

**This is an electronic reprint of the original article.  
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

**Author(s):** Pajunen, Kalle

**Title:** Strategisen johtamisen muuttuvat kontekstit

**Year:** 2014

**Version:**

**Please cite the original version:**

Pajunen, K. (2014). Strategisen johtamisen muuttuvat kontekstit. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 63(1), 82-85.

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

Kalle Pajunen

Strategisen johtamisen professorijuhlaluento Jyväskylän yliopistossa 11.12.2013

## **Strategisen johtamisen muuttuvat kontekstit**

Yritykset eivät ole muusta yhteiskunnasta irrallisia saarekkeita. Yrityksen toiminta tapahtuu aina vallitsevan institutionaalisen kontekstin asettamien rajoitusten ja mahdollisuuksien puitteissa. Institutionaaliset kontekstit ovat kuitenkin monimuotoisia ja muuttuvia, niin kansakuntien välillä kuin ajassa. Ymmärrys liiketoiminnan kontekstien luonteesta ja merkityksestä muodostaa siis perustavanlaatuisen lähtökohdan yrityksen strategisen toiminnan analysoinnille suhteessa yrityksen menestykseen ja menestymättömyyteen.

Ajatus, että ulkopuolinen ympäristö vaikuttaa, tai jos ei jopa ohjaa, yrityksen johtajien ajattelua, päätöksentekoa ja laajemmin ottaen yrityksen toimintaa, ei tutkimuskirjallisuuden valossa vaikuta kovin yllättävältä tai mullistavalta; ehkäpä se on otettu jopa itsestäänselvytenä. Valitettavasti asian tekeminen itsestäänselvydeksi, niin yleisesti ottaen kuin tässäkin tapauksessa, peittää usein alleen asian syvemmän luonteen ja monimuotoisuuden; ja yritysten institutionaalisten kontekstien osalta, myös asian perustavanlaatuisen merkityksen yrityksen toiminnalle.

Strategiatutkimuksen alueella tämän aiheen merkitys on onneksi nostettu uudelleen esille. Uudelleen nostamisella tarkoitan sitä, että aihepiiriä on toki sivuttu jo 1990-luvulla tehdyissä tutkimuksissa (esim. Ocasio, 1997). Viime aikoina on kuitenkin alettu puhua instituutiopohjaisesta strategista yhtenä perusnäkökulmana muiden keskeisten strategiatutkimuksen näkökulmien rinnalla (esim. Peng et al., 2009). Myös kysymykset toimijoiden rajatusta rationaalisuudesta, kognitiivisista malleista ja sosiaalisen vuorovaikutuksen keskeisestä roolista strategisessa toiminannassa, myös suhteessa ulkoiseen ympäristöön, ovat saaneet kasvavaa huomiota (esim. Kaplan, 2011).

Tutkimustyö institutionaalisen kontekstin ja strategisen toiminnan suhteesta on kuitenkin monessa mielessä kehitysvaiheessa. Avaan seuraavaksi tätä, ehkä siis itsestään selvyutenäkin pidettyä, suhdetta hieman tarkemmin kahden argumentin kautta: 1. Ensimmäinen argumenttini on, että on keskeistä ymmärtää, että institutionaaliset kontekstit ovat heterogeenisiä, useista tekijöistä, tai sanokaamme elementeistä, rakentuneita konfiguraatioita. 2. Toisena argumenttina esitän, että on yhtäläillä tärkeää ymmärtää, millä tavoin nämä kontekstit näyttäytyvät yrityksen johdolle, ja mitä tämä tarkoittaa yrityksen strategiselle toiminnalle.

Ajatellaanpa aluksi globaalisti. Kaikkihan tietävät, itsestäänselvyutenä, että maailma on nykyään globaali paikka. Pääomien, ihmisten, ja eritoten informaation liikkuminen on helpottunut, kumuloitunut ja nopeutunut. Tämähän on selvä. Mutta toisaalta maailma on täynnä erilaisia sosiaalisia normeja, tapoja, tottumuksia, uskomuksia, ajatus- ja käyttäytymismalleja, kuten myös hyvin erilaisia lakeja ja säädöksiä, tullimuureja ja fyysisiä raja-aitoja. Globaaliuden itsestäänselvyuden kyseenalaistaminen paljastaa siis, että maailma onkin ehkä semiglobaali (Ghemawat, 2003), heterogeeninen paikka, ja toisaalta myös sen, että jopa meille läheinen konteksti saattaa näyttäytyä hyvin erilaiselta, jos sitä tarkastellaan erilaisten sosiaalisten normien ja tottumusten muokkaaman tulkintakehyksen kautta.

Liiketoiminnan ja strategian kannalta semiglobaalius tarkoittaa ensisijassa sitä, että kansakuntien institutionaalisilla konteksteilla, ympäristöillä, on tarjottavanaan erilaisia mahdollisuuksia ja rajoituksia suhteessa erityyppiseen liiketoimintaan. Yritysten, ja eritoten kansainvälisten yritysten, menestyksen kannalta on oleellista, että yritykset osaavat valikoida oikean kontekstin aktiviteeteilleen ja toisaalta kykenevät sopeutumaan ympäristön asettamiin vaateisiin, ja ehkäpä jopa muokkaamaan tätä ympäristöä itselleen sopivammaksi, toimien institutionaalisina yrittäjinä.

