukaan asia saa painoarvoa, kun organisaatiossa koetaan, että toiminnan edellytyksiin todella panostetaan. Ellei panostettaisi, onnistuneet rekrytoinnit tuskin realisoituvat parhaalla mahdollisella tavalla.

*”Yrityksissä pitäisi olla tilaa ajatella tällaisia (tulevaisuuteen suuntautuneita / strategisia / moniulotteisia / jne.) asioita oikeastaan jatkuvasti. Joka yrityksessä pitäisi olla sellainen huone tai sohva, jossa näitä asioita voidaan ajatella. Joillakin yrityksillä on jopa omat tiiminsä näitä asioita varten. Näitä on vaikea lähteä miettimään kun ollaan kriisitunnelmissa, silloin tunnetusti loppukin luovuus katoaa ja mietitään hätäisiä ratkaisuita.”*

### **3.2.4 Teema 3: Tunnistamiskyky asiakassuhteissa**

Kolmas selkeä teema liittyy asiakassuhteisiin ja näiden osalta voidaan tehdä ero vasta neuvotteluvaiheessa oleviin asiakkuuksiin ja toisaalta olemassa oleviin asiakassuhteisiin. Sillä, kuinka pitkä historia olemassa olevalla asiakassuhteella on, ei ole tässä yhteenvedossa merkitystä. Tässä kohdin on hyvä todeta, että haastattelua ei mitenkään johdateltu asiakkuuksien pohtimiseen, vaan tämä ulottuvuus tuli esille luonnostaan haastateltavan toimesta. Toki tämä on luonnollista – eihän yritystä oikeastaan edes ole ilman asiakkaitaan – mutta silti asian tiedostaminen on tärkeää, sillä laajemmassa kuvassa asiakkaat edustavat kuitenkin vain yhtä yrityksen sidosryhmää.

Haastattelusta käy hyvin ilmi, kuinka tärkeää erilaisten signaalien ja elementtien tunnistamiskyky yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa on. Sillä, viestiikö tunnistettu signaali myönteisestä vai kielteisestä tilanteesta, ei sinänsä ole merkitystä, molempien tunnistaminen on arvo-

kasta. Ajatellen tutkimuksen teoriataustaa, voidaan hyvin todeta, että asiakassuhteisiin liittyy selvästi sekä mahdollisuuksiin liittyviä (upside) että riskejä rajaavia (downside) optiotyyppejä.

Vasta neuvotteluvaiheessa oleviin asiakassuhteisiin liittyen Toivanen painottaa ensinnäkin sitä, kuinka tärkeää on päätösten saaminen sovituissa aikatauluissa. Neuvotteluvaiheessa olevien asiakkuuksien osalta päätöksenteon viivästyminen on toki monesti täysin normaalia, mutta silti on olennaista tiedostaa, että päätösten siirtyminen voi tarkoittaa – ja usein todella myös tarkoittaa – ongelmia. Neuvotteluvaiheen asiakassuhteisiin ei ole investoitu pitkällä aikavälillä, eikä asiakkuus muodosta merkittävää osaa yrityksen nykyisestä liikevaihdosta ja/tai tuloksesta. Tällöin epäonnistuminen ongelmia indikoivien signaalien tunnistamisessa voikin ennen kaikkea johdattaa yrityksen tuhlaamaan huomattavan määrän aikaansa ja resurssejaan. Hukkaan menneitä investointejakin, elleivät ne todella ole merkittäviä, suurempi haitta yritykselle on monesti juuri ajan hukkaaminen.

*”(...) epävarmuutta ilmentää tilanne, jossa hyvienkään keskustelujen jälkeen mahdolliselta asiakkaalta ei vain tule päätöstä. Ei siis tule mitään päätöstä. Sekin olisi päätös, että kieltäydytään. Että tätä me ei haluta tehdä tai tämä ei ole hyvä idea. Tulee vain epämääräisiä tahtotiloja. Täytyy katsoa vielä, täytyy tutkia vielä, ehkä tämä siirtyy vielä. Tulee uusia kokouksia ja niin edelleen. (...) Jos asiakas ei pysty päättämään jotain juttua suhteessa projekti aikatauluun ja toteuttamisen realiteetteihin, niin se kertoo, että projektilla ei ole todellisuus pohjaa. Että meillä on jotain fataalia siinä hommassa, että se homma on haihattelua. Ja sekin on hirveän hyvä tunnistaa, että tällaista haihattelua on. Ihmisillä on paljon ideoita, on paljon toiveita, on paljon unelmia. (...) On hyvä, että on näitä ikkunoita (mahdollisuuksien ikkunoita), jotta päätöksiä pitää todella tehdä. Mitä tehdään nyt ja mikä laitetaan odottamaan, tai tehdäänkö kokonaan uusi suunnitelma. Elleimme tunnistaisi näitä tilanteita, niin voisimme roikkua pitkäänkin jossain, josta emme pääse koskaan laskuttamaan.”*

Käynnissä olevissa asiakasprojekteissa ongelmia indikoivat Toivasen mukaan osin samat signaalit kuin neuvotteluvaiheessakin.

*”Projektien jo käynnissä ollessa, ensimmäinen tyypillinen epävarmuutta ilmentävä asia on, että asiakkailta ei tule enää päätöksiä tai päätökset muuttuvat epämääräisiksi. Monet asiat jäävät avoimeksi ja projektien ohjaus alkaa hiipua. Silloin ei voi olla enää varma siitä, tietääkö asiakas mitä me teemme tai onko asiakkaalla näkemys, mitä haluaisi meidän tekevän.”*

Mahdollisuuksien ikkunoiden sulkeutuminen on tyypillistä myös käynnissä olevissa projekteissa. Tällöin niiden merkitys tosin on erilainen verrattuna vasta neuvotteluvaiheessa oleviin asiakkuuksiin. Käynnissä olevassa projektissa tiettyjen päätösten venyminen merkitsee usein asian kertautumista projektissa mukana olevien toimijoiden keskuudessa ja siten projektin aikataulu alkaa venyä ja suunnitelmat kenties muutoinkin muuttuvat. Tämä puolestaan johtaa lähes poikkeuksetta kustannusten nousuun.

Oli kyse sitten neuvotteluvaiheen asiakkuudesta tai jo olemassa olevasta asiakasprojektista, Toivasen mielestä suunnittelijan velvollisuus on konkretisoida ideansa sille tasolle, jotta asiakas voi ne todella ymmärtää ja ottaa esitettyyn kantaa. Vaikka päävastuu konkretisoinnista onkin suunnittelijalla, lopputulos on usein sitä parempi, mitä enemmän ja syvällisemmin asiakas on osallistunut suunnitteluprosessiin.

*”Meidän pitää pystyä kertomaan asiakkaalle, että jos näin päätetään, niin tätä me oikeasti lähdetään tekemään. Näin puhutut asiat realisoituvat ja nämä ovat niitä seuraavia steppejä. Suunnitelmat pitäisi aina ajaa sellaisen konkretiamyllyn läpi. Vastuu tästä kuuluu ensi sijassa suunnittelijoille, mutta myös asiakasporukalle. Tällaisia suunnitelmia ja päätöksiä pitäisi tehdä yhdessä. Väitän, että mitä kauempana nämä jengit ovat toisistaan, sitä vaikeampaa on. Jotkut tulevat tarjoamaan visioita ja ovat tehneet paljon duunia. Samaan aikaan toiset istuu siellä arjen tekemisen tasolla. Vaikeahan sitä ideaa on asemoida niin, että se jollain tavalla ottaisi kuin kam-*

*pa kiinni, että selvästi nostaisi sen porukan arjen tekemisestä ylös. Ja samalla tavalla vaikeahan ne visionäärit on hetkessä saada alas arjen tasolle. (...) Osallistavuus suunnittelussa takaa sen, että kohdataan enemmän näitä eri tasoja ja tunnistetaan toistemme juttuja, se on tosi tärkeää. Ei voida mennä vaan esittämään jonnekin jotakin ja jälkikäteen ihmetellä, miksei nyt kolahtanut. Kyse on siitä prosessista, että varmennetaan jo ennen presentaatiota, että liikutaan samoilla taajuuksilla ja että meillä on kiinnekohtia asiakkaan toimintaan. Se on tärkeää.”*

Puhtaasti yrityksensä omiin liiketaloudellisiin intresseihin liittyen Toivanen näkee tärkeäksi sen, että jokaiseen käynnissä olevaan asiakasprojektiin olisi organisaatiosta nimettynä joku, jonka päätehtävänä – tai ainakin selvästi tiedostettuna vastuuna – on tarkastella projektia operatiivisia asioita laajemmin. Tämän hyödyt voivat konkretisoitua lyhyellä tai pitkällä tähtäimellä, tilanteesta riippuen.

*”(...) tämäkin esimerkki (Toivanen on kertonut, miten erään nykyisen asiakkuutensa kohdalla projektin edetessä tunnistivat mahdollisuuden tarjota asiakkaalle ennalta sovittua monipuolisempaa tarjontaa ja tämän tuloksena molemmat osapuolet ovat hyötäneet) osoittaa, että muotoiluteknologioilla on valtava kysyntä teollisuudessa, jossa ei vielä kovin paljon edes ajatella käytettävän muotoilua. Mutta sinne ei ole helppoa päästä. Kun jokin idea on tunnistettu, niin on iso kysymys saada se konkretiamyllyn läpi, jotta ideaa voi todella alkaa tarjoamaan. Pitää olla hirveän hereillä asiakkaan kanssa. Jokaisessa projektissa pitäisi olla joku, joka miettii kulloisia-kin ongelmia pidemmälle. Että tästähän me voitaisiin saada vielä tällainen homma.”*

Useinkaan pelkkä hereillä oleminen, tilaisuuksien tunnistaminen ja ideoiden vienti konkretiamyllyn läpi ei kuitenkaan vielä riitä. Toivasen mukaan on ratkaisevan tärkeää, onko yritys saavuttanut asiakkaan luottamuksen. Luottamus taas perustuu siihen, että asiakas todella uskoo ostavansa kaiken konkreettisen tekemisen ohella kokemusta. Asiakkaat haluavat mak-

saa ennen kaikkea siitä kokemuksesta, jota yritys voi tuoda projektiin. Asiakas siis uskaltautuu projektiin, tai esimerkiksi käynnissä olevan projektin laajentamiseen, kun kokee luottavansa vastapuoleen ja tämän kokemukseen. Yrityksen pitää puolestaan ymmärtää tämä ja tunnistaa signaaleja, jotka viestivät asiakkaan ajatuksista.

*”Alkuvaiheessa suunnittelutoimisto tai suunnittelija näyttää portfoliotaan eli myy ideoitaan. Jossain vaiheessa siirrytään myymään prosesseja. Prosessin yhteydessä korostetaan metodia, sitä millä metodilla toimintaa tehdään. Metodit voivat olla esimerkiksi tieteellisiä, taiteellisia, ergonomisia tai vaikkapa kestäväen kehityksen metodeja. Mutta kun osaaminen on pidemmän aikaa jalostunut, tulee mukaan tämä tulevaisuuteen liittyvä alue eli experience (kokemus). Eli asiakkaat haluavatkin ostaa nimenomaan kokemustamme eli sitä, mikä selvästi erottaa meidät muista. Ja viime kädessä puhutaan sitten confidencesta (luottamuksesta). Asiakkaat haluavat maksaa siitä, että voivat luottaa tähän tiimiin ja viis veisaavat, millä metodilla työ tehdään, kun selvästi näyttää hyviä juttuja tulevan ulos. Meidän näkökulmasta ajatellen myyntiargumenttimme muuttuu ja jalostuu ajan myötä.”*

Toivanen myös painottaa, että asiakasprojekteja laajennettaessa olennaisinta ei ole se, tehdäänkö kaikki todella omin voimin, vaan kyse on nimenomaan laajentamisen mahdollisuuksien tunnistamisesta.

*”Toki mekin ostamme joitain asioita ulkoa, ei kaiken tekeminen itse ole se pointti. Meillä on se tekemisen suunta ja draivi. Nimenomaan suunta löytyy meiltä ja siten pystymme tuomaan hankkeeseen koko ajan uusia asioita. Tällä pystyy sitten pääsemään samassa asiakkuudessa syvemmälle ja syvemmälle. Tosi hereillä pitää olla koko ajan.”*

### **3.2.5 Yhteenveto**

Taulukossa 9 on esitetty yhteenveto edellä käsitellyistä kolmesta teemasta.

TEEMA 1 – HENKILÖSTÖN KOMPETENSSIEN RAKENTAMINEN	
<b>Avainkysymykset ja – haasteet, joita epävarmuus tuottaa?</b>	Millaisiin kompetensseihin meidän pitäisi investoida ja millaisia kompetensseja kehittää, jotta olisimme mahdollisimman kilpailukykyisiä tulevaisuudessa?
<b>Millaisin keinoin näihin kysymyksiin/haasteisiin pyritään vastaamaan?</b>	Rekrytoinnit - Yksilötasolla tärkeitä ominaisuuksia tulevaisuuteen suuntautunut ajatusmaailma ja monipuolinen osaaminen - Organisaatiotasolla on hyödyllistä tavoitella henkilöstön heterogeenisyyttä
<b>Mikä merkitys tällä on?</b>	Organisaatiossa oleva oikeanlainen kompetenssiperusta luo edellytykset tunnistamiskyvylle. Taloudellisesti vaikeina aikoina asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu ja koko arvokehitys voivat muuttua. Tällöin kompetensseihin perustuva tunnistamiskyky on entistäkin tärkeämmässä roolissa asiakkaista kilpailtaessa.
TEEMA 2 – JATKUVA VALPPAUS MIELEN TILANA	
<b>Avainkysymykset ja – haasteet, joita epävarmuus tuottaa?</b>	Mitä teemme olemassa olevilla kompetensseillamme, ellei liiketoimintamme jatkukaan samanlaisena? (ellei toimiala siis tarjoa lisää totutun kaltaisia mahdollisuuksia)
<b>Millaisin keinoin näihin kysymyksiin/haasteisiin pyritään vastaamaan?</b>	Yksilötasolla valppaus vaatii jatkuvaa ja monipuolista oppimista.  Organisaatiotasolla kyse on edellytysten luomisesta henkilöstölle. Valppauteen pitää kannustaa ja luoda tälle abstraktille toiminnalle selkeitä nähtävissä olevia toimintatapoja. Tämä luo organisaatioon tunnetta asian tärkeydestä.
<b>Mikä merkitys tällä on?</b>	Lyhyellä aikavälillä kyseessä on työllistävä merkitys, pidemmällä aikavälillä koko yrityksen kehittämiseen liittyvä merkitys.  Valppauden myötä mahdollisesti tapahtuvat asiat ikään kuin realisoivat organisaatiossa olevaa potentiaalia.
TEEMA 3 – TUNNISTAMISKYKY ASIAKASSUHTEISSA	
<b>Avainkysymykset ja – haasteet, joita epävarmuus tuottaa?</b>	Neuvotteluvaiheen asiakassuhteet - Tunnistammeko olennaiset elementit asiakkaan toiminnasta ja osaammeko tätä myötä luoda ehdotukseemme kiinnekohtia? - Tunnistammeko myönteisistä / kielteisistä asioista indikoivia asiakkaan signaaleja?  Olemassa olevat asiakassuhteet - Ymmärtääkö asiakas todella, mitä olemme tekemässä? - Tunnistammeko myönteisistä / kielteisistä asioista indikoivia asiakkaan signaaleja?
<b>Millaisin keinoin näihin kysymyksiin/haasteisiin pyritään vastaamaan?</b>	Neuvotteluvaiheen asiakassuhteet - Pyritään tiiviiseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa hankkeen suunnitteluvaiheessa ja pyritään jatkuvasti tunnistamaan myönteisistä / kielteisistä asioista indikoivia signaaleja: esimerkiksi päätöksenteon pitkiin ilmiin ilman selkeää tiedossa olevaa syytä - Pyritään jatkuvasti tunnistamaan niitä asioita, joihin liittyy aikataulurajoitteita eli "mahdollisuuksien ikkunoiden" sulkeutumista  Olemassa olevat asiakassuhteet - Erittäin tärkeää tunnistaa myönteisistä / kielteisistä asioista indikoivia signaaleja - Erittäin tärkeää tunnistaa asiat, joihin liittyy aikataulurajoitteita eli "mahdollisuuksien ikkunoiden" sulkeutumista - Asiakasprojekteissa tulisi aina jonkun vastuuna olla projektin tarkastelu operatiivisia asioita laajemmin, tavoite tunnistaa yritykselle tärkeitä kehittämismahdollisuuksia
<b>Mikä merkitys tällä on?</b>	Neuvotteluvaiheen asiakassuhteet - Tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa hankkeen suunnitteluvaiheessa lisää yrityksen kykyä tunnistaa olennaisia elementtejä asiakkaan toiminnasta ja tämä puolestaan lisää yrityksen kykyä luoda ehdotukseensa sellaisia kiinnekohtia, jotka vakuuttavat asiakasta yrityksen ehdotuksen sopivuudesta. - Tunnistamalla myönteisiä / kielteisiä signaaleja, yritys voi mukauttaa toimintaansa haluamallaan tavalla (esimerkiksi ääritilanteessa neuvotteluista irtautuminen, koska hankkeessa ei ole tulevaisuusnäköä)  Olemassa olevat asiakassuhteet - Tunnistamalla myönteisiä / kielteisiä signaaleja, yritys voi mukauttaa toimintaansa haluamallaan tavalla (esimerkiksi oman panoksen vähentäminen kuitenkin projektista täysin irtautumatta) - "Mahdollisuuksien ikkunat" tunnistamalla yritys pystyy koko ajan priorisoimaan projektiin sisältyviä asioita - Asiakassuhteissa erilaisten kehittämismahdollisuuksien tunnistaminen mahdollistaa asiakassuhteen laajentamisen ja/tai syventämisen. Tällä on monesti suora positiivinen vaikutus yrityksen asiakkuuden liikevaihtoon ja/tai tuottoon

**Taulukko 9.** Yhteenveto tutkimustuloksista – Muotohiomo Oy

### 3.3 Case 2 – Piironen Oy

#### 3.3.1 Yrityskuvaus ja valinnan perustelu

Piironen on vuonna 1949 perustettu perheyritys, joka muodostuu kahdesta juridisesta yrityksestä, Arvo Piironen Oy:stä ja Metall-Piironen Oy:stä.

