

OLLI-PEKKA KAUPPILA

Strateginen innovaatio- ja asiakasorientaatio: Tarkastelu liiketoimintaympäristön ja organisaation konteksteissa

TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten yritykset ovat orientoituneet suhteessa asiakkaisiin ja innovaatioihin. Yritysten asiakas- ja innovaatiostrategiat jaetaan neljään orientaatioryhmään Berthonin ym. (2004) luomaa ICON -mittaristoa apuna käyttäen. Neljän asiakas- ja innovaatiolähtöisyyttä eri tavoin painottavan strategisen orientaation menestystä tarkastellaan turbulentsuudeltaan erilaisissa liiketoimintaympäristöissä. Lisäksi tutkitaan, millaiset organisaatorakenteet ovat tunnusomaisia eri strategisia orientaatioita painottaville yrityksille. Tutkimusaineisto muodostuu 130 yrityksen postikyselyaineistosta. Asiakslähtöinen seuraava -strategia osoittautui hyviä tuloksia edistäväksi stabiileissa ympäristöissä. Organisaatorakenteille tyypillinen piirre seuraava -orientoituneissa yrityksissä oli riippumattomuus formaaleista mekanismeista ja vähäinen hierarkisuus. Innovaatiolähtöinen luova -strategia oli monella tapaa seuraava -orientaatiota täydentävä. Luova -orientaatio sopi erityisesti turbulenteihin ympäristöihin. Luova -strategian yritysten organisaatioille oli tyypillistä voimakas horisontaalinen integraatio, työntekijöiden tarkoin määritellyt vastualueet sekä keskitetty tai verkostorakenteinen T&K. Eristäytyä -strategian yritykset eivät painottaneet innovaatioita eivätkä asiakaslähtöisyyttä vaan kustannustehokkuutta. Niiden organisaatiot olivat tavallisesti mekaanisia. Vuorovaikutta -strategiassa oletettiin yhdistyvän voimakas asiakas- ja innovaatiolähtöisyys. Tämä strategia ei kuitenkaan toiminut erityisen hyvin, ja sen asema

itsenäisenä strategiana kyseenalaistettiin. Innovaatiot ja asiakaslähtöisyys osoittivat kuitenkin merkityksellisyytensä yritysten menestyksen stimuloijina.

Asiasanat: Innovaatiot, asiakaslähtöisyys, strateginen johtaminen, kehitysstrategiat, tuotekehitys

1 JOHDANTO

Muun muassa Deshpandé ym. (1993), Han ym. (1998) sekä Tushman ja O'Reilly (1996) ovat havainneet asiakaslähtöisyyden ja innovatiivisuuden olevan liiketoiminnan menestyksen tärkeimmät selittäjät. Asiakaslähtöisyys ja innovatiivisuus ovat kuitenkin ainakin osittain ristiriitaisia ja toisensa poissulkevia tavoitteita. Monet markkinoinnin tutkijat varoittavat yrityksiä toimimasta liiaksi omin päin ja kehottavat pitäytymään asiakkaidensa tarpeiden seuraamisessa (Vandenbosch & Dawar 2005; Di Benedetto 1999). Toisaalta monet muut (ks. esim. Christensen 1997; Gatignon & Xuereb 1997; Tushman & O'Reilly 1996) ovat tähdentäneet, että joissakin tilanteissa asiakaslähtöisyys on raivattava syrjään, jotta innovatiivisuudelle olisi kylliksi tilaa.

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten suomalaiset teknologiateollisuuden yritykset ovat orientoituneet suhteessa asiakkaisiin ja innovaatioihin. Huomiota kiinnitetään siihen, millaisia organisaatorakenteita eri strategisia orientaatioita painottavat yritykset suosivat sekä siihen, miten yritykset menestyvät erilaisissa liiketoimintaympäristöissä, kun asiakaslähtöisyyden ja innovatiivisuuden painotukset vaihtelevat.