Näiden seikkojen toteutuminen vaatii ensisijassa ymmärrystä kontekstien kompleksisuudesta, niiden konfiguraationaalista luonteesta (Pajunen, 2008). Toisin sanoen kontekstit ovat kokonaisuuksia, jotka koostuvat erilaisista toisiinsa liittyneistä elementeistä, rakenneosista. Tällaisessa konfiguraatiossa yksittäinen institutionaalinen elementti, yksistään, on harvoin riittävä tekijä tekemään tietystä kontekstista suotuisaa tai epäsuotuisaa liiketoiminnalle. Usein samaan tulokseen voi olla myös useita erilaisia polkuja, eli siis näitä konfiguraatioita.

Esimerkkinä omasta tutkimuksestani (Pajunen & Airo, 2013): geneerinen lääketieteellisyys voi menestyä eurooppalaisessa maassa, joka ei kuulu alueen rikkaimpien joukkoon, ja jossa on väestörakenteeltaan keskimääräistä ikääntyneempi väestö; ja toisaalta myös kontekstissa eli maassa, jossa on suhteellisesti korkeat julkiset terveydenhuollon kustannukset ja hintatasoa säätelevä referenssihintajärjestelmä. Esimerkkejä tällaisista konteksteista löytyy niin Välimeren kuin Itämeren rannoilta. Niin ikään aasialainen maa, jonka demokratian taso on kyseenalainen, tai joka on vahvasti korruptoitunut, saattaa silti olla houkutteleva investointikohde riippuen tuon kyseisen maan muiden institutionaalisten elementtien luonteesta. Myöskään läntisestä Euroopasta ei löydy yhtään ylivertaista investointiympäristöä kaiken tyyppisille yrityksille. Oleellista yrityksen näkökulmasta on siis tunnistaa minkälaisessa kontekstissa he toimivat, ja minkälainen on heidän toiminnalleen suotuisa ympäristö.

Semiglobaalius, kontekstien heterogeisuus ja niiden konfiguraationaalinen luonne tarkoittavat useimmiten sitä, että yritysorganisaatio ei voi nojautua yhteen yhtenäiseen strategiaan, tai ympäristön tulkintakehykseen, toimiessaan eri puolilla maailmaa. Tämä moninaisuus ja kompleksisuus asettavat siis konkreettisia haasteita yrityksen strategisen johtamisen käytännöille, kuten myös akateemiselle tutkimukselle. Tämä oli ensimmäinen argumenttini.

Siirryn toiseen argumenttiin: strategisen johtamisen tutkimuksen kannalta yksi kiinnostavimmista kysymyksistä on, millä tavoin tämä kompleksinen todellisuus näyttäytyy yrityksen johdolle, ja mitä se tarkoittaa strategian muodostamiselle ja tekemiselle. Havainnollistan hieman tätä kysymystä suomalais-kiinalaisia yhteisyrityksiä ja niiden epäonnistumisia tarkastellen tutkimukseni pohjalta (Pajunen & Fang, 2013).

Otetaan esimerkiksi eräs suomalainen yritys, joka halusi päästä Kiinan kasvaville lääketieteellisen diagnostiikan markkinoille. Elettiin 1990-luvun puolella välissä, Kiinan voimakkaan avautumisen aikaa. Tämän yrityksen kansainvälistymisstrategiaa päädyttiin toteuttamaan yhteisyrityksen perustamisen muodossa kiinalaisen kumppanin kanssa. Molemmat osapuolet näkivät yhteisyrityksen välttämättömänä tavoitteidensa saavuttamiselle; suomalaiset tarvitsivat kanavan, verkoston ja suhteet uudelle markkina-alueelle, kiinalaiset puolestaan tavoittelivat uutta tietotaitoa ja korkeatasoisia tuotteita sekä edistyksellistä imagoa.

Osapuolten lähtökohtaiset tavoitteet olivat toisistaan poikkeavat. Tällainen asetelma ei ehkä ollut suoutuisin mahdollinen yhteisyrityksen pitkäaikaisemmalle menestykselle. Yhtäläillä epäonnistumista kuitenkin taustoittivat osapuolten erilaiset ajattelutavat, kognitiiviset kehykset, joiden kautta toimijat tulkitsivat yhteisyritystä ja sen toimintaa. Suomalaiset, melko individualistisin silmälasein, katsoivat yhteisyritystä selkeänä sopimuksellisena entiteettinä tulostavoitteineen, kuten kotosuomessa oli jo tuolloin tapana tehdä. Kiinalaiset puolestaan tarkastelivat yritystä osana vallitsevaa kollektiivista yhteiskuntajärjestystä, jossa lojaliteetit ja suhteet puolueeseen ja laajemmin taustaideologiaan määrittivät toiminnalle erilaisia, pitkän aikavälin tavoitteita. Yhteisyrityksen toimintakulttuuria lähestyttiin myös eri kulmista: suomalaiset formaalin jäykästi, kiinalaiset joustavasti, kulmia oikoen. Yhteisesti jaettu tulkinta ja ymmärrys toiminnan kontekstista, saatikka yhteisyrityksen toiminnasta, jäi vaillinaiseksi. Kuten eräs suomalaisista johtajista yksinkertaisesti kiteytti suhdetta: ”katsoimme maailmaa täysin eri tavalla”.