Arvo Piironen Oy:n liiketoimintaan kuuluvat julkitilakalusteiden suunnittelu, valmistus, markkinointi ja myynti, metallien pintakäsittelyt, puuviilun muotopuristaminen ja kalusteiden verhoilupalvelut. Metall-Piironen Oy toimii sopimusvalmistajana valmistaen korkealuokkaisia metallikomponentteja sekä kotimaisille että ulkomaisille asiakkaille. Metall-Piironen Oy toimittaa kalusteiden metallirungot myös Piironen omaan kalusteliiketoimintaan. Tästä eteenpäin yrityksestä puhutaan yleistermillä Piironen, sillä haastattelussa huomio keskittyy tasapuolisesti koko yhtiökokonaisuuteen. Piironen työllistää kaikkiaan noin 110 henkilöä.

Haastattelun antoi yrityksen toimitusjohtaja ja yksi omistajista, Risto Piironen. Myös Piironen kohdalla voidaan mainita kaksi pääasiallista syytä, miksi yritys on valittu tähän tutkimukseen. Yritys on ensinnäkin tämän tutkimuksen tekijälle hyvin tuttu, sillä tekijä kuuluu yrityksen omistajasukuun ja lisäksi työskentelee yrityksessä. Tällä tavoin tuttua yritystä on kiinnostavaa katsoa tällaisen tutkimuksen kautta ja pyrkiä siten laajentamaan näkemystä jo muutoin hyvin tutusta yrityksestä. Toiseksi, Piironen on erittäin hyvä esimerkki suomalaisesta valmistavan teollisuuden pk-yrityksestä. Yritys harjoittaa monipuolista teollista tuotantoa ja myy tuotteitaan ja palveluitaan sekä Suomeen että kansainvälisesti. Mielenkiintoista tämän tutkimuksen teemaa ajatellen on myös se, että yrityksellä on liiketoimintaa sekä omaan lopputuotteeseen että sopimusvalmistukseen perustuen. Yrityksen haasteet ovat myös hyvin tyypillisiä. Yleisesti globalisaation ja erityisesti jo pitkään vallinneen kovan hintakilpailun vuoksi yrityksen on koko ajan kehitettävä nykyistä toimintaansa, mutta pyrittävä myös löytämään uusia tuote- ja laajemmin koko liiketoimintamahdollisuuksia. Kaiken taustalla on oltava ymmärrys siitä, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja mistä eivät.

Myös Piironen kohdalla seuraavissa alaluvuissa käydään läpi haastattelussa esiin nousseet kaksi teemaa ja lopuksi esitetään teemojen yhteenveito taulukkomuodossa. Jälleen on tärkeää muistuttaa, että epävarmuutta ei käsitellä omana teemanaan, mutta se liittyy molempiin teemoihin.

### 3.3.2 Teema 1: Jatkuva valppaus mielentilana

Jatkuva erilaisten asioiden ja ilmiöiden tunnistamisen tärkeys, niin operatiivisella kuin strategisellakin tasolla, nousee haastattelussa erittäin selvästi esiin. Samoin selvä havainto on se, että tunnistettavat signaalit ja asiat ylipäätään voivat olla sekä myönteisiä että kielteisiä. Tunnistamiskyvyn edellytys yksilön tasolla on ensinnäkin tiedostaa asian tärkeys ja toiseksi kyky oppia monista asioista jatkuvasti.

Hereillä olemisen osalta Piironen tekee selvän eron itsensä ja muun organisaation välille. Itseltään hän odottaa ja vaatii jatkuvaa hereillä olemista ikään kuin oletusarvoisesti, se kuuluu yrittäjän luonteeseen.

*”Sitä se yrittäminen on. Ensin pitää olla ideoita ja asioiden tunnistamista ja sitten tekemistä.”*

Sitä, mihin oma huomionsa kulloinkin kannattaa ensisijassa suunnata, riippuu usein erilaisista tilannetekijöistä. Esimerkiksi taloussuhdanteet vaikuttavat selvästi, huonossa taloustilanteessa on tärkeää katsoa olemassa olevia resursseja avarakatseisemmin. Resurssit voivat pienellä muokkauksella tarjota uusia mahdollisuuksia.

*”Huonompina aikoina pitää katsoa mitä meillä on täällä olemassa (koneita / tuotteita / jne.) ja sitä kautta hakea lisää töitä tehtaalle. Pitää lähteä myymään. Tällä valmistusosaamisella voidaan tehdä paljon muutakin, kuin se mitä juuri nyt tehdään. (...) Ihmisiä meillä on yritetty siirtää tarvittaessa osastolta toiselle. Olisi hyvä, jos moni pystyisi tarpeen tullen useampaan hommaan.”*

Omassa asioiden tarkastelussaan Piironen katsoo asioita oikeastaan jatkuvasti laajasti, mutta tämän haastattelun tuloksena ei voida sanoa, onko tämä jatkuvasti tietoista vai enemmänkin yksilön ominaisuuksiin liittyvä

tekijä. Ympäristön seuraamisen ja tulevien ideoiden lisäksi hän painottaa erityisesti ideoiden nopeaa käytäntöön viemistä. Tämä tarkoittaa tyypillisesti idean siirtämistä investointiajattelun piiriin – mitä idea investointina tarkoittaisi ja miten investointi toteutettaisiin. Tällöin kuvaan tulee myös muu organisaatio.

*”Koko ajan on epävarmuutta sen osalta, mihin suuntaan mallistoa kannattaa kehittää, mihin tuotantoteknologioihin pitää investoida, mitä materiaalivalintoja pitää tehdä ja niin edelleen. Pitää ymmärtää toimialoja, mitkä ovat olennaisia tekijöitä siellä. Mutta ei saa liian kauaa miettiä, meillä on aina lähdetty nopeasti tekemään ja se nopeus on varmasti tulevaisuudessa yhä tärkeämpää. Se voi olla yksi meidän vahvuuksista, jos pystytään olemaan nopeita.”*

Mielenkiintoisen nopeuden teeman noustua esiin, Piironen antaa pyynnöstä vielä tarkennuksen. Hänen mukaansa jokin päätös voi näyttäytyä organisaatioon nopeasti tehdyiltä, mutta sen taustalla on kuitenkin usein pitkää mietintää ja ennen kaikkea kokemusta.

*”Varmaan jokainen johtaja, joka näyttää tekevän nopeita päätöksiä, on usein miettinyt niitä asioita kuitenkin (etukäteen). Se vaan sitten näyttää organisaatioon nopealta (...) on sitten erilaisia ihmisiä, joku miettii kauemmin ja joku ei. Siellä on varmaan aika usein sellaista pitkää kokemusta taustalla ja sitten kun yht’äkkiä niihin ajatuksiin tulee vielä jokin palikka lisää, niin päätös voidaan tehdä.”*

Organisaatiotasolla tunnistamiskyvyn olemassa olo palautuu Piironen mielestä viime kädessä rekryointeihin. Rekryointien kautta voidaan lisätä yrityksen osaamista, mutta tämä ei suinkaan tarkoita, ettei nykyiseen osaamiseen luotettaisi. Alla oleva sitaatti havainnollistaakin hyvin sekä jatkuvaa uuden etsintää, että luottamusta jo nykyisiin resursseihin.

*”Mistä me löydetään niitä viisaita ihmisiä. Sellaisia jotka sanovat, että tee tätä, äläkä tee tätä. Kyllä niitä pitää koko aika etsiä, mutta ihan yhtä viisasta porukkaa tässä on jo nytkin.”*

Kukaan ei kuitenkaan ole joka hetki yhtä hereillä. Piironen mielestä paljon onkin kiinni siitä, että organisaatiossa olisi selkeä vaatimustaso asiaa kohtaan.

*”Pitää olla halua miettiä asioita ja oppia paljon koko ajan. Ei saa olla liian vähään tyytyväinen. Mutta kyllä se viime kädessä liittyy siihen, että onko meillä sellaista porukkaa. Suurimmat päätökset tehdään jo ihmisiä valitessa. (...) Paljon pitää itse ohjata. Välillä tuntuu, että tosi paljon. Pitää sanoa tosi selvästi, että nyt halutaan löytää tällaisia ja tällaisia asioita. Mutta sitten taas joku voi tuoda ihan yllättäen pöydälle jonkin tosi hienon jutun tai vaikka pitkälle harkitun investointiajatukseen. Tosi paljon tilanteet vaihtelee. Ehkä se suurin juttu on se, että usein pitää itse olla laittamassa sellaisia asioita liikkeelle, jotka ehkä johtavat johonkin. Just lähetin ihmisiämme esimerkiksi Italiaan tutustumaan messuihin, jotta nähdään alan tilanne, varsinkin kun itse mennään syksyllä Saksaan.”*

Tunnistamiskykyyn sekä yksilö- että organisaatiossa liittyvä Piironen mielestä olennaisena asiana se, että joltain alueelta tunnistettuja signaaleja kyettäisiin hyödyntämään myös organisaation motivoinnissa kyseisellä alueella. Alla oleva esimerkki kertoo 1990-luvun alusta, jolloin yritys laajensi toimintaansa uudelle liiketoiminta-alueelle.

*”Kalustebisnestä aloitettaessa uskoa tekemiseen toivat kaikki ne nopeasti tulleet onnistumiset. Kun sille alalle lähdettiin tyhjästä, niin kyllä niillä ensimmäisillä kaupoilla ja vähän myöhemmin palkinnoilla oli tärkeä merkitys itselle ja laajemmin koko organisaatiolle. Oli helpompaa tehdä uusia investointipäätöksiä. Mutta silti haasteena oli koko ajan vakuuttaa henkilöstö täysin toiminnan järkevyydestä. Vaikka tuli palkintoja ja kauppvoja, uusia tuotekehityshankkeita pitkään kyseenalaistettiin. Tästä huolimatta ne piti saada läpi.”*

Esimerkistä käy hyvin ilmi, miten myönteiset signaalit toivat yrittäjälle itselleen uskoa ja rohkaisivat seuraaviin investointeihin. Mutta esimerkki havainnollistaa hyvin myös sen, että yrittäjän oma usko ja organisaatiossa vallinnut usko, eivät olleet läheskään samalla tasolla. Vaikka tämä on si-

nänsä luonnollista – kuka sitä uskoisi, ellei yrittäjä itse – signaalien tunnistamisen ja niistä hyötymisen kannalta asia on kiinnostava. Vaikka toimintaympäristö tarjoaisi kiistatonta myönteistä palautetta, ei ole päivän selvää, miten ja millä aikavälillä se vaikuttaa koko organisaatioon. Tähän liittyen Piironen toteaaakin osuvasti:

*”Ensimmäisten kauppojen suurin hyöty isoa kuvaa ajatellen oli, että pystyi vakuuttamaan omaa porukkaa.”*

Kiinnostava näkökulma on se, että Piironen näkee kielteisten merkkien tunnistamisen välillä vaikeaksi siitä syystä, että itsellä on niin kova palo tehdä asioita. Hän viittaakin koko organisaation toiminnan tärkeyteen tällä saralla.

*”Yrittäjän tai toimitusjohtajan lisäksi ainakin ylimmässä johdossa pitää olla ihmisiä, jotka katsovat asioita laajemmin ja lukevat tilannetta. Jokaisessa tärkeässä hankkeessa pitää olla strategista ymmärrystä mukana. Muutenhan me vaan mennään ja tehdään (...) Pitää ymmärtää toimialaa, teknologiaa, asiakkaita (...) Yrittäjän tehtävänä ainakin on ideoida ja hakea uusia asioita, joten siinä ei välttämättä joka tilanteessa lue kielteisiä merkkejä niin tehokkaasti kun oma pyrkimys on niin päinvastainen. Ihan tästäkin syystä myös muun porukan pitää olla koko aika hereillä ja jos tulisi joitain merkkejä jotka kertovat ongelmista niin ne pitää tuoda esiin.”*

### **3.3.3 Teema 2: Tunnistamiskyky verkosto- ja kumppanuusvalinnoissa**

Toinen haastattelussa esiin noussut teema oli kumppanuuksiin ja laajempiin verkostoihin liittyvä tunnistamiskyky. Haastattelussa Piironen huomio kohdistuu tasapuolisesti niin yhteistyön aloittamisen kysymyksiin kuin pidempään toimineenkin yhteistyön kysymyksiin. Ennen kaikkea kyse on siitä, että osattaisiin liiketoiminnan kussakin hetkessä tunnistaa oikeat kumppanit ja verkostot liiketoiminnan edistämiseksi. Epävarmuudella on myös tämän teeman osalta suuri merkitys.

*”Epävarmuutta on aina. Koskaan ei voi varmasti tietää, ketkä ovat just nyt oikeita kumppaneita. Pitää silti uskaltaa toimia, vaikkei kaikkea tiedäkään. Mutta kannattaa säilyttää sellainen ajatus, että tilanteet voivat vaihtua nopeasti. Että tehdään tarvittaessa uusia päätöksiä. Jos olisi tehty huono päätös, niin tehdään uusi. (...) Se kun epävarmuus on kasvanut niin johtaa siihen, että toimitaan aika tyypillisesti useiden kumppaneiden kanssa. Asiat ovat monimutkaisia, eikä me voida ajatella, että neuvotteluissa olisi koskaan kaikki asiat aidosti pöydällä, aina jää jotain tietämättä. Ainahan se näin on ollut, mutta enemmän epävarmuutta on kuin ennen.”*

Epävarmuuden teema korostuu vielä laajemmin Piironen miettiessä erityisesti kielteisiä signaaleja ja niiden tunnistamisen tärkeyttä.

*”Se on tosi tärkeää, ettei mentäisi liian kauaa väärään suuntaan. Koko ajan pitää olla hereillä ja ymmärtää mitä mikäkin asia tarkoittaa. Tai ainakin pitäisi pyrkiä ymmärtämään. Esimerkiksi uusien jakelijoiden kanssa aika nopeasti alkaa tulla rohkaisevia merkkejä, jos niitä on tullakseen. Jos joutuisi pitkään odottamaan, niin hälytyskellot soivat. Ihan sama tuotekehityksen kanssa, kyllä nopeasti näkee, onko kaikki kunnossa ja eteneekö homma kuten pitää. Vai alkaako tulla kaikenlaista viivytystä ja ongelmaa, joiden syistä ei oikein ota kunnolla selvää. Oli mikä tahansa asia, liian kauaa ei saisi ihmetellä, pitää tarvittaessa muuttaa toimintaa.”*

Epävarmuuden vuoksi Piironen näkeekin sopimukset tärkeinä työkaluina kumppaneiden kanssa toimittaessa. Tosin joihinkin liiketoiminnan kannalta sinänsä hyvin olennaisiin asioihin on vaikeaa sisällyttää ”pakkoja” sopimusteitse.

*”Sopimukset ovat tietysti ihan perusasia kun on tärkeitä asioita kyseessä. Mutta ne ovat iso kustannus. Olisi hyvä, että monissa asioissa pärjättäisiin ilmankin. Eikä sopimukset olekaan kaikkeen ratkaisu. Kuka nyt vaikka sitoutuu tarkkoihin volyymeihin kun kysyntä on niin epävarmaa. Sen asian kanssa on vain pystyttävä elämään.”*

Yhteistyön käynnissä ollessa erilaisten signaalien tunnistamisen tarve ei vähene, oikeastaan päinvastoin. Tämän osalta asia liittyy osin myös teeman yksi kohdalla sivuttuun vaatimustason problematiikkaan.