Tässä tutkimuksessa asiakas- ja innovaatio-orientoituneisuuden selvittämisessä käytetään Berthonin ym. (1999) mallia, jossa strategiset orientaatiot jaetaan kahdella dimensiolla – asiakas- ja innovaatiolähtöisyys – neljään ryhmään: eristäyty (isolate), seuraa (follow), luo (shape) ja vuorovaikuta (interact). Kukin ryhmä edustaa omanlaistaan strategiaa. Strategian määrittelemisen orientaationa suhteessa asiakkaisiin ja innovaatioihin tarkoittaa käytännössä sitä, että strategiakäsitetä lähestytään perspektiivinä liiketoimintaan, eli tapana joka on yrityksessä katsottu oikeaksi keinoksi toimia markkinoilla. (Mintzberg ym. 1998, 13–15.) Asiaa edelleen yksinkertaistamalla voidaan sanoa Näsiä ja Aunolaa (2002, 3) lainaten, että strategialla tarkoitetaan toiminnan juonta tai punaista lankaa.

Tutkimuksen tarkoituksen toteuttaminen voidaan jakaa kahteen tutkimustekniseen päätaivoitteeseen. Ensimmäisenä päätavoitteena on tutkia, voidaanko yritysten strategiset orientaatiot jakaa edellä mainittuihin ryhmiin. Toisena päätavoitteena on löytää säännönmukaisuuksia strategian, liiketoimintaympäristön ja organisaatorakenteen välillä sekä selvittää, miten strategiset orientaatiot menestyvät erilaisissa ympäristöissä. Tutkimus on luonteeltaan kartoittava ja siten sen tarkoituksena on tarkastella muuttujien välisiä yhteyksiä yleisellä tasolla.

Tämän tutkimuksen toisen luvun paneutuessa yritysten strategioihin kolmas luku käsittelee liiketoimintaympäristöjä haasteineen ja mahdollisuuksineen. Liiketoimintaympäristö vaikuttaa siihen, millaista strategiaa yritys noudattaa tai millaista strategiaa sen ainakin kannattaisi noudattaa (Burns & Stalker 1961; Utterback 1994). Tutkimuksen neljäs luku on omistettu organisaatioiden käsittelylle. Tarkoituksena on selvittää, esiintyvätkö tietäntyyppiset organisaatorakenteelliset ratkaisut tiettyjen strategioiden yhteydessä, kuten esimerkiksi Narver ym. (2004), Mintzberg ym. (1998) sekä Miles ja Snow (1978) ynnä lukuisat muut ovat väittäneet. Erityistä huomiota kiinnitetään tuotekehityksen organisointiin, sillä tässä tutkimuksessa innovaatioilla tarkoitetaan yksinomaan fyysisiä tuoteinnovaatioita, joiden luomisessa yritysten tuotekehitystoiminta on keskeisessä asemassa.

2 INNOVAATIO- JA ASIAKASLÄHTÖISYYSSTRATEGIAT

Fyysisistä tuotteista puhuttaessa tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä innovaatio (innovation), joka on Baconin ja Butlerin (1988, 10–11) mukaan keksinnön (invention) kaupallisesti menestyksensä sovellus. Erityisesti innovaatio -käsitteellä viitataan Quinin ym. (1997, 3) määritelmän mukaisesti uudenlaiseen tieteen, taiteen tai käsityön kombinaatioon. Innovaatiot on rajattu koskemaan ainoastaan fyysisiä tuotteita, sillä fyysisten tuotteiden dynamiikka poikkeaa suuresti muista, kuten prosessi-innovaatioista (Utterback 1994, 82).