Institutionaalisen kontekstin moninaisuuden vaikutukset tulivat hyvin esille myös Metsä-Botnian Uruguayihin suuntautuneen selluloosatehdasinvestoinnin yhteydessä. Tässä tapauksessa kontekstin formaalin elementin merkitys, eli isäntävaltion ja sen säädösympäristöön rooli, oli vähintäänkin hyvin ymmärretty. Mutta toinen keskeinen konfiguraation elementti, alueella vallinneiden informaalien instituutioiden, tapojen ja uskomusten merkitys, jotka puolestaan määrittivät, miten laajempi yhteisö reagoi Botniaan ja sen toimiin, oli jäänyt huomattavasti vähemmälle huomiolle. Botnian selkeäksi, teolliseksi investointiprojektiksi kaavailema hanke näyttäytyikin pian julkisuudessa ei-valtiollisten ryhmien, aktivistien, ja Botnian välisenä monitasoisena konfliktina, joka eskaloitui lopulta valtioiden rajat ylittäneeksi poliittiseksi kiistaksi (Skippari & Pajunen, 2010).

Niin tuo suomalais-kiinalaisen yhteisyrityksen tapaus kuin selluloosatehtaan rakentaminen Uruguayihin palautuvat keskeisesti kysymykseen siitä, miten johtajat ja organisaatiot havainnoivat ja tulkitsevat heitä ympäröivää kontekstia, ja mitä tämä tarkoittaa yrityksen strategian muodostamiselle ja tekemiselle.

Viimeaikaiset tutkimukset kertovat vahvasti siitä, että johtajien, ja laajemmin myös koko organisaation, tulkintakehystä määrittävät niin yritysorganisaation identiteetti kuin johtajien kokemukset ja uskomukset niin heidän toimialasta kuin omasta yrityksestään (Esim. Bundy et

al., 2013). Tulkintakehys suodattaa lävitseen vain tietyn osan tarjolla olevasta informaatiosta, jäsentää informaation kategorioihin ja auttaa priorisoimaan tätä suodatettua informaatiota. Vaikka tulkintakehykset helpottavat päätöksentekoa, ne saattavat myös vääristää todellisuutta. Lisäksi tulkintakehysten muuttuminen ja muuttaminen on yleensä vaativa ja hidas prosessi.

Aikaisempi tutkimus johdon kognitioista ja tulkintakehyksistä on auttanut meitä ymmärtämään kysymyksiä liittyen niin päätöksentekoprosesseihin, kilpailutilanteen määrittämiseen kuin yritysten kyvykkyyksien tunnistamiseen. Mutta, kuten olen korostanut, keskeinen haaste niin semiglobaalissa maailmassa toimiville yrityksille kuin strategiatutkimukselle on pureutua syvällisesti institutionaalisen kontekstin ja yrityksen strategisten tulkintakehysten suhteeseen. Miten johtajat tulkitsevat heille vierasta tai muuttunutta kontekstia? Miten kontekstin kausaalisesti kompleksien luonne vaikuttaa tehtyihin päätöksiin ja yrityksen toimintaan tuossa ympäristössä?

Tämä on tietysti globaaliin tiedeyhteisön yhteinen haaste, mutta näen, että siihen on hyvä pyrkiä vastamaan myös Jyväskylän lokaalista kontekstista käsin.

## **Kirjallisuus**

Bundy, J., Shropshire, C. & Buchholtz A. K. (2013). Strategic cognition and issue salience: Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. *Academy of Management Review*, 38: 352-376.

Ghemawat, P. (2003). Semiglobalization and international business strategy. *Journal of International Business Studies*, 34: 138–152.

Kaplan, S. (2011). Research in cognition and strategy: Reflections on two decades of progress and a look to the Future. *Journal of Management Studies*, 48: 665-695.

Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18 (summer): 187-206.

Pajunen, K. (2008). Institutions and inflows of foreign direct investment: a fuzzy-set analysis. *Journal of International Business Studies*, 39: 652–669.

Pajunen, K. & Airo, V. (2013). Country-specificity and industry performance: A configurational analysis of the European generic medicines industry. *Research in the Sociology of Organizations*, 38: 255–278.

Pajunen, K. & Fang, L. (2013). Dialectical tensions and path dependence in international joint venture evolution and termination. *Asia Pacific Journal of Management*, 30: 577-600.

Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B. & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23: 63-81.

Skippari, M. & Pajunen, K. (2010). MNE-NGO-host government relationships in the escalation of an FDI conflict. *Business & Society*, 49: 619–651.