*”Ei yrittäjän ajatusmaailmaan kuulu, että jokin asia (esimerkiksi asiakas- tai toimittajasuhde) on jotenkin kiveen hakattu. Mikä hetki tahansa voi tulla mitä vaan ja toiminta muuttuu. Siinä täytyy oman porukan olla tosi silmät auki koko ajan, ettei vaan liikaa luoteta sellaisiin juttuihin, jotka on pedattu jo aikaa sitten. Asiat muuttuvat joka tapauksessa, ei se ole vain meistä kiinni. Olemassa olevia suhteita voi aina kehittää lisää. Tai ellei voi, pitää olla tietoa, miksei voi. Me ei saada olla tyytyväisinä täällä tehtaalla ja luottaa, että kaikki menee samaa rataa aina. Pitää olla siellä missä asiat tapahtuu. Asiakkaissa, maailmalla, messuilla, hakea teknologioita ja uusia ideoita (...)*”

Kumppanuuksista puhuttaessa Piironen ottaa esiin myös investointien teeman. Kumppanit voivat olla tae investointien onnistumiselle, mutta toisaalta pitää olla ymmärrys siitä, että kumppaninkaan kysyntä ei ole välttämättä varmaa. Ja on olemassa jopa harhautuksen mahdollisuus.

*”Investointi on aina riski, mutta meillä on koko historian tehty rohkeita investointeja. Totta kai on ollut näkemystä kysynnästä ja investoitu siihen vastataksemme, mutta ei se aina ole niin varmaa kuitenkaan (kysyntä). Hyvä, jos on selkeitä kumppaneita, jotka takaavat investointien onnistumisen, mutta rohkeasti pitää mennä joka tapauksessa. (...) Sitten pitää kyllä tietää sekin, milloin on väärä aika. Ettei tehdä isoja virheitä. Tai ettei kumppani vie meitä väärään suuntaan, ei pidä sokeasti uskoa mihinkään.”*

### **3.3.4 Yhteenveto**

Taulukossa 10 on esitetty yhteenveto edellä käsitellyistä kahdesta teemasta.

TEEMA 1 – JATKUVA VALPPAUS MIELENTILANA	
<b>Avainkysymykset ja – haasteet, joita epävarmuus tuottaa?</b>	Miten voimme hyödyntää olemassa olevia resurssijamme nykyistä tehokkaammin? Entä mitä aivan uutta toimintaa pitäisi aloittaa ja mitä uudet ideat tarkoittaisivat investointeina?
<b>Millaisin keinoin näihin kysymyksiin/haasteisiin pyritään vastaamaan?</b>	Yksilötasolla valppaus on edellytys tunnistamiskyvylle ja se sisältyy yrittäjän rooliin oletusarvoisesti. Kyse on ennen kaikkea jatkuvasta ja monipuolisesta oppimisesta. Vaikka yrittäjän huomio suuntautuu laajalti, fokus on olemassa olevien resurssien hyödyntämisessä jo nykyisessä toiminnassa entistä tehokkaammin ja/tai täysin uuteen toimintaan.  Organisaatiossa vallitsevalla vaatimustasolla on suuri merkitys. Johto ohjaa henkilöstöä sellaisiin ympäristöihin, joihin mahdollisuuksien tunnistaminen sisältyy oletusarvoisesti (esimerkiksi kansainvälisille messuille osallistuminen tutkimusmielessä). Vaatimustaso vaikuttaa merkittävästi siihen, miten ponnekaasti tunnistettuja mahdollisuuksia pyritään siirtämään käytäntöön.
<b>Mikä merkitys tällä on?</b>	Olemassa olevien resurssien hyödyntäminen uusin tavoin mahdollistaa liiketoiminnan kehityksen ilman merkittäviä investointeja. Tämä on tärkeää erityisesti taloudellisesti epävarmoina / huonoina aikoina, jotta toimintaan ei pidä sitoa lisää pääomia.  Tunnistettujen mahdollisuuksien nopea konkretisointi ja toteutus (usein investointina) on tärkeää, jotta avoinna oleva tilaisuus ei mene ohi. Lisäksi oma organisaation kiinnostus pysyy yllä, kun ideasta todella edetään käytäntöön.  Yrittäjä voi tehtyjen investointien jälkeen hyödyntää toimintaympäristöstä tulevia tunnistamiaan positiivisia signaaleita oman organisaationsa sitouttamisessa ja motivoimisessa.
TEEMA 2 – TUNNISTAMISKYKY VERKOSTO- JA KUMPPANUUSSUHEISSA	
<b>Avainkysymykset ja – haasteet, joita epävarmuus tuottaa?</b>	Lähtötilanteessa: Mitkä ovat toiminnallemme hyödyllisiä verkostoja ja kumppaneita kullakin hetkellä?  Yhteistyön aikana: Miten toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat verkostojemme ja kumppanuuksiemme tilaan ja viime kädessä niiden hyötyyn meille? Tunnistammeko niitä signaaleja, jotka indikoivat syytä tehdä uusia päätöksiä / vaihtaa suuntaa?
<b>Millaisin keinoin näihin kysymyksiin/haasteisiin pyritään vastaamaan?</b>	Lähtötilanteessa: Oman toimialan mahdollisimman syvälinen ymmärtäminen sekä mahdollisten kumppaneiden intressien analysointi mahdollistavat olennaisten signaalien tunnistamisen verkostoja ja kumppaneita valitessa. Lähtötilanteessa epävarmuuksiin pyritään saamaan lisää varmuutta sopimuksin.  Yhteistyön aikana: Tärkeää on ymmärrys siitä, että tietoa on usein saatavilla, kunhan pyrkii sitä tunnistamaan. Tämä vaatii monentyyppisiä toimenpiteitä ja olennaista onkin ymmärtää, että tiettyjen toimenpiteiden avainmotiivi on nimenomaan tiedonhankinta.
<b>Mikä merkitys tällä on?</b>	Tunnistamiskyky verkosto- ja kumppanuussuhteissa liittyy usein ikään kuin kokonaistilanteen hahmottamiseen. Tunnistettavat asiat ovat tyypillisesti sekä mahdollisuuksia että riskejä. Olennaista on tiedostaa, että yhteistyön suunnitteluvaiheessa tunnistetut asiat voivat muuttaa muotoaan ajan myötä.  Olennaisten asioiden tai signaalien tunnistaminen meneillään olevissa hankkeissa voi hyvin konkreettisesti johtaa panostuksen lisäämiseen/vähentämiseen tai jopa hankkeesta luopumiseen. Näillä ratkaisulla voi olla äärimmäisen suuri merkitys liiketoimintaan ja yrityksen menestymiseen laajemmin.

## Taulukko 10. Yhteenvedo tutkimustuloksista – Piironen Oy

### 3.4 Tutkimustulosten suhteutus taustateoriaan

Seuraavassa kolmessa alaluvussa kummankin yritysesimerkin osalta tunnistetut teemat suhteutetaan tutkimuksen taustateoriaan. Jatkuvan valppauden teema nousi esiin molemmissa yritysesimerkeissä, joten tämän teeman käsittelyssä yritykset yhdistetään luontevasti saman alaluvun alle. Samoin tehdään tunnistamiskyvystä puhuttaessa teemojen samankaltaisuuden vuoksi. Muotohiomon kohdalla huomio tunnistamiskyvystä suun-

tautui erityisesti asiakassuhteisiin, Piironen kohdalla puolestaan verkosto- ja kumppanuussuhteisiin. Lisäksi Muotohiomon kohdalla esiin nousutta henkilöstön kompetenssien rakentamisen teemaa käsitellään oman alaluoksan alla ilman vastaavaa teemaa Piironen esimerkistä. Lopuksi esitetään yhteenveto tutkimuksen taustateorian ja empiirisen tutkimuksen kohtaamisesta.

### 3.4.1 Jatkuva valppaus mielentilana

Jatkuvan valppauden teema nousi esiin molempien yritysten osalta, taulukko 11.

	MUOTOHIOMO	PIIROINEN
<b>Avainkysymykset ja –haasteet, joita epävarmuus tuottaa?</b>	Mitä teemme olemassa olevilla kompetensseillamme, ellei liiketoimintamme jatkukaan samanlaisena? (ellei toimiala siis tarjoa lisää totutun kaltaisia mahdollisuuksia)	Miten voimme hyödyntää olemassa olevia resurssejamme nykyistä tehokkaammin? Entä mitä aivan uutta toimintaa pitäisi aloittaa ja mitä uudet ideat tarkoittaisivat investointeina?
<b>Millaisin keinoin näihin kysymyksiin/haasteisiin pyritään vastaamaan?</b>	Yksilötasolla valppaus vaatii jatkuvaa ja monipuolista oppimista.  Organisaatiotasolla kyse on edellytysten luomisesta henkilöstölle. Valppauteen pitää kannustaa ja luoda tälle abstraktille toiminnalle selkeitä nähtävissä olevia toimintatapoja. Tämä luo organisaatioon tunnetta asian tärkeydestä.	Yksilötasolla valppaus on edellytys tunnistamiskyvylle ja se sisältyy yrittäjän rooliin oletusarvoisesti. Kyse on ennen kaikkea jatkuvasta ja monipuolisesta oppimisesta. Vaikka yrittäjän huomio suuntautuu laajalti, fokus on olemassa olevien resurssien hyödyntämisessä jo nykyisessä toiminnassa entistä tehokkaammin ja/tai täysin uuteen toimintaan.  Organisaatiossa vallitsevalla vaatimustasolla on suuri merkitys. Johto ohjaa henkilöstöä sellaisiin ympäristöihin, joihin mahdollisuuksien tunnistaminen sisältyy oletusarvoisesti (esimerkiksi kansainvälisille messuille osallistuminen tutkimusmielessä). Vaatimustaso vaikuttaa merkittävästi siihen, miten punnereista tunnistettuja mahdollisuuksia pyritään siirtämään käytäntöön.
<b>Mikä merkitys tällä on?</b>	Lyhyellä aikavälillä kyseessä on työllistävä merkitys, pidemmällä aikavälillä koko yrityksen kehittämiseen liittyvä merkitys.  Valppauden myötä mahdollisesti tapahtuvat asiat ikään kuin realisoivat organisaatiossa olevaa potentiaalia.	Olemassa olevien resurssien hyödyntäminen uusin tavoin mahdollistaa liiketoiminnan kehityksen ilman merkittäviä investointeja. Tämä on tärkeää erityisesti taloudellisesti epävarmoina / huonoina aikoina, jotta toimintaan ei pidä sitoa lisää pääomia.  Tunnistettujen mahdollisuuksien nopea konkretisointi ja toteutus (usein investointina) on tärkeää, jotta avoinna oleva tilaisuus ei mene ohi. Lisäksi oma organisaation kiinnostus pysyy yllä, kun ideasta todella edetään käytäntöön.  Yrittäjä voi tehtyjen investointien jälkeen hyödyntää toimintaympäristöstä tulevia tunnistamia positiivisia signaaleita oman organisaationsa sitouttamisessa ja motivoimisessa.

#### Taulukko 11. Tutkimustulosten yhteenveto – jatkuva valppaus

Jatkuvan valppauden teema liittyy läheisesti esimerkiksi Kirznerin (1979) ja McGrathin & MacMillanin (2000) ajatteluun. Ensin mainittu näkee yrittä-

jämäisen henkilön olevan ratkaisevassa roolissa markkinoilla olevien mahdollisuuksien tunnistamisessa. Jälkimmäiset puolestaan esittävät tunnistamiskyvyn olevan yksi yrittäjäpersoonan viidestä ominaisuudesta. Vaikka Toivanen ja Piironen molemmat näkevät jatkuvan valppauden vaatimuksen kohdistuvan koko organisaatioon, he tekevät silti eron tämän vaatimuksen suhteen itsensä ja muun organisaation välillä. Se, että lopullinen vastuu eksploratiivisesta toiminnasta (March 1991) on viime kädessä vain tiettyjen henkilöiden vastuulla, tulee erittäin hyvin esiin Toivasen lausumassa.

*”(...) tällainen on kuin moduuli (puhuu yrityksensä perusasiakasprojekteista), kun se on kunnossa, niin se todella on kunnossa. Siitä tiedetään, että sitä tehdään seuraavat x kuukautta. Mutta sitten tarvitaan joku muu nostamaan se seuraava moduuli tai miettimään, että ellei näitä uusia moduuleja tulekaan, niin mitä me sitten teemme kompetenssillamme. (...) ” (Pekka Toivanen)*

Huomionarvoista on, että valppaudesta ja toimintaympäristön epävarmuudesta puhuttaessa molempien haastateltujen katse kohdistuu yrityksensä nykyiseen resurssiperustaan ja sen hyödyntämiseen uusien mahdollisuuksien tavoittelemiseksi. Etenkin Piironen kohdalla tulee hyvin selväksi se, että yrityksen olemassa olevaa tuotantokoneistoa voi soveltaa myös nykyisestä poikkeavalla tavalla. Näin ajatellessa olemassa olevat resurssit tarjoavat siis nykyisen toiminnan lisäksi aivan uusia mahdollisuuksia. Toivanen puolestaan operoi pääasiassa henkilöstönsä kautta – varsinaista tuotantokoneistoa kun ei ole – joten hänen ajattelussaan tulee hyvin vahvasti esiin se, kuinka tärkeää on löytää toimintaympäristöstä henkilöstön osaamiselle soveltuvia hankkeita. Taustateoriaa ajatellen voidaan molempien nähdä ajattelevan resurssejaan ikään kuin kehityksen alustoina. (Driouchi & Bennett 2012; Kogut 1994; Kogut & Kulatilaka 2001)

Miten valppautta sitten käytännössä luodaan organisaatiotasolla? Toivanen ehdottaa, että yrityksillä pitäisi olla aiheelle varattu oma tila. Siis fyysinen tila, jonne henkilöstö voi vetäytyä pohtimaan yksin tai yhdessä tunnistamisen piiriin liittyviä aiheita.

*”Yrityksissä pitäisi olla tilaa ajatella tällaisia (tulevaisuuteen suuntautuneita / strategisista / moniulotteisia / jne.) asioita oikeastaan jatkuvasti.(...) (Pekka Toivanen)*

Tässä ajatuksessa voidaan nähdä vivahde Adnerin & Levinthalin (2004) viittauksesta ”löysään” etsintään, sillä kenties Toivasenkin ehdotuksessa viime kädessä olennaisinta on uutta luovan ajattelun oikeuttaminen organisaation henkilöstölle, vieläpä ilman tarkkoja etukäteisvaatimuksia tulosten osalta. Voidaan myös ajatella, että Janneyn & Dessin (2004) näkemys kumuloituvan tiedon keräämisen tärkeydestä – tietovarastojen perustaminen – on tietyllä tavalla hyvin lähellä Toivasen ajatusta yhteisistä konkreettisista tiloista. Sillä konkreettisen tilanhan voidaan nimenomaan ajatella olevan se elementti, jonka ansiosta kumuloitunut tieto ja osaaminen voivat levitä ja ruokkia jotain uutta.

Piiroinen puolestaan tuo esiin sen, miten tärkeää on ohjata henkilöstöä erilaisiin tilanteisiin, joissa tunnistamiselle on otolliset olosuhteet.

*Ehkä se suurin juttu on se, että usein pitää itse olla laittamassa sellaisia asioita liikkeelle, jotka ehkä johtavat johonkin. (Risto Piiroinen)*

Tämä voidaan tietyssä mielessä nähdä Marchin (1991) eksploratiivisen toiminnan vaatimuksen kohdistamisena henkilöstöön laajemmin. Edelleen Marchiin (1991) viitaten, tällöin organisaatiolle koituvat hyödyt riippuvat etenkin siitä, että henkilöstö ei mukautuisi liiaksi organisaation vallitsevaan koodiin ennen kuin ovat antaneet sille oman panoksensa.

Yrittäjän omasta etsintäprosessista puhuttaessa on kiinnostavaa peilata haastatteluissa esiin tulleita näkemyksiä Kirznerin (1979) ajatuksiin, jonka mukaan yrittäjää ohjaa etsintäprosessissaan vasta jälkikäteen asteittain tunnistetuksi tuleva visio. Voisiko olla niin, että yrittäjän ja yrityksen muun henkilöstön eksploraatioprosessi on hyvin erilainen, vaikka se käytännön tasolla olisi ainakin osin yhteinen? Kun henkilöstöä ohjaa etsintäprosessissaan parhaimmillaan hyvin fokusoitu visio, yrittäjälle etsintäprosessi näyttäytyy hyvin abstraktina ja etenkin jatkuvana aiempien päätösten – erityisesti resurssien allokointipäätösten – uudelleen arviointina. Mikäli to-

della on näin, että yrittäjä tyypillisesti analysoi jo tehtyjä allokoitipäätöksiä ikään kuin luonnollisena toimintamallinaan, tulee väistämättä mieleen, että monet reaalioptioajattelulle tyypilliset toimintalogiikat olisivat varmasti suureksi avuksi. Näitä voisivat olla etenkin strategian laajempi ymmärtäminen optioiden portfoliona (Luehrman 1998) tai strategian mieltäminen vielä kokonaisvaltaisemmin niin sanottujen optiolinssien läpi (Bowman & Hurry 1993). Tämä voisi edistää molempien osapuolten kommunikointia ja parempaa ymmärretyksi tulemistä. Lisäksi tärkeää olisi varmasti kirkas ymmärrys siitä, että jatkuvan valppauden edellytys on jatkuva oppiminen – oppimisen teema nouseekin esiin molempien haastateltujen osalta. Kuten esimerkiksi Triantis & Borison (2001) tuovatkin kyselytutkimustensa tuloksissa esiin, monissa reaalioptioajattelun omaksuneissa yrityksissä ymmärretään hyödyllisen tiedon merkitys ja siten tietoa ollaan valmiita hankkimaan myös korkein kustannuksin.

### **3.4.2 Tunnistamiskyky asiakas-, verkosto- ja kumppanuussuhteissa**

Myös sidosryhmiin kohdistuva tunnistamiskyky nousi esiin molempien yritysten osalta. Kuten taulukosta 12 nähdään, Muotohiomon kohdalla puhutaan asiakassuhteista, Piiroisen kohdalla verkosto- ja kumppanuussuhteista. Teemojen samankaltaisuuden vuoksi nämä esitetään yhdessä.

	<b>MUOTOHIOMO</b> (Asiakassuhteet)	<b>PIIROINEN</b> (Verkosto- ja kumppanuussuhteet)
<b>Avainkysymykset ja –haasteet, joita epävarmuus tuottaa?</b>	<p>Neuvotteluvaiheen asiakassuhteet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tunnistammeko olennaiset elementit asiakkaan toiminnasta ja osaammeko tätä myötä luoda ehdotukseemme kiinnekohtia?</li> <li>- Tunnistammeko myönteisistä / kielteisistä asioista indikoivia asiakkaan signaaleja?</li> </ul> <p>Olemassa olevat asiakassuhteet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ymmärtääkö asiakas todella, mitä olemme tekemässä?</li> <li>- Tunnistammeko myönteisistä / kielteisistä asioista indikoivia asiakkaan signaaleja?</li> </ul>	<p>Lähtötilanteessa:</p> <p>Mitkä ovat toiminnallemme hyödyllisiä verkostoja ja kumppaneita kullakin hetkellä?</p> <p>Yhteistyön aikana:</p> <p>Miten toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat verkostojemme ja kumppanuuksemme tilaan ja viime kädessä niiden hyötyyn meille?</p> <p>Tunnistammeko niitä signaaleja, jotka indikoivat syytä tehdä uusia päätöksiä / vaihtaa suuntaa?</p>
<b>Millaisin keinoin näihin kysymyksiin/haasteisiin pyritään vastaamaan?</b>	<p>Neuvotteluvaiheen asiakassuhteet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pyritään tiiviiseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa hankkeen suunnitteluvaiheessa ja pyritään jatkuvasti tunnistamaan myönteisistä / kielteisistä asioista indikoivia signaaleja: esimerkiksi päätöksenteon pitkiytymisen ilman selkeää tiedossa olevaa syytä</li> <li>- Pyritään jatkuvasti tunnistamaan niitä asioita, joihin liittyy aikataulurajoitteita eli "mahdollisuuksien ikkunoiden" sulkeutumista</li> </ul> <p>Olemassa olevat asiakassuhteet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erittäin tärkeää tunnistaa myönteisistä / kielteisistä asioista indikoivia signaaleja</li> <li>- Erittäin tärkeää tunnistaa asiat, joihin liittyy aikataulurajoitteita eli "mahdollisuuksien ikkunoiden" sulkeutumista</li> <li>- Asiakasprojekteissa tulisi aina jonkun vastuuna olla projektin tarkastelu operatiivisia asioita laajemmin, tavoite tunnistaa yritykselle tärkeitä kehittymismahdollisuuksia</li> </ul>	<p>Lähtötilanteessa:</p> <p>Oman toimialan mahdollisimman syvälinen ymmärtäminen sekä mahdollisten kumppaneiden intressien analysointi mahdollistavat olennaisten signaalien tunnistamisen verkostoja ja kumppaneita valitessa. Lähtötilanteessa epävarmuuksiin pyritään saamaan lisää varmuutta sopimuksin.</p> <p>Yhteistyön aikana:</p> <p>Tärkeää on ymmärrys siitä, että tietoa on usein saatavilla, kunhan pyrkii sitä tunnistamaan. Tämä vaatii monentyyppisiä toimenpiteitä ja olennaista onkin ymmärtää, että tiettyjen toimenpiteiden avainmotiivi on nimenomaan tiedonhankinta.</p>
<b>Mikä merkitys tällä on?</b>	<p>Neuvotteluvaiheen asiakassuhteet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa hankkeen suunnitteluvaiheessa lisää yrityksen kykyä tunnistaa olennaisia elementtejä asiakkaan toiminnasta ja tämä puolestaan lisää yrityksen kykyä luoda ehdotukseensa sellaisia kiinnekohtia, jotka vakuuttavat asiakasta yrityksen ehdotuksen sopivuudesta.</li> <li>- Tunnistamalla myönteisiä / kielteisiä signaaleja, yritys voi mukauttaa toimintaansa haluamallaan tavalla (esimerkiksi ääritilanteessa neuvotteluista irtautuminen, koska hankkeessa ei ole tulevaisuusnäkömää)</li> </ul> <p>Olemassa olevat asiakassuhteet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tunnistamalla myönteisiä / kielteisiä signaaleja, yritys voi mukauttaa toimintaansa haluamallaan tavalla (esimerkiksi oman panoksen vähentäminen kuitenkin projektista täysin irtautumatta)</li> <li>- "Mahdollisuuksien ikkunat" tunnistamalla yritys pystyy koko ajan priorisoimaan projektiin sisältyviä asioita</li> <li>- Asiakassuhteissa erilaisten kehittymismahdollisuuksien tunnistaminen mahdollistaa asiakassuhteen laajentamisen ja/tai syventämisen. Tällä on monesti suora positiivinen vaikutus yrityksen asiakkuuden liikevaihtoon ja/tai tuottoon</li> </ul>	<p>Tunnistamiskyky verkosto- ja kumppanuussuhteissa liittyy usein ikään kuin kokonaistilanteen hahmottamiseen. Tunnistettavat asiat ovat tyypillisesti sekä mahdollisuuksia että riskejä. Olennaista on tiedostaa, että yhteistyön suunnitteluvaiheessa tunnistetut asiat voivat muuttaa muotoaan ajan myötä.</p> <p>Olennaisten asioiden tai signaalien tunnistaminen meneillään olevissa hankkeissa voi hyvin konkreettisesti johtaa panostuksen lisäämiseen/vähentämiseen tai jopa hankkeesta luopumiseen. Näillä ratkaisulla voi olla äärimmäisen suuri merkitys liiketoimintaan ja yrityksen menestymiseen laajemmin.</p>

## Taulukko 12. Tutkimustulosten yhteenveto – tunnistamiskyky asiakas, -verkosto ja -kumppanuussuhteissa

Asiakas-, verkosto- ja kumppanuussuhteisiin kohdistuessaan tunnistamiskykyä voidaan lähestyä hyvin konkreettisesti. Asiakkaat ovat tietysti yrityksille suoria liikevaihdon lähteitä, lisäksi yritysten valitsemat toimintamallit

asiakastarpeiden täyttämiseksi luovat raamit myös kannattavuudelle. Verkosto- ja kumppanuussuhteet ovat asiakassuhteita laajempi käsite ja näiden voidaankin ajatella olevan liikevaihdon ja osin myös kannattavuuden epäsuorasti. Konkreettisuus tulee esiin myös siinä, että molemmat haastatellut jäsentävät asioita selkeästi sen mukaan, onko suhde vasta neuvotte- luasteella vai jo olemassa oleva suhde. Taustateoriasta tämän teeman sisältöihin syvempää perspektiiviä antaa muun muassa Kyläheikon et al. (2002) artikkeli, jossa yritysten rajoista puhuttaessa katsotaan tarkasti sekä yrityksen sisään että ulos.

Silmiinpistävää molempien haastateltujen kohdalla on se, että asiakas-, verkosto- ja kumppanuussuhteisiin liittyy hyvin paljon erilaista epävarmuutta. Molempien kohdalla toimintaympäristön epävarmuus tuottaa haastatel- luille kysymyksen siitä, pystyvätkö he ja yrityksensä laajemmin tunnistamaan oman toimintansa ja viime kädessä kilpailukykyensä kannalta olen- naisia signaaleja. Toivasen kohdalla tämä kysymys kohdistuu asiakkaisiin, mahdollisiin uusiin ja jo olemassa oleviin, Piironen kohdalla puolestaan erilaisiin kumppanuuksiin, samoin uusiin ja jo olemassa oleviin. Tämän tutkimuksen taustateoriaa ajatellen molemmille yritys esimerkeille raamia luo jo johdantoluvussa esitelty Teecen (2007, 1326) näkemys neljästä tunnistamiskykyyn liittyvästä osa-alueesta.

Asiakkaisiin keskittyessään Toivanen näkee syvän yhteistyön asiakkaan kanssa äärimmäisen tärkeänä, sekä yhteistyön aikana että vasta mahdol- lista suhdetta muodostettaessa.

*(...) Osallistavuus suunnittelussa takaa sen, että kohdataan enemmän näitä eri tasoja ja tunnistetaan toistemme juttuja, se on tosi tärkeää. Ei voida mennä vaan esittämään jonnekin jotakin ja jälkikäteen ihmetellä, miksei nyt kolahtanut. Kyse on siitä prosessista, että varmennetaan jo en- nen presentaatiota, että liikutaan samoilla taajuuksilla ja että meillä on kiinnekohtia asiakkaan toimintaan. Se on tärkeää.” (Pekka Toivanen)*

Tässä ajattelussa on paljon yhteistä Teecen (2010, 188) ajatteluun, jossa ”syvällisten totuuksien” ja asiakkaiden todellisten tarpeiden ymmärtäminen

mahdollistavat tarpeisiin vastaamisen olemassa olevia ratkaisuja paremmin. Sekä Toivasen että Piironen pohdintoihin liittyvät selvästi myös hyljaiten signaalien tunnistamisen haaste (Pätäri et al. 2011; Kyläheiko & Sandström 2007; Temmes & Välikangas 2010). Tästä hyvä esimerkki on Piironen toteamus

*(...) Me ei saada olla tyytyväisinä täällä tehtaalla ja luottaa, että kaikki menee samaa rataa aina. Pitää olla siellä missä asiat tapahtuu. Asiakkaissa, maailmalla, messuilla, hakea teknologioita ja uusia ideoita (...)* (Risto Piironen)

Huomionarvoista molempien osalta on se, että epävarmuus ei liity vain uusien mahdollisuuksien luomiseen, esimerkiksi uusien asiakas- tai kumppanisuhteiden rakentamiseen, vaan myös ei-toivotuista tai hyödyllisyytensä menettäneistä suhteista irtautumiseen.

*(...) Ellemme tunnista näitä tilanteita, niin voisimme roikkua pitkäänkin jossain, josta emme pääse koskaan laskuttamaan.* (Pekka Toivanen puhuessaan neuvotteluvaiheen asiakkuuksista)

*(...) Mutta kannattaa säilyttää sellainen ajatus, että tilanteet voivat vaihtua nopeasti. Että tehdään tarvittaessa uusia päätöksiä. (...)* (Risto Piironen puhuessaan nykyisistä kumppaneista)

Molempien ajatukset ovat hyvin tyypillistä reaaliopioajattelulle (Triantis & Borison 2001). Yritysjohdon tavoitteena toki on edistää toimenpiteillään myönteisiä tulevaisuudenkuvia, mutta näiden toimenpiteiden vastapainona on huoli siitä, että mahdolliset väärät valinnat tulisivat ensinnäkin tunnistetuksi ja toiseksi, että tehtäisiin riittävän nopeasti uusi suuntaa korjaava päätös. Tässä kohdin taustateoriaa ajatellen voidaankin todeta, että hyödyntämällä kulloinkin tilanteeseen soveltuvia erilaisia reaaliopioita, erityisesti jousto- ja suojausoptioita, voidaan toimintaa rakentaa joustavaksi ja siten ikään kuin säilyttää itsellä mahdollisuus sekä proaktiiviseen että reagoivaan toimintaan. (Amram & Kulatilaka 1999; Stähle et al. 2002; Trigeorgis 1998)

### 3.4.3 Henkilöstön kompetenssien rakentaminen

Henkilöstön kompetenssien rakentamiseen ja kehittämiseen liittyvä teema nousi vahvasti esiin vain Toivasen kohdalla. Joskin on toki syytä tuoda esiin, että myös Piironen toteaa esimerkiksi tunnistamiskyvystä puhuesaan, kyvyn viime kädessä palautuvat rekrytointiteemaan. Alla taulukossa 13 esitetään yhteenveto kompetenssien rakentamisesta.

<b>Avainkysymykset ja –haasteet, joita epävarmuus tuottaa?</b>	Millaisiin kompetensseihin meidän pitäisi investoida ja millaisia kompetensseja kehittää, jotta olisimme mahdollisimman kilpailukykyisiä tulevaisuudessa?
<b>Millaisin keinoin näihin kysymyksiin/haasteisiin pyritään vastaamaan?</b>	Rekrytoinnit - Yksilötasolla tärkeitä ominaisuuksia tulevaisuuteen suuntautunut ajatusmaailma ja monipuolinen osaaminen - Organisaatiotasolla on hyödyllistä tavoitella henkilöstön heterogeenisyyttä
<b>Mikä merkitys tällä on?</b>	Organisaatiossa oleva oikeanlainen kompetenssiperusta luo edellytykset tunnistamiskyvylle. Taloudellisesti vaikeina aikoina asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu ja koko arvokeijut voivat muuttua. Tällöin kompetenssiin perustuva tunnistamiskyky on entistäkin tärkeämmässä roolissa asiakkaista kilpailtaessa.

#### Taulukko 13. Tutkimustulosten yhteenveto – henkilöstön kompetenssien rakentaminen

Tämän teeman kohdalla voidaan nähdä selvä yhteys kyvykkyyksien näkökulmaan. (Burger-Helmchen 2009; Driouchi & Bennett 2012; Jasinski 1997; Kogut 1994; Kogut & Kulatilaka 2001) Voidaan ajatella, että yrityksen henkilöstö edustaa Toivaselle kokonaisvaltaisen liiketoiminnan kehittämisen alustaa. Henkilöstön kompetenssit luovat edellytykset tunnistamiskyvylle ja kompetensseja hankintaan ensi sijassa rekrytoinnein.

*”...Pitää miettiä minkälaista porukkaa yritykseen pitää ottaa, että tuollaisia kysymyksiä voidaan pohtia tai ylipäättään pohdittaisiin.”*

Epävarmuus, monimerkityksellisyys ja kompleksisuus (Pandza et al. 2003, 1012) luovat kuitenkin haasteen kyvykkyyksien rakentamiselle ja siten tunnistamiskyvyn kehittämiseksi. Tähän liittyen Bowmanin & Hurrin (1993) näkemys mahdollisuuksien tunnistamisesta onkin olennainen. Heidän (Ibid.) mukaansa yrityksessä vallitsevat rutiinit, yritysjohdon toteuttama merkityksellistäminen ja eri organisaatiotasolla oleva osaaminen vaikutta-

vat merkittävästi siihen, millaisia piileviä optioita – eli mahdollisuuksia – henkilöstö tunnistaa. Ja mikä tärkeintä, piilevien optioiden tunnistaminen itse asiassa on se mekanismi, jonka välityksellä oppiminen jalostuu uusiksi strategisiksi valintamahdollisuuksiksi.

### 3.4.4 Tutkimustulokset ja taustateoria – yhteenveto

Luvun kolme päättää yhteenveto empiirisen tutkimuksen kautta tunnistetuista teemoista. Nämä kolme teemaa ja niihin selvimmin liittyvät taustateoriat ovat esitetty alla taulukossa 14.

STRATEGISTEN REAALIOPTIOIDEN TUNNISTAMISKYKY SUOMALAISISSA PK-YRITYKSISSÄ Empiirisessä tutkimuksessa tunnistetut kolme teemaa ja näiden suhteutus taustateoriaan
<p><b>TEEMA 1 – JATKUVA VALPPAUS MIELENTILANA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valppaus on tyypillisesti kykyä eksploraatiiviseen toimintaan (March, 1991) ja se edellyttää jatkuvaa oppimista.</li> <li>- Sen vaatimus kohdistuu yrittäjän rooliin automaattisesti (Kirzner, 1979; McGrath &amp; MacMillan, 2000). Lisäksi sitä on vaadittava laajemmin myös muulta henkilöstöltä, mutta samanaikaisesti tälle on myös luotava edellytyksiä (Janney &amp; Dess, 2004; Adner &amp; Levinthal, 2004)</li> <li>- Tunnistaminen suuntautuu ensi sijassa organisaation olemassa olevien resurssien (aineelliset ja aineettomat) hyödyntämiseen, tällöin voidaan puhua resursseista / kyvykkyyksistä kehityksen alustoina (Driouchi &amp; Bennett, 2012; Kogut, 1994, Kogut &amp; Kulatilaka 2001)</li> <li>- Yrittäjä voisi jäsentää ja siten selkeyttää omaa eksploraatiivista prosessiaan reaalioptioajattelun keinoin, esimerkiksi ajattelemalla organisaation strategiaa optioiden portfoliona (Luehman, 1998) tai vielä kokonaisvaltaisemmin niin sanottujen optiolinssien läpi (Bowman &amp; Hurry, 1993).</li> </ul>
<p><b>TEEMA 2 – TUNNISTAMISKYKY ASIAKAS-, VERKOSTO- JA KUMPPANUUSSUHEISSA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puhuttaessa tunnistamiskyvystä yrityksen sidosryhmiin kohdistuen, olennaisinta on huomioida sellaista taustateoriaa, jossa käsitellään yrityksen rajoja (eg. Kyläheiko et al. 2002)</li> <li>- Tunnistamiskykyä sidosryhmäsuhteissa tarvitaan sekä mahdollisuuksien että riskien/ei-toivottujen elementtien tunnistamisessa. Tätä ajatusta tukevat kaikki reaalioptioajattelua käsittelevät taustakirjallisuuden näkemykset.</li> <li>- Asiakas-, verkosto- ja kumppanuussuhteisiin liittyvää tunnistamiskyvyn sisältöä voidaan hyvin eritellä Teece'n (2007) esittämän "sensing" erittelyn mukaan. Lisäksi olennaista ovat asiakassuhteiden syvällisten totuuksien ja todellisten asiakastarpeiden (Teece 2010) sekä hiljaisten signaalien tunnistamiskyky (Pätäri et al. 2011; Kyläheiko &amp; Sandström, 2007; Temmes &amp; Välikangas, 2010).</li> </ul>
<p><b>TEEMA 3 – HENKILÖSTÖN KOMPETENSSIEN RAKENTAMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstön kompetenssit luovat edellytykset tunnistamiskyvylle eli toimivat ikään kuin alustana tunnistamiskyvylle ja sen kehittämiselle (Driouchi &amp; Bennett, 2012; Kogut, 1994; Kogut &amp; Kulatilaka, 2001; Burger-Helmchen, 2009; Jasinski, 1997)</li> <li>- Kuitenkin tarkemmin ajatellen, yrityksessä vallitsevat rutiinit, yrittäjän toteuttama merkityksellistämisen ja eri organisaatiotasolla oleva osaaminen, vaikuttavat merkittävästi siihen, millaisia piileviä optioita – eli mahdollisuuksia – henkilöstö tunnistaa. Näiden optioiden tunnistaminen on mekanismi, jonka välityksellä oppiminen jalostuu uusiksi strategisiksi valintamahdollisuuksiksi (Bowman &amp; Hurry, 1993)</li> </ul>

**Taulukko 14.** Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky – kolmen tutkimuksen teeman suhteutus taustateoriaan

Kuten jo empiirisen tutkimuksen taustoituksessa aiemmin kerrottiin, yllä nimetyt kolme teemaa ovat muodostuneet haastattelujen antia analysoidessa. Haastattelut eivät lähtökohtaisesti keskittyneet tällaisiin teemoihin. Näin ollen yhtenä tämän tutkimuksen empiirisen osan tärkeimpänä tuloksena ovatkin nämä kolme teemaa itsessään, sillä joku toinenhan olisi voinut päätyä samasta aineistosta erilaisiin teemoihin.

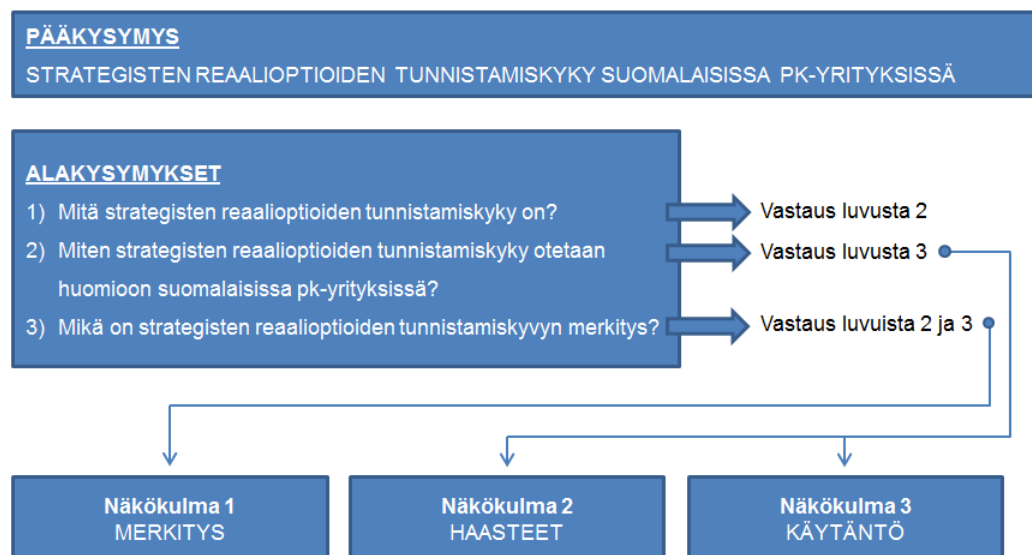


## 4 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen päälöydökset ja näiden perusteella yhteenveto. Lisäksi esitellään laajemmat johtopäätökset, tutkimuksen rajoitukset sekä ehdotuksia tulevaisuuden tutkimusaiheiksi.

### 4.1 Päälöydökset

Tutkimuksen päälöydökset koostuvat tutkimuksen kolmen alakysymyksen kautta. Näiden alakysymysten kautta muodostuvat puolestaan vastaukset tutkimuksen kuhunkin kolmeen näkökulmaan – merkitys, haasteet ja käytäntö. Selvyiden vuoksi alla kuvassa 8 esitetään jo johdannossa esillä olut tutkimuksen kysymyksenasettelun jäsennys.



**Kuva 8.** Tutkimusasetelma

#### 4.1.1 Mitä strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky on

Luvussa kaksi esitettiin taustakirjallisuuteen nojaten strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn määritelmä seuraavasti

*Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky on yksilön kykyä tunnistaa sellaisia joustavuuselementtejä, joita hankkimalla ja hyödyntämällä voidaan edistää organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista – olemassa olevien mahdollisuuksien arvoa kasvattamalla ja/tai olemassa olevia riskejä pienentäen/rajaten.*

Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn edellytykseksi esitettiin seuraavia asioita

- Toimintaympäristössä on oltava epävarmuutta (yleinen vaatimus)
- Yksilön jatkuva valppaus luonteenpiirteenä
- Yksilön ymmärrys organisaationsa strategiasta ja strategisista tavoitteista (ja jopa visiosta)
- Reaalioptiotyyppien tuntemus

Kysymykseen, mitä strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky on, voidaan siis vastata määrittelemällä ensin itse tunnistamiskyky ja tämän jälkeen määrittämällä sen edellytykset.

#### **4.1.2 Miten strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky otetaan huomioon suomalaisissa pk-yrityksissä**

Tämän tutkimuksen toisen alakysymyksen kautta vastataan samalla tutkimuksen kahteen näkökulmaan – strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn haasteisiin ja käytäntöön.

Reaalioptioajattelu ja siten strategisten reaalioptioiden tunnistaminen ei konseptina ollut tuttu kummallekaan haastatellulle, joten näin ollen voidaan suurimman haasteen todeta olevan tietoisuuden lisääminen aihepiiristä.

Entä mitä ovat strategisten reaalioptioiden tunnistamiseen ja tunnistamiskykyyn liittyvät käytännöt ja haasteet laajemmin? Tähän kysymykseen saadaan vastaus edellä määriteltyjen teemojen kautta

- Jatkuva valppaus mielenä
- Tunnistamiskyky asiakas-, verkosto- ja kumppanuussuhteissa
- Henkilöstön kompetenssien rakentaminen

Yksittäisiä esiin tulleita asioita tärkeämpää laajassa katsannossa ovatkin juuri nämä teemat, ne toimivat tämän empiirisen tutkimuksen valossa laajempina osa-alueina, joiden alla käytäntöjä ja haasteita voidaan tarkastella.

Jatkuvan ja laajalle suuntautuvan valppauden vaatimus nousi haastattelussa esiin ensin melko intuitiivisella tasolla – ilman valppautta ei ole tunnistamiskykyä – mutta asiasta tarkemmin puhuttaessa teema sai tarkempaa sisältöä. Molemmat haastatellut kokevat valppauden ensi sijassa omaan henkilöönsä liittyvänä ominaisuutena, mutta laajemmassa kuvassa valppautta vaaditaan myös henkilöstöltä. Molemmat korostavat oman valppautensa edellytyksenä jatkuvaa henkilökohtaista oppimista ja tämä oppimisen haaste on selvästi yksi suurin tämän tutkimuksen esiin tuomista haasteista ylipäätään. Organisaatioon kohdistuessaan oppimisen haaste muuttaa muotoaan, se ei ole niin yksiselitteistä kuin yhteen henkilöön kohdistuvana. Lisäksi henkilöstön valppaudesta puhuttaessa esiin nousivat olennaisina asioina vaatimustason ylläpitäminen ja toisaalta edellytysten luominen.

Konkreettisimmillaan puhe tunnistamiskyvystä oli liittyessään yritysten asiakas-, verkosto- tai kumppanuussuhteisiin. Näiden osalta molemmat haastatellut jäsentelivät teemoja ikään kuin mieltään askarruttavien asioiden kautta. Molemmat myös jäsentelivät asioita suhteen ajallisen keston mukaan. Tiivistäen voidaan todeta, että sidosryhmäsuhteissa yrityksen strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn tulee liittyä sekä sidosryhmistä tuleviin myönteisiin että kielteisiin signaaleihin. Myönteisten signaalien tunnistaminen mahdollistaa oman toiminnan mukauttamisen siten, että yritys pystyy tavoittelemaan aiempaa paremmin saatavilla olevia mahdollisuuksia ja toisaalta kehittämään näistä mahdollisuuksia yhä houkuttelevampia. Myös kielteisten signaalien tunnistamisen tulisi johtaa oman toiminnan mukauttamiseen, tällöin voidaan puhua esimerkiksi suhdeinvestointien vähentämisestä – tai riskien rajaamisesta muilla keinoin – tai jopa suhteesta irtautumisesta. Molempien haastatteluista tuli esiin se olennainen seikka, että sidosryhmäsuhteet elävät jatkuvasti ja vaativat siten jatkuvaa niin sanotun reaaliaikaisen strategisen kokonaiskuvan ylläpitoa. Eriytisesti Toivasen haastattelusta tuli esiin hyvin myös se, miten tärkeää on etenkin priorisoinnin kannalta tunnistaa erilaisten mahdollisuuksien sulkeutumiseen liittyviä signaaleita. Edellä mainitun strategisen kokonaiskuvan

luominen on molempien mielestä mahdollista toteuttaa melko käytännönläheisesti. Tämän tutkimuksen valossa kyse on lähinnä siitä, että tällainen tarve ylipäättään tiedostetaan ja tämän jälkeen asiasta annetaan vastuu tietyille ihmisille näillä olevien operatiivisten vastuiden ohella.

Henkilöstön kompetenssien rakentaminen alkaa oikeista rekrytoinneista. Kuten Toivasen haastattelusta kävi hyvin ilmi, on aivan mahdollista tietoisesti rekrytoida sen tyyppisiä ihmisiä, jotka todennäköisesti tulevat suuntautumaan halutulla tavalla suhteessa tunnistamisen pyrkimykseen. Näin siis henkilöstössä vallitsevat kompetenssit luovat edellytyksiä tunnistamiskyvylle eli kompetenssit toimivat ikään kuin alustana tunnistamiskyvylle ja siten laajemmin yrityksen kehittämiseksi. Henkilöstön kompetensseihin panostaminen voidaan näin nähdä taustateorian valossa reaaliopioinvestointeina. Mutta kuten taustateoria osoittaa, organisaatiossa vallitsevat rutiinit ja yritysjohdon merkityksellistäminen, vaikuttavat merkittävästi siihen, millaisia niin sanottuja piileviä optioita henkilöstö todella tunnistaa. Vaikka rekrytoinneilla luodaankin tunnistamiskyvyn perusta, organisaation sisäinen maailma vaikuttaa siis suuresti todelliseen lopputulokseen.

Empiirisen tutkimuksen perusteella strategisten reaaliopioiden tunnistamiskyky otetaan siis huomioon suomalaisissa pk-yrityksissä näiden kolmen teeman kautta. Kukin teema sisältää käytäntöjä ja haasteita. Olennaista on, että teemat eivät ole erillisiä, vaan ovat hyvin vahvasti toisiinsa sidoksissa. Aivan samoin toisiinsa sidoksissa ovat monessa tapauksessa myös käytännöt ja haasteet.

#### **4.1.3 Mikä on strategisten reaaliopioiden tunnistamiskyvyn merkitys**

Tähän tutkimuksen alakysymykseen vastataan hyödyntämällä sekä tutkimuksen teoriataustaa että empiiristä tutkimusta.

Vastaus jäsenellään empiirisen tutkimuksen kautta määriteltyjen teemojen kautta ja tämän yhteenveto esitetään taulukossa 15.

#### MIKÄ ON STRATEGISTEN REAALIOPTIOIDEN TUNNISTAMISKYVYN MERKITYS?

##### TEEMA 1 – JATKUVA VALPPAUS MIELENTILANA

- Lyhyellä aikavälillä mahdollistaa uusien toimeksiantojen löytämisen, siten kyseessä on konkreettisesti työllistävä merkitys.
- Pidemmällä aikavälillä olennainen tekijä koko yrityksen kehittämisessä.
- Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky suhteessa yrityksen omiin olemassa oleviin resursseihin liittyen voi mahdollistaa liiketoiminnan kehityksen ilman merkittäviä uusia investointeja
- Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskykyä voi hyödyntää oman organisaation sitouttamisessa ja motivoinnissa sekä kenties organisaatioon muodostuvan inertian vähentämisessä

##### TEEMA 2 – TUNNISTAMISKYKY ASIAKAS-, VERKOSTO- JA KUMPPANUUSSUHEISSA

- Mahdollistaa laajemman ja ajanmukaisen näkemyksen erilaisiin sidosryhmäsuhteisiin liittyen, niin sanottu reaaliaikainen strateginen kokonaiskuva ja sen ylläpito
- Tämän johdosta yritys toimii aktiivisesti suhteessa sidosryhmäsuhteissa ilmeneviin mahdollisuuksiin ja riskeihin, olennaista on ymmärrys siitä, että mahdollisuudet ja riskit kehittyvät jatkuvasti monien eri asioiden johdosta
- Hyvä strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky auttaa yritystä priorisoimaan päätöksentekoa kokonaisuuden kannalta viisaasti

##### TEEMA 3 – HENKILÖSTÖN KOMPETENSSIEN RAKENTAMINEN

- Henkilöstössä vallitsevat kompetenssit luovat edellytykset strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvylle. Mutta toisaalta näiden kompetenssien hankinta, rekrytoinnit, ovat taustateorian valossa investointeja reaalioptioihin.

### Taulukko 15. Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn merkitys

Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn merkitys näyttäytyy hieman erilaisena riippuen kustakin kolmesta teemasta.

Empiirisen tutkimuksen valossa strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn merkitys jatkuvaan valppauteen liittyen merkitsee lyhyellä aikavälillä esimerkiksi parempia edellytyksiä saada uusia toimeksiantoja. Siten merkitys viime kädessä on hyvin konkreettinen eli työllistävä. Pidemmällä aikavälillä merkitys taas liittyy laajemmin yrityksen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Olemassa oleviin resursseihin liittyvä tunnistamiskyky voi mahdollistaa liiketoiminnan kehityksen ilman merkittäviä investointeja ja tämä voi olla erittäin tärkeää erityisesti taloudellisesti epävarmoina aikoina. Tutkimuksessa nousi esiin myös näkemys, jonka mukaan tunnistamiskyvyn merkitys voi olla olennainen myös oman organisaation henkilöstön sitouttamisessa ja motivoinnissa. Näitä edellä olevia näkemyksiä tukevat hyvin esimerkiksi Kirznerin (1979, 8) ajatukset yrittäjämäisestä henkilöstä tuottoisten mahdollisuuksien tunnistajana ja siten markkinadynamiikan tasapainottajana sekä McGrathin & MacMillanin näkemykset (2000) yrittäjämäisen henkilön luonteenpiirteistä. Myös Laineman et al. (2001, 186-187) esittämä ajatus siitä, että optiot ovat ennen kaikkea mahdollisuuksia, eivätkä ainakaan välittömästi konkreettisia strategisia päätösehdotuksia, tukee jatkuvaa valppauden teemaa. Olennaista on todellakin mahdolli-

suuksien löytäminen valppauteen perustuen ja vasta tämän jälkeen näiden tunnistettujen mahdollisuuksien edelleen kehittäminen optioiden viitekehksessä. On myös mielenkiintoista pohtia, voisiko strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky ja toiminnan kehittäminen reaalioptioajattelua hyödyntäen ratkaista osaltaan sellaisen inertian ongelmaa, josta Bowman & Hurry (1993) ja Kogut & Kulatilaka (2001) puhuvat. Tämä voisi hyvin olla mahdollista, mikäli yritysjohto kykenisi reaalioptioajatteluun sisältyvien eri joustavuuselementtien ansiosta toimimaan aiempaa aloitteellisemmin suhteessa tulevaisuuteen.

Erilaisten sidosryhmäsuhteiden kohdalla strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky lisää yrityksen kykyä nähdä asioita laajemmin ja oikea-aikaisesti, aiemmin puhuttiin niin sanotusta reaaliaikaisesta strategisesta kokonaiskuvan ylläpidosta. Tämä laajempi näkemys auttaa yritystä olemaan aktiivinen suhteessa erilaisiin sidosryhmissä ilmeneviin mahdollisuuksiin ja riskeihin. Oman aktiivisen toiminnan merkitys onkin aivan olennaista, sillä mitkään mahdollisuudet ja riskit eivät yleensä synny tyhjästä tai "yhdessä yössä", vaan ne kehittyvät ajan myötä sekä yrityksen omien että muiden toimijoiden toimenpiteiden johdosta. Hyödyntämällä erilaisia reaalioptiotyyppejä ja reaalioptioajattelua laajemmin, yritys pystyy kehittämään tunnistamiaan mahdollisuuksia entisestään ja toisaalta rajaamaan tunnistamiaan riskejä. Näin yritys pystyy toimimaan epävarmuuden vallitessa sellaisin joustavin tavoin, että ikään kuin mahdollisimman monet ovet pysyvät avoinna ja mikä tärkeintä, yritys itse on mahdollisimman usein sellaisessa positiossa, jossa on mahdollisuus toimia aloitteellisesti.

Hyvä strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky sidosryhmäsuhteisiin liittyen auttaa yritystä myös jatkuvasti priorisoimaan omaa toimintaansa kokonaisuuden kannalta viisaasti. Ilman hyvää tunnistamiskykyä toimiva yritys sitä vastoin voi tehdä hyvinkin ehdottomia ja siten mahdollisuuksia poissulkevia päätöksiä, viime kädessä vain siksi, että se paremman toimintamallin puutteessa tuntuuärkevimmältä tavalta reagoida tilanteisiin epävarmuuden vallitessa. Verrattuna viisaasti priorisoivaan yritykseen, tällainen yritys voi myös päätyä tekemään monia tärkeitä päätöksiä aiem-

min kuin todellisuudessa tarve olisikaan. Tällaiseen kokonaisuuden hahmottavaan ajatteluun liittyy läheisesti esimerkiksi Luehrmanin (1998) näkemys strategiasta optioiden ketjuna. Lisäksi itse teemana olevia sidoryhmiä painottavat myös monet taustateorian näkemykset strategisten reaalioptioiden tunnistamisesta puhuttaessa (Kyläheiko & Sandström 2007; Teece 2010, 188; Temmes & Välikangas 2010, 107).

Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn merkitys henkilöstön kompetensseihin liittyen on ennen kaikkea se, että näiden kompetenssien hankinta, kuten esimerkiksi rekrytoinnit, itse asiassa ovat investointeja reaalioptioihin. Näin olleen voidaankin ajatella, että strategisia reaalioptioita tunnistava yritys rakentanee henkilöstöään huomattavasti strategisemmin verrattuna ilman tätä tunnistamiskykyä toimivaan yritykseen. Tällainen toiminta puolestaan voi tuottaa hyvinkin nopeasti ikään kuin myönteisen lumipalloefektin, sillä ihmisethän yrityksen tekevät. Edellä kuvattu ajattelu saa myös runsaasti tukea taustateoriasta (Driouchi & Bennett 2012; Jansinski 1997; Kogut 1994; Kogut & Kulatilaka 2001)

#### **4.1.4 Synteesi – vastaus pääkysymykseen**

Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskykyä suomalaisissa pk-yrityksissä on käsitelty tässä tutkimuksessa kolmen alakysymyksen kautta

- Mitä strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky on?
- Miten strateginen reaalioptioiden tunnistamiskyky otetaan huomioon suomalaisissa pk-yrityksissä?
- Mikä on strateginen reaalioptioiden tunnistamiskyvyn merkitys?

Näiden kysymysten kautta on vastattu kolmeen näkökulmaan; strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn merkitykseen, haasteisiin ja käytäntöihin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky on yksilön kykyä tunnistaa sellaisia joustavuuselementtejä, joita hankkimalla ja hyödyntämällä voidaan edistää organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista – olemassa olevien mahdollisuuksien arvoa kasvattamalla ja/tai olemassa olevia riskejä pienentäen/rajaten.

Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky huomioidaan suomalaisissa pk-yrityksissä tämän tutkimuksen valossa etenkin kolmen toisiinsa vahvasti sidoksissa olevan teeman kautta. Ensimmäiseksi, tunnistamiskyky vaatii yksilötasolla jatkuvaa valppautta ikään kuin mielentilana ja tämä puolestaan edellyttää yksilöltä jatkuvaa oppimista. Tutkimuksen valossa valppauden vaatimus kohdistuu etenkin yrittäjään ja/tai muuhun ylimpään johtoon oletusarvoisesti. Ajateltaessa organisaatiota laajemmin, kyse on enemmänkin edellytysten luomisesta ja toisaalta vaatimustason ylläpitämisestä. Toiseksi, tunnistamiskyky liittyy yrityksen sidosryhmäsuhteisiin ja tällöin se liittyy ennen kaikkea pyrkimykseen pitää yllä jatkuvaa reaaliaikaista strategista kokonaiskuvaa. Vaikka termi kuulostaa haasteelliselta, tutkimuksen valossa kyse on käytännön tasolla lähinnä siitä, että tällaisen kokonaiskuvan tarve ylipäättään ymmärrettäisiin. Sen on oltava joidenkin organisaatiossa olevien henkilöiden tehtävä näiden operatiivisten vastuiden ohella. Kolmanneksi, tunnistamiskyky huomioidaan henkilöstön kompetenssien rakentamisen kautta. Tätä ajatellen perustavat päätökset tehdään jo rekrytointivaiheessa. Henkilöstön kompetenssien rakentaminen voidaan nähdä investointeina reaalioptioihin.

Myös strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn merkitystä voidaan yksityiskohtaisemmin jäsentää tutkimuksessa esiin nousseiden kolmen teeman kautta. Merkityksen osalta juuri näiden kolmen teeman tiedostaminen on tämän tutkimuksen suurin anti. Kukin kolmesta teemasta syventää ajattelua eri suuntiin, mutta yhteistä kaikille on vaatimus proaktiivisen toimintaan. Vaikka tutkimuksen teoreettinen teema oli molemmille haastelluille vieras, molemmat ovat erinomaisia esimerkkejä reaalioptioajattelun hyödyntämisestä käytännössä. Tämä tarkoittaa etenkin jatkuvaa aktiivista otetta oikeastaan kaikkeen yritykseen liittyvään sekä tehtyjen valintojen syvällistä analysointia ja muuttamista tilanteen niin vaatiessa.

## **4.2 Johtopäätökset**

Reaalioptioajattelu ja strategisten reaalioptioiden tunnistaminen ovat tämän tutkimuksen taustateorian ja empiiristen tulosten valossa vielä melko abstrakteja teemoja. Nämä kaksi suhteutuvat luonnollisesti toisiinsa siten,

että ensin on ymmärrettävä reaalioptioajattelun konseptia, vasta tämän jälkeen voidaan edetä muun muassa strategisten reaalioptioiden tunnistamisen pyrkimykseen.

Teoriatasolla reaalioptioajattelua on vaikeaa rajata kuuluvaksi vain tietyn-tyyppiseen taustateoriaan. Päinvastoin, reaalioptioista on kirjoitettu mitä moninaisimpien viitekehysten kautta. Rajausta on toki tässäkin tutkimuksessa tehty, mutta kuten tunnistamiskykyä käsittelevässä teoriaosan luvussa nähtiin, hyödyllisiä näkemyksiä voidaan löytää hyvin monentyyppisistä ja erilaisista viitekehyksistä kumpuavista lähteistä.

Yhteistä kaikille tämän tutkimuksen myötä tarkasteluun tulleille lähteille on käsitellä reaalioptioajattelun yhteydessä epävarmuutta ja joustavuutta. Epävarmuus on toimintaympäristön piirre – enemmän tai vähemmän – joustavuus toimintamallina puolestaan keino toimia tällaisessa ympäristössä. Näin johtopäätösosiossa edellä olevan kirjoittaminen tuntuu jopa itsestäänselvydeltä, mutta tuskin se liiaksi näin on. Sillä taustakirjallisuudesta kävi hyvin selvästi ilmi, miten helposti yritysjohto päätyy toimimaan joustamattomilla tavoilla epävarmuuden lisääntyessä. Joustamattomat toimintamallit antavat ikään kuin enemmän varmuutta – vähentävät volatiliiteettia – ja tuovat usein myös nopeammin perinteisin tavoin mitattavia lopputuloksia ja ovat siten houkuttelevia. Lisäksi monet joustamattomat toimintamallit voivat kapeassa ajattelussa tuntua rationaalisilta organisaatioon sisältyvän inertian vuoksi. Reaalioptioajatteluun peilaten, tällöin ei kuitenkaan nähdä metsää puilta. Joustamattomat toimintamallit kaventavat yritysjohtoon tulevaisuuden mahdollisuuksia oikeastaan kaikkia mahdollisia yritystoiminnan osa-alueita ajatellen. Ja mikä pahinta, tämä tapahtunee hyvin hitaasti ja huomaamatta.

Sillä, että reaalioptioajattelu kumpuaa rahoituksen optioteoriasta, on oma suuri arvonsa. Vallalla on aivan liikaa yritysjohtoon suunnattuja strategisia ajattelukonsepteja, joiden yhteys rahaan jää hyvin avoimeksi. Yritysjohtoon tekemät päätökset vaikuttavat puolestaan aina viime kädessä rahamääräisesti, joten reaalioptioajattelukonseptin mahdollisuuksia saada jalansijaa käytännön yritysmaailmassa lisää varmasti se, että reaalioptio-

ajattelun sisäistäneet pystyvät perustelemaan ajatteluaan myös rahamääräisesti. Lisäksi reaalioptioajattelun proaktiivisen logiikan ansiosta konsepti ei jää vain ajattelun tasolle, vaan vaatii todellista toimintaa. Strategisen reaalioption tunnistamisen jälkeen on todella toimittava – esimerkiksi hankittava optio tietyllä hinnalla – vain näin optio todella on olemassa. Ilman toimintaa reaalioptioajattelusta häviää perusteet. Tämä vaatimus todelliseen toimintaan on erittäin hyvä ominaisuus strategisen ajattelun konseptissa.

Reaalioptioajatteluun sisältyy myös omat vaaransa. Jos reaalioptioajattelun käsittää – tai haluaa käsittää – väärin, reaalioptioajattelun metodein voi viime kädessä perustella minkä tahansa päätöksen. Tätäkin näkökulmaa käsitellään taustakirjallisuudessa laajalti ja reaalioptioajattelusta kiinnostuneiden kannattaa ehdottomasti perehtyä myös aiheeseen kriittisesti suhtautuvaan kirjallisuuteen.

*“The world as we have created it is a process of our thinking. It cannot be changed without changing our thinking.” – Albert Einstein*

Yrityksen tämän päivän kilpailuetu on historiassa tapahtuneen ja oikeaksi osoittautuneen ajattelun ja toiminnan tulosta. Tulevaisuuden kilpailukykyä rakennetaan kuitenkin joka hetki, pala kerrallaan. Välillä näihin paloihin ei sisälly mitään epävarmuutta ja tällöin päätösten tekeminen on rationaalisen analysoinnin jälkeen helppoa – lähes mekaanista. Varsinkin yritysten ylimmän johdon päätöksenteossa epävarmuus on kuitenkin läsnä lähes aina ja tästä syystä yritysjohton ajattelumallien on kyettävä huomioimaan epävarmuus. Tämän tutkimuksen myötä vahvistuu näkemys, jonka mukaan reaalioptioajattelun omaksuminen voi kehittää merkittävästi yritysjohton strategista ajattelukykyä sekä koko yrityksessä vallitsevaa toimeenpanokykyä. Reaalioptioajattelu näyttäytyy ennen kaikkea syvällisenä ajattelumallina, joka sopinee hyvin monenlaisten käytäntöä lähempänä olevien strategiasisältöjen yhteyteen. Strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky on puolestaan tämän kokonaisuuden yksi tärkeä osa-alue, koska sillä mitä päädyimme tunnistamaan, on tyypillisesti kauaskantoiset seuraukset.

### 4.3 Työn rajoitukset

Työn olennaisin rajoitus liittyy empiirisen tutkimuksen suorittamistapaan. Ensinnäkin tutkimus kohdistettiin vain kahteen yritykseen, joten voidaan toki ajatella, että useampaan yritykseen perehtymällä olisi ollut mahdollista kerryttää monipuolisempaa materiaalia. Toisaalta, on käytännössä mahdotonta sanoa, mikä olisi juuri oikea määrä. Tämänkaltainen mietintä lienee todellisuutta enemmän tai vähemmän jokaisessa laadullisessa tutkimuksessa.

Toinen selvä rajoitus liittyy tutkimusmetodiin. Teemahaastattelua käytettäessä on tärkeää tiedostaa, että tutkijan oma toiminta haastattelun aikana vaikuttaa siihen, millaista sisältöä haastattelu todella lopulta tuo esiin. Haastattelurunko toki ohjaa haastattelua pääpiirteittäin, mutta tutkijan oma toiminta haastattelun aikana luonnollisesti vaikuttaa lopulliseen kertyvään materiaaliin.

### 4.4 Tulevaisuuden tutkimusaiheet

Ehkäpä tärkein huomio tulevaisuuden tutkimusaiheita ajatellen on, että strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyssä on varmasti todella paljon tutkittavaa jatkossakin. Kuten aiemmin on todettu, taustakirjallisuudessa tunnistamiskykyä toki käsitellään, mutta hyvin pirstaleisesti ja eri viitekehysistä käsin.

Tämän tutkimuksen ja taustakirjallisuuteen perehtymisen perusteella voidaan jatkotutkimusaiheiksi ehdottaa seuraavia laajempia teoreettisia näkökulmia ja käytäntöä lähempänä olevia aiheita. Teoreettisia näkökulmia ovat muun muassa

- Reaalioptioajattelu ja organisaation kyvykkyydet. Ovatko kyvykkyydet uusien reaalioptioiden vai inertian lähde?
- Yrityksen rajat (boundaries of firm). Miten reaalioptioajattelun omaksuminen muuttaa yritysjohton analyysiä yrityksen rajoista?
- Reaalioptioajattelun ja strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn anti organisaation eksploraatio- ja eksploraatioprosesseille. Voivat-

ko reaalioptioajattelu ja strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyky lisätä organisaation nopeutta edellä mainituissa prosesseissa? Jos näin olisi, mikä on lisääntyneen nopeuden hyöty viime kädessä?

- Reaalioptioajattelu ja päämies-agentti-ongelma. Miten reaalioptioajattelu voi kontribuoida tällä osa-alueella?

Lähempänä yrityselämän käytäntöä ovat puolestaan seuraavat aiheet

- Reaalioptioajattelun hyödyntämismahdollisuudet rekrytoinneissa ja henkilöstön kokonaisvaltaisessa kehittämisessä
- Reaalioptioajattelun hyödyntämismahdollisuudet ylimmän johdon strategisen ajattelun kehittäjänä tietyssä totutussa kontekstissa, esimerkiksi johtoryhmä- tai hallitustyöskentelyssä
- Vaikuttavatko selkeästi viestitty visio ja strategia yrityksen henkilöstön strategisten reaalioptioiden tunnistamiskykyyn myönteisesti? Voidaanko vision ja strategian osalta eritellä tarkemmin tiettyjä osa-alueita, joilla olisi muita osa-alueita merkittävämpi yhteys tunnistamiskykyyn?
- Voivatko strategisten reaalioptioiden tunnistaminen ja hyödyntäminen muuttaa yrityksessä tapahtuvan päätöksenteon nopeutta ja laatua sekä lisätä henkilöstön sitoutumista? Tätä aihetta tutkittaessa päätöksenteon nopeus ja laatu olisivat syytä fokusoida tarkemmin tiettyyn osa-alueeseen. Tutkimusasetelman tulisi käsittää tilanne ennen ja jälkeen reaalioptioajattelun omaksumisen. Kyse olisi pitkäkestoisesta tutkimuksesta, mutta tulokset voisivat olla erittäin hyödyllisiä.

Tulevaisuuden tutkimusaiheita siis riittää tämänkin tutkimuksen perusteella todettuna. Tämän tutkimuksen tehneenä olennaisin neuvo aihepiiriä tutkiville on se perinteinen, fokuointi. Etenkin reaalioptioajattelun ja myös strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn teemat ovat niin laajoja, että merkittävimpiä hyötyjä saataneen vain hyvin tiukasti fokuoitujen tutkimusasetelmien kautta. Lisäksi, koska reaalioptioajattelu näyttäytyy eräällä tapaa kuin linssinä katsoa totuttua maailmaa uudesta näkökulmasta, lopputulosten tulkinnan kannalta on aivan olennaista, millaisen perinteisem-

män strategiakontekstin yhteydessä reaalioptioajattelua kulloinkin käsitel-  
lään.

## LÄHDELUETTELO

- Adner, R. & Levinthal, D.A. 2004. What Is Not a Real Option: Considering Boundaries for the Application of Real Options to Business Strategy. *Academy of Management Review*, 29(1), pp. 74-85.
- Amram, M. & Kulatilaka, N. 1999. *Real Options: Managing Strategic Investment in an Uncertain World*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Bowman, H. & Hurry, D. 1993. Strategy Through the Option Lens: An Integrated View of Resource Investments and the Incremental-choice Process. *Academy of Management Review*, 18(4), pp. 760-782.
- Burger-Helmchen, T. 2009. Option Chain and Change Management: A structural Equation Application. *European Management Journal*, 27(3), pp. 176-186.
- Cave, F. & Minty, A. 2004. How Do Entrepreneurs View Opportunities: Rose Tinted Spectacles or the Real Options Lens? *The Journal of Private Equity*, 7(3), pp. 60-67.
- Driouchi, T. & Bennett, D.J. 2012. Real Options in Management and Organizational Strategy: A Review of Decision-making and Performance Implications. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), pp. 39-62.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4 edn. Gummerrus Kirjapaino Oy Jyväskylä: Vastapaino.
- Fichman, R.G., Keil, M., Tiwana, A. 2005. Beyond Valuation: "Options Thinking" in IT Project Management. *California Management Review*, 47(2), pp. 74-96.

Foss, N.J., Klein, P.G., Kor, Y.Y., Mahoney, J.T. 2008. Entrepreneurship, Subjectivism, and the Resource-Based View: Toward a New Synthesis. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), pp. 73-94.

Janney, J.J. & Dess, G.G. 2004. Can Real-Options Analysis Improve Decision-Making? Promises and Pitfalls. *Academy of Management Executive*, 18(4), pp. 60-75.

Jasinski, D.W. 1997. Using strategic option theory to provide problem solving strategies for venture growth. University of Colorado, Graduate School of Business Administration, Strategy and Organization Management.

Kirzner, I.M., 1979. Perception, Opportunity, and Profit. Chicago: The University of Chicago Press.

Kogut, B., 1994. Options Thinking and Platform Investments: Investing in Opportunity. *California management review*, 36(2), pp. 52-71.

Kogut, B. & Kulatilaka, N. 2001. Capabilities as Real Options. *Organization Science*, 12(6), pp. 744-758.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppateieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille. Turku: Turun kauppakorkeakoulu Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus.

Kyläheiko, K. & Sandström, J. 2007. Strategic Options-Based Framework for Management of Dynamic Capabilities in Manufacturing Firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(8), pp. 966-984.

Kyläheiko, K., Sandström, J., Virkkunen, V. 2002. Dynamic Capability View in Terms of Real Options. *International Journal of Production Economics*, 80(1), pp. 65-83.

Lainema, M., Lahdenpää, M., Puolakka, P. 2001. Strategisen johtamisen areena ja horisontti. WS Bookwell Oy, Porvoo: WSOY.

Leslie, K.J. & Michaels, M.P. 1997. The Real Power of Real Options. The McKinsey Quarterly, (3), pp. 4-22.

Luehrman, T.A. 1998. Strategy as a Portfolio of Real Options. Harvard Business Review, 76(5), pp. 89-99.

March, J.G., 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, 2(1), pp. 71-87.

McGrath, R.G. & MacMillan, I. 2000. The Entrepreneurial Mindset. Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Myers, S.C. 1977. Determinants of Corporate Borrowing. Journal of Financial Economics, 5(2), pp. 147-175.

Pandza, K., Horsburgh, S., Gorton, K., Polajnar, A. 2003. A Real Options Approach to Managing Resources and Capabilities. International Journal of Operations & Production Management, 23(9), pp. 1010-1032.

Pätäri, S., Kyläheiko, K., Sandström, J. 2011. Opening Up New Strategic Options in the Pulp and Paper Industry: Case Biorefineries. Forest Policy & Economics, 13(6), pp. 456-464.

Penrose, E.T. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. Cambridge, U.K.: John Wiley.

Peteraf, M.A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based view. Strategic Management Journal, 14(3), pp. 179-191.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard business review, 68(3), pp. 79-91.

Rese, M. & Roemer, E. 2004. Managing Commitments and Flexibility by Real Options. *Industrial Marketing Management*, 33(6), pp. 501-512.

Schumpeter, J. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.

Ståhle, P., Kyläheiko, K., Sandström, J., Virkkunen, V. 2002. *Epävarmuus hallintaan - Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Teece, D.J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), pp. 172-194.

Teece, D.J. 2007. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319-1350.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A, 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.

Temmes, A. & Välikangas L. 2010. *Strateginen ajautuminen*. WS Bookwell Oy Juva: WSOYpro Oy.

Triantis, A. & Borison, A. 2001. Real Options: State of the Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(2), pp. 8-24.

Trigeorgis, L. 1998. *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*. 3 edn. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Von Neumann, J. & Morgenstern, O. 1944. *Theory of Games and Economic Behavior*. 1 edn. USA: Princeton University Press.

Wernefelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.

Yeo, K.T. & Qiu, F. 2003. The Value of Management Flexibility - A Real Option Approach to Investment Evaluation. *International Journal of Project Management*, 21(4), pp. 243-250.

### **Sarjajulkaisut**

Känkänen, J., Lindroos, P., Myllylä, M. 2013. Elinkeino- ja teollisuuspoliittinen linjaus - Suomen talouskasvun eväitä 2010-luvulla. 5. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

### **Konferenssiesitelmät**

Collan, M., Freiling, J., Kyläheiko, K., Roemer, E., 2013. The Strategic Real Options Framework: Explaining Corporate Survival. The 2<sup>nd</sup> Conference on Competence-based Strategic Management (CBSM) in Magdeburg, Germany 18 -20.9.2013 2013.

### **Sähköiset julkaisut**

Pihkala, T. (2003). Pk-yritysten liiketoiminnan ongelmat.

<http://www.menestys.kyamk.fi/Pk-yritystenliiketoiminnanongelmat.ppt>

20.9.2014

### **Haastattelut**

15.4.2014. Risto Piironen, toimitusjohtaja, Piironen Oy.

17.4.2014. Pekka Toivanen, toimitusjohtaja, Muotohiomo Oy.

## LIITE 1 – AINEISTOHAUN SUORITTAMINEN

Lähdeaineiston haku aloitettiin suorittamalla yhteensä kahdeksan hakuja Lappeenrannan teknillisen yliopiston Nelli-portaalissa tammikuussa 2014. Haku kohdistettiin kolmeen tietokantaan, joita olivat EBSCO – Business Source Complete, Elsevier (Science Direct) ja Emerald Journals. Kahdeksan haun tuloksena valittiin yhteensä 41 artikkelia jatkotarkastelua varten. Tässä vaiheessa valinnat tehtiin pääosin artikkelien tiivistelmien ja osittain yhteenvetojen perusteella.

Alla olevassa taulukossa kootaan yhteen kussakin haussa käytetyt hakusanat sekä osumien, yhdistettyjen tulosten eli tarkasteltujen artikkelien ja jatkotarkasteluun valituksi tulleiden artikkelien määrä. Taulukossa valittujen artikkelien yhteenlaskettu määrä on suurempi kuin edellä mainittu 41. Tämä johtuu vain siitä, että osa valituista artikkeleista listautui useampaan hakuun. Tarkastelu kohdistui nimenomaan siihen artikkelimäärään, jonka hakukone ensimmäisenä yhdisti relevanssia perusteenaan käyttäen. Näin ollen kunkin haun osalta tarkasteluun tulleiden artikkelien määrä ei ole johdonmukainen.

Haku	Haun kuvaus	Osumia	Yhdistettyjä	Valittuja
1	Kaikki kentät: "real option? thinking"	46	41	15
2	Kaikki kentät: "strategic option? thinking"	2	2	1
3	Kaikki kentät: "option? thinking"	153	55	17
4	Kaikki kentät: "strategic real option? thinking"	1	1	1
5	Sanahaku: "real option?" JA	90	33	1

	Sanahaku "sensing"			
6	Sanahaku: "real option?" JA Sanahaku: "strateg?"	4103	90	8
7	Sanahaku: "real option? thinking" JA Sanahaku: "opportunit?"	33	33	15
8	Sanahaku: "investment pla?" JA Sanahaku: "real option?"	211	59	6

Kokonaisuudessaan lähdeaineistoksi valikoitui tietysti myös muuta aineis-  
toa edellä olevan hakuprosessin lisäksi.

## LIITE 2 – TÄRKEIN TAUSTAKIRJALLISUUS

Liitteessä esitetään kokonaisuudessaan luvussa 2.2. esitetty tärkeimpien artikkelien yhteenveto. Kunkin osalta esitellään

- Kirjoittaja(t) ja julkaisuvuosi
- Artikkelin nimi ja julkaisu
- *Kursiivilla artikkelin tavoite*
- Artikkelin olennaisin sisältö tätä tutkimusta koskien

March, J. (1991)

Exploration and exploitation in organizational learning  
(Organizational science)

*Artikkelissa käsitellään uusien mahdollisuuksien etsintää (eksploraatio) ja olemassa olevien mahdollisuuksien hyödyntämistä (eksploraatio); näiden kilpailu rajallisista resursseista organisaation oppimisessa. Miten tasapainottaa toiminnot?*

Oleennaista eksploraatiivisessa toiminnassa on jalostaa ja laajentaa olemassa olevia kompetensseja, teknologioita ja paradigmoja. Tällaisen toiminnan tulokset ovat tyypillisesti positiivisia, läheisesti organisaation nykyiseen paradigmaan liittyviä ja ennustettavia. Eksploraatiivisessa toiminnassa sitä vastoin olennaisinta on uusien mahdollisuuksien etsintä. Tällaisen toiminnan tulokset ovat tyypillisesti epävarmoja, ne liittyvät kaukaisemmin organisaation nykyiseen paradigmaan ja ne ovat usein negatiivisia.

Jotta organisaatiossa syntyisi uusia mahdollisuuksia eksploraatiivisen toiminnan myötä, organisaatiossa olevat ihmiset eivät saisi mukautua organisaation olemassa olevaan koodiin ennen kuin koodi on saanut uutta sisältöä ihmisiltä.

Eksploraatiivisen ja eksploraatiivisen toiminnan välillä on oltava tasapaino, mutta tämä tasapaino riippuu myös kunkin yrityksen kilpailutilanteesta.

Kilpailuympäristössä, jossa ”voittaja vie kaiken” kokemukseen nojautuva eksploitaatio on vaikutusnopeutensa vuoksi perusteltu valinta.

Bowman, E.H. & Hurry, D. (1993)

Strategy through the option lens: An integrated view of resource investments and the incremental-choice process

(Academy of Management Review)

*Artikkeli osoittaa, miten strategiat kumpuavat yrityksen resursseista ja tulevat esiin ajan myötä eri tavoin. Artikkelissa tutkitaan tähän prosessiin sisältyvien resurssien ja valintojen sekä investointien ja kasvumahdollisuuksien keskinäisiä suhteita. Keskinäisiä suhteita tutkittaessa huomioidaan taustalla vaikuttava oppiminen sekä investointien suuruus ja ajoitukset.*

Piilevät optiot (shadow options) tunnistetaan johtamisprosessiin sisältyvän merkityksellistämisen kautta. Tämä prosessi on pitkälti intuitiivinen. Organisaatioon kumuloitunut osaaminen ei ainoastaan tarjoa kyvykkyyksiä, joilla päästä käsiksi mahdollisuuksiin vaan se vaikuttaa siihen, millaisia piileviä optioita ylipäätään tunnistetaan. Organisaation eri tasoilla oleva erilainen osaaminen tuottaa erilaisten optioiden tunnistamista. Piilevien optioiden tunnistamisen voidaankin sanoa olevan se mekanismi, jolla oppiminen jalostuu jatkuvasti uudennlaisiksi strategisiksi valintamahdollisuuksiksi.

Kogut, B. (1994)

Options Thinking and Platform Investments: Investing in Opportunity (California Management Review)

*Artikkelissa yhdistetään reaalioptioiden ja organisaation ydinkyvykkyyksien näkökulmat.*

Yhdistämällä reaalioptioiden ja organisaation ydinkyvykkyyksien näkökulmat saadaan aikaan näkemys, jonka mukaan kyvykkyydet muodostavat alustoja ”platforms” laajentua uusille ja epävarmoille markkinoille. Tällaisen

alustan arvo muodostuu neljästä tekijästä: 1) epävarmuus (on oltava epävarmuutta), 2) mahdollisuuksien määrä, 3) aikaulottuvuus kilpailijoiden toimenpiteitä ajatellen eli jäljittelyn vaikeus ja toisaalta markkinavaltaamisen uhka sekä 4) option toteuttamiskyky.

Tällaisia investointeja tekevät yritykset kohtaavat usein tilanteita, joissa mahdollisuuksien ikkuna (windows of opportunities) on avoinna määrätyn ajan. Näiden mahdollisuuksien havaitseminen oikeaan aikaan vaatii asianmukaisia informaatiojärjestelmiä. Varsinaisen havaintokyvyn lisäksi on tärkeää rakentaa johtajien insentiivit nopeaan toimintaan kannustaviksi.

Organisaation kyvykkyydet – esimerkiksi laaduntuottokyky, joustavuus ja markkinamuutoksiin reagoimiskyky – ovat yritysten tärkeimpiä alustainvestointeja. Tästä huolimatta, kyvykkyyksien tuomia hyötyjä on vaikea mitata tarkasti. Esimerkiksi laatuohjelmien osalta kyse ei ole ainoastaan puuttavasta datasta vaan siitä, ettei tiedetä mitä hyötyjä ja kustannuksia pitäisi arvioida.

Luehrman, T. (1998)

Strategy as portfolio of real options

(Harvard Business Review)

*Artikkeli laajentaa reaaliopioiteoriaa tutkimalla, miten optioiden hinnoittelua voidaan käyttää työkaluna yrityksen strategista päätöksentekoa kehitettäessä.*

Yrityksen strategia on sarja toisiinsa linkitettyjä optioita. Yritys kohdistaa huomionsa optioiden sisältämään volatilitettiin sekä optioiden kunkin hetken nykyarvoon ja sen todennäköiseen kehitykseen. Laajemmassa kuvassa yrityksen strategia voidaan nähdä optioiden portfoliona, jolloin yritys kykenee strategisia optioitaan tutkimalla tekemään menestyksensä kannalta ratkaisevia päätöksiä: a) investoidako vai ei, b) milloin investoida ja c) mitä tehdä odotusaikana ennen todellista investointihetkeä. Pelataksseen tärkeää roolia yrityksen strategisessa päätöksenteossa, yrityksen

rahoitusammattilaisten pitää kyetä analysoimaan vasta mahdollisuuksina esiintyviä hypoteettisia vaihtoehtoja.

Kogut, B. & Kulatilaka, N. (2001)

Capabilities as Real Options  
(Organization Science)

*Artikkelissa esitetään, että reaaliopitoteoria tarjoaa sopivan viitekehyksen kyvykkyyksien ja eksploratiivisen toiminnan analysointiin. Reaaliopitoteoria yhdistää strategian, organisaatioteorian ja kompleksisten systeemien teorian yhdessä käsiteltäväksi kokonaisuudeksi. Tämä huomioiden, kirjoittajat identifioivat kolme konseptiparia: niukat resurssit ja vallitsevat assetit optioteoriassa, inertia ja peruuttamattomuus sekä toimintaympäristön monimuotoisuus ja optioiden arvot.*

Syvällinen pyrkimys yhdistää kyvykkyydet ja reaaliopitioajattelu. Strategian voidaan ajatella olevan sellaisten kyvykkyyksien hankintaa ja johtamista, jotka mahdollistavat joustavuuden muuttuvassa toimintaympäristössä. Tässä valossa yritysten ydinkyvykkyyksien arvo johdetaankin niiden vasta tulevaisuudessa tapahtuvasta hyödyntämisen arvosta. Reaaliopitioajattelu tarjoaa kokonaisvaltaisen viitekehyksen analysoida erilaisten toimenpiteiden arvoa muuttuvassa toimintaympäristössä.

Artikkelissa tuodaan esiin, että lyhyellä aikavälillä saavutettavat hyödyt eksploratiivisen toiminnan tuloksena voivat peittää alleen pidemmällä aikavälillä saavutettavissa olevat hyödyt. Se dynamiikka, jolla kyvykkyydet vaikuttavat ja tuottavat oppimista, muodostaakin viime kädessä kompleksisen ja moniulotteisen ongelman. Lisäksi artikkelissa määritellään, että peruuttamattomuuden konsepti on olennainen tekijä sille, että organisaation kyvykkyyksiin liittyvä inertia on reaaliopitoiden arvon lähde.

Triantis, A. & Borison, A. (2001)

Real Options: State of the practice  
(Journal of Applied Corporate Finance)

*Miten reaalioptioita hyödynnetään yrityksissä ja millainen vaikutus reaalioptioiden omaksumisella on ollut yritysten toimintaan? Kyselytutkimus.*

Reaalioptioiden käyttö yrityksissä voidaan kyselytutkimuksen perusteella jakaa kolmeen ryhmään: 1) reaalioptiot ajattelutapana, 2) reaalioptiot analyttisenä työkaluna ja 3) reaalioptiot organisatorisena prosessina.

Ajattelutavan osalta todetaan, että reaalioptiolähestymistavan omaksuminen yrityksessä lisää organisaation ymmärrystä jo olemassa olevien optioiden osalta ja muuttaa suhtautumista epävarmuuteen – epävarmuus aletaan nähdä mahdollisuutena sen välttämisen sijaan.

Lisäksi reaalioptioajattelu lisää organisaatiossa tapahtuvan oppimisen arvostamista ja tämä puolestaan lisää ymmärrystä, että hyödyllistä tietoa on paikoin perusteltua hankkia korkein kustannuksinkin.

Jo aiemmin erilaisia päätöksentekomenetelmiä käyttäneet johtajat kokevat, että reaalioptioajattelun omaksuminen vaikuttaa myös konkreettisesti tapaan määritellä ongelmat.

Kyläheiko, K., Sandström, J., Virkkunen, V. (2002)  
Dynamic Capability View in Terms of Real Options  
(International Journal of Production Economics)

*Artikkelissa pyritään kehittämään resurssiperusteiseen teoriaan (RBV) pohjautuvaa strategianäkemyistä yhdistämällä siihen dynaamisten kyvykkyyksien teoria (DCV) ja tulkitsemalla sen hyödyntämismahdollisuuksia reaalioptiosovelluksissa. Artikkelissa keskitytään analysoimaan dynaamisten kyvykkyyksien johtamista ja arvottamista yrityksen strategisia rajoja määritettäessä.*

Artikkelissa käsitellään reaalioptioiden ja dynaamisten kyvykkyyksien suhdetta syvällisesti. Olennaisimpia reaalioptioihin liittyviä kysymyksiä ovat 1) kuinka osin vielä hyödyntämättä olevat (dynaamiset) kyvykkyydet voidaan arvottaa kyvykkyyksien sisältämien optioiden perusteella ja 2) milloin nämä optiot tulisi toteuttaa.

Artikkelissa painotetaan johdon roolia yrityksen strategiaan optioihin liittyen. Johtajien tärkein tehtävä on kyetä määrittämään kehityshankkeiden (esim. tuotekehitys- tai partnerihankkeen) odotettu kokonaisarvo – nykyarvon ja odotetun lisäarvon summa – huomioiden se, millaisin dynaamisin kyvykkyyksin tämä kokonaisarvo voidaan saavuttaa. Vain silloin, kun odotettu kokonaisarvo on suurempi kuin sen saavuttamiseksi vaaditun investoinnin kustannus (eli reaalioption toteutus), investointi uusiin kyvykkyyksiin on kannattavaa.

Adner, R. & Levinthal, D.A. (2004)

What is not a real option: Considering boundaries for the application of real options to business strategy

(Academy of Management Review)

*Artikkelissa tutkitaan, mitkä yrityksen vaihtoehtojen joukossa todella ovat reaalioptioita ja mitkä polkuriippuvuutta. Lisäksi pohditaan, miten yrityksen päätöksentekoprosessi vaikuttaa yrityksen kykyyn hyödyntää optioita.*

Mitä laajemmaksi yrityksen vaihtoehtojen kirjo eksploratiivisen toiminnan myötä kasvaa, sitä heikommin strukturoiduksi yrityksen investointiprosessi muodostuu. Tämä johtaa saatavilla olevien optioiden alihyödyntämiseen. Varsinainen syy taustalla on luonnollinen, harvalla yrityksellä on riittäviä resursseja suorittaa jatkuvaa strukturoitua prosessia.

Artikkeli myös painottaa, että yritykselle tarjolla olevien vaihtoehtojen määrän kasvussa ei ole välttämättä kyse reaalioptioista vaan polkuriippuvuudesta.

Cave, F. & Minty, A. (2004)

How Do Entrepreneurs View Opportunities: Rose Tinted Spectacles or the Real Options Lens?

(The Journal of Private Equity)

*Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia haastattelun keinoin viittä yrityksen perustajaa ja määrittää näiden yrittäjätyyppi yrittäjämäiseksi (E, entrepreneurial) tai hallinnoijaksi (A, administrator).*

Artikkelinsa alussa kirjoittajat määrittelevät reaaliopiometodologian muodostavien aktiviteettien kokonaisuuden. Kaikkiaan yhdeksän aktiviteettia ja näiden perusteella määritellyt tavoitteet luovat reaaliopioajattelulle selkeän ja toteutettavissa olevan metodologian.

Empiirisessä tutkimuksessa yrittäjätyypin määrittelyssä käytetään kuutta eri osa-aluetta: 1) Strateginen orientaatio, 2) Sitoutuminen mahdollisuuksiin, 3) Sitoutuminen resursseihin, 4) Resurssien kontrollointi, 5) Johtamisrakenne, 6) Palkitsemisfilosofia.

Tulosten mukaan mahdollisuuksia valitessaan E- ja A-tyypit molemmat antavat painoa riskien rajoittamiselle, mutta A-tyyppien pyrkiessä välttämään mahdollisuuksiin sisältyvää volatilitietin vaihtelua, E-tyypit ovat puolestaan valmiimpia hyväksymään tämän vaihtelun.

Reaaliopioviitekehysellä on selkeitä yhtäläisyyksiä yrittäjämäiseen päätöksentekoprosessiin.

Burger-Helmchen, T. (2009)

Option chain and change management: A structural equation application (European Management Journal)

*Resurssiperusteista teoriaa (RBV) ja reaaliopioiteoriaa hyödyntäen artikkelissa rakennetaan malli, joka kuvaa yhteyttä yrityksen optioiden kehittämisen ja odotetun tuoton välillä.*

Artikkelissa kehitetään optioketjun (the option chain) malli, joka sisältää 1) potentiaalisen option tunnistamisen (identification), 2) resurssien etsinnän ja yhdistelyn ja siten option muokkaamisen todelliseksi reaaliopioiksi (exploration) ja 3) päätöksen option toteuttamisesta (exploitation). Marchia (1991) mukailleen artikkelissa todetaan eksploratiivisen toiminnan viittaavan yrittäjän ja eksploraatiivisen toiminnan johtajamanagerin toimintaan. Yrittäjämäisyyttä (entrepreneurship) ja sen sisältämää valppautta korostetaan uusien mahdollisuuksien tunnistamisessa. Mahdollisuuksien tunnistamisen jälkeen niiden hyödyntäminen vaatii resurssien yhdistelyä ja uusien kom-

pentenssien rakentamista. Tämä on usein polkuriippuvaista ja sisältää hiljaista tietoa. Tämän myötä yrityksen kognitiiviset rajat laajenevat ja voidaan ajatella, että tietoa luovat yrityksen luovat itselleen myös uusia optioita.

Artikkelissa myös todetaan, että erityyppiset optiot mahdollistavat erityyppisiä tuottoja (rents).

Pätäri, S., Kyläheiko, K., Sandström, J. (2011)

Opening up new strategic options in the pulp and paper industry: Case biorefineries  
(Forest Policy and Economics)

*Artikkelissa kehitetään sellu- ja paperiteollisuustoimialalle uusi dynaaminen strateginen viitekehys strategisten optioiden tunnistamiseksi. Viitekehys käsittää viisi osa-aluetta.*

- 1) *Heikkojen signaalien tunnistaminen operatiivisesta toimintaympäristöstä*
- 2) *Tunnistettujen signaalien muuntaminen strategisiksi optioiksi niiden upside-potentiaalista hyötymiseksi*
- 3) *Suojautuminen samojen optioiden sisältämillä riskeillä*
- 4) *Optioiden toteuttaminen ohuilla, epätäydellisillä ja aineettomilla tietopääoman markkinoilla*
- 5) *Olemassa olevien kyvykkyyksien ja tietopääoman ja uudelleen konfigurointi kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi*

Resurssiperusteisen teorian (RBV) näkemys yrityksen kilpailuedusta on staattinen. Kestävä kilpailuetu voidaan saavuttaa kun yritys kykenee toimintaympäristön muuttuessa uudelleen konfiguroimaan ja muokkaamaan VRIN-resurssejaan. Tällä on yhteys dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan (DCV), joka painottaa yrityksen kykyä muokata, rakentaa ja uudelleen konfiguroida resurssiperustaansa siten, että jopa heikkojen signaalien tunnistaminen mahdollistuu. Tämä puolestaan johtaa strategiseen reaaliopioajatteluun (SROA). Kirjoittajat näkevät SROA:n olevan sopivin viitekehys analysoida, miten yritys voi muuntaa nykyiset kyvykkyyteensä (ja laa-

jemmin resurssinsa) kilpailuedukseen (radikaalin) epävarmuuden ja nopean muutoksen hallitsemassa tulevaisuudessa. Olennaista SROA:ssa on pyrkiä hyötymään tulevaisuuden mahdollisuuksista (upside) ja samanaikaisesti rajata epävarmuuden luomaa riskiä (downside).

Driouchi, T. & Bennett, D.J. (2012)

Real Options in Management and Organizational Strategy: A Review of Decision-making and Performance Implications  
(International Journal of Management Reviews)

*Artikkelissa analysoidaan, miten reaalioptioviitekehys vaikuttaa päätöksentekoon ja suorituskyykyyn monikansallisten yritysten johtamisteoriassa. Lisäksi tutkitaan ja kategorisoidaan organisatorisia, strategisia ja operaatio-naalisia näkökulmia reaalioptioiden johtamisessa.*

Artikkelissa lähestytään reaalioptioita päätöksenteossa kolmen näkökulman kautta: 1) reaalioptioiden arvonmääritys, 2) reaalioptioajattelu ja 3) reaalioptiot kyvykkyyksinä. Artikkelissa eritellään myös olemassa olevaa aihepiirin kirjallisuutta reaalioptio-optimistiseen, -neutraaliin ja – pessimistiseen.

Johtopäätöksissä todetaan yhtenä tuloksena, että ei ole havaittavissa mitään selvää käytäntöä, miten yritysjohto hyödyntää reaalioptioteoriaa päätöksenteossaan.

Collan, M., Freiling, J., Kyläheiko, K., Roemer, E. (2013)

The strategic real options framework: Explaining corporate survival (seminaariesitys)

*Artikkelissa rakennetaan selitys yritysten selviytymiselle (corporate survival) dynaamisessa kilpailuympäristössä. Tämä tehdään aloittamalla dynaamisten kyvykkyyksien teoriasta jota rikastetaan reaalioptioteorialla.*

*Tällä tavoin muodostettava strategisen reaalioptioajattelun käsite täydentää dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa ja paikkaa sen olemassa olevia – odotuksiin ja epävarmuuteen – liittyviä puutteita.*

Artikkelissa esitetään strategisen reaalioptioajattelun käsite (SROA). SROA käsittää 1) uusien strategisten optioiden proaktiivisen kehittämisen, 2) jo olemassa olevien strategisten optioiden valppaan tunnistamisen, 3) olemassa olevien strategisten optioiden modifioinnin ja 4) kiinnostavien strategisten optioiden hyödyntämisen.

Reaalioptioajattelun osa-alueista tunnistaminen ja kehittäminen liitetään dynaamisten kyvykkyyksien teorian (DCV) "sensing" alueeseen ja reaalioptioiden arviointi ja toteuttaminen DCV:n "seizing" alueeseen.

Artikkelissa painotetaan, ettei strateginen reaalioptioajattelu ole ainoastaan ajattelutapa (mindset) vaan tapa toimia (yrittäjämäisesti). Strategista reaalioptioajattelua voidaan pitää yrityksen dynaamisena kyvykkyytenä.

### LIITE 3 – LÄHDEKIRJALLISUUS LUVUN 2.5. YHTEENVEDOSTA

Lähdekirjallisuus, joka mainitaan luvussa 2.5. esitettävässä yhteenvedossa (reaalioptiorealismi, -optimismi, -pessimismi), mutta joka ei ole varsinaisen tutkimuksen lähdekirjallisuutena.

Adner, R. & Levinthal, D.A. 2004. Real Options and Real Tradeoffs. *Academy of Management Review*, 29, pp.102-126

Barnett, M.L. 2003. Falling off the Fence? A Realistic Appraisal of Real Options Approach to Corporate Strategy. *Journal of Management Inquiry*, 12, pp. 185-196.

Carr, N. 2002. Unreal Options. *Harvard Business Review*, 80, p.22.

Coff, R. & Laverty, K. 2001. Real Options of Knowledge assets: Panacea or Pandora's Box. *Business Horizons*, 44, pp. 73-79.

Garud, R., Kumaraswamy, A., Nayyar, P. 1998. Real Options of Fool's Gold?: Perspective Makes the Difference. *Academy of Management Review*, 23, pp. 213-217

Kogut, B. 1984. Normative Observations on the International Value-Added Chain and Strategic Groups. *Journal of International Business Studies*, 15, pp. 151-167.

Kogut, B. & Kulatilaka, N. 2004. Real Options Pricing and Organizations: The Contingent Risks of Extended Theoretical Domains. *Academy of Management Review*, 29, pp. 102-110.

McGrath, R.G. 1997. A Real Options Logic for Initiating Technology Positioning Investments. *Academy of Management Review*, 22, pp. 974-996.

McGrath, R.G. 1998. Only Fools Rush In? Using Real Options Reasoning to Inform the Theory of Technology Strategy: Response to Garud, Kumaraswamy, and Nayyar. *Academy of Management Review*, 23, pp. 214-216

McGrath, R.G., Ferrier, W.J., Mendelow, A.L. 2004. Response: Real Options as Engines of Choice and Heterogeneity. *Academy of Management Review*, 29, pp. 86-101.

Miller, K.D. & Waller, H.G. 2003. Scenarios, Real Options and Integrated Risk Management. *Long Range Planning*, 36, pp. 93-107.

Rangan, S. 1998. Do Multinationals Operate Flexibly? Theory and Evidence. *Journal of International Business Studies*, 29, pp. 217-237.

Reuer, J.J. & Tong, T.W. 2007. How Do Real Options Matter? Empirical Research on Strategic Investments and Firm Performance. *Advances in Strategic Management*, 24, pp. 145-173.

## LIITE 4 - TEEMAHAASTATTELURUNKO

### Haastattelulla vastaus tutkimuksen alakysymykseen 2

- Miten strateginen reaalioptioiden tunnistamiskyky otetaan huomioon suomalaisissa pk-yrityksissä

### sekä osittain vastaus tutkimuksen alakysymykseen 3

- Mikä on strategisten reaalioptioiden tunnistamiskyvyn merkitys?

### Haastattelurunko

#### Epävarmuus

- Miten kuvailisitte yrityksenne toimintaympäristön epävarmuutta, mil-laista se on ja miten se ilmenee?
- Miten suhtaudutte / pyritte suhtautumaan tähän epävarmuuteen?

#### Joustavuus

- Reaalioptioajattelussa joustavuuden teema on olennainen. Miten itse otatte joustavuuden huomioon, esimerkiksi tehdessänne tulevaisuuteen suuntautuvia päätöksiä?

#### Tunnistaminen

- Puhuttaessa laajasti erilaisten asioiden tunnistamisesta (toimintaympäristössä)
  - o Mikä on mielestänne tunnistamiskyvyn merkitys?
  - o Miten pidätte yllä omaa tunnistamiskykyänne?
  - o Miten huolehditte organisaationne tunnistamiskyvystä?
  - o Onko tunnistamisen teema ja tunnistamiskyky ylipäättään aihealue, jonka olette itse tiedostaneet yhdeksi toimintanne osa-alueeksi?