Toinen keskeinen termi, asiakaslähtöisyys, on innovaatio -termin tavoin niin monin tavoin käytetty käsite, että sen täsmällinen merkitys on hämärän peitossa. Markkinaorientaatiota (market orientation) voidaan pitää yläkäsitteenä, joka sisältää asiakasorientoituneisuuden (customer orientation) lisäksi kilpailijaorientoituneisuuden (competitor orientation) ja funktioiden välisen koordinoinnin (interfunctional coordination) (Narver & Slater 1990). Tässä tutkimuksessa ei siis käsitellä Narverin ja Slaterin (1990) tarkoittamaa markkinaorientaatiota, vaan ennemminkin sen osatekijää, asiakasorientaatioita. Asiakaslähtöisyys määritellään Gatignonia ja Xuerebia (1997, 78) mukaillen tarkoittamaan yrityksen halua ja kykyä tunnistaa, analysoida, ymmärtää ja tyydyttää asiakkaidensa tarpeet.

Druckerin (1954, 37–38), näkemyksen mukaan yrityksellä on ainoastaan kaksi perustoimintoa: innovointi ja markkinointi. Innovaatiot luovat asiakkaita ja asiakkaat innovaatioita. Yksinkertaistus on tietysti äärimilleen viety. Yksinkertaistamisessa on kuitenkin se hyöty, että näin päästään perimmäisten asioiden äärelle. Asiakaslähtöisyys on seurausta yrityksen markkinointifunktion ja innovaatiot tuotekehitysfunktion toiminnasta. Tässä yhteydessä sana funktio ei viittaa toiminto-organisaation eri funktionaalisiin alueisiin tai vastuuhenkilöihin, vaan pakon sanelemiin toimiin, jotka yrityksissä on oltava jollakin tavalla järjestettynä menestyksekkään liiketoiminnan onnistumiseksi.

2.1 Asiakslähtöisyys

Vandenboschin ja Dawarin (2005) mukaan nykyisillä markkinoilla, jossa tuotteet muistuttavat paljolti toisiaan, yritykset eivät voi saavuttaa innovatiivisilla tuotteillaan kuin korkeintaan lyhyt-aikaista kilpailuetua. Tästä huolimatta teknologia-, eli innovaatiolähtöisillä yrityksillä on usein harhaanjohtava käsitys, että muita parempi teknologia ratkaisee yrityksen ongelmat (Gupta & Rogers 1991, 63–64). Teknologian sijaan asiakkaiden tarpeiden kuuntelu ja tarpeisiin vastaaminen auttaa yritystä kehittämään tarkoituksenmukaisia tuotteita, jotka tyydyttävät asiakkaiden tarpeet (Im & Workman 2004). Asiakslähtöisen toimintamallin paremmuus perustuu siihen, että asiakas arvostaa vaivattomuutta ja turvallisuudentunnetta paljon enemmän kuin helposti kopioitavissa olevia tuoteominaisuuksia. Pyrkimys ennakoida asiakkaiden tarpeet on useiden erityisesti markkinoinnin tutkijoiden mukaan hyvin riskialtista toimintaa, varsinkin kun kilpailijat pystyvät nopeasti imitoimaan mahdollisia menestystuotteita. (Slater & Narver 1995, 68; Vandenbosch & Dawar 2005.) Koska asiakslähtöinen tuotekehitys perustuu suurelta osin asiakkaiden tahdonilmaisuihin, markkinatutkimusten tekeminen on hyvin tärkeää koko tuotekehitysprojektin ajan (Bruce & Cooper 1997, 86–88).

Asiakslähtöisyyskeskustelusta voidaan tiivistää malli, jossa tuotteiden kehittäminen perustuu asiakkailta saatuihin tarve- ja toiveimpulsseihin. Äärimuodossaan tällaisen mallin mukaan organisaatio siis kehittää tuotteita sen mukaan, mitä asiakkaat toivovat. Tällöin saadaan aikaiseksi positiivinen kehä: tuotteet tulevat paremmin ja paremmin asiakkaiden tarpeisiin sopiviksi ja asiakkaat puolestaan käyvät jatkuvasti tyytyväisemmiksi ja yritykseen sitoutuneimmiksi. Usein tämänkaltainen malli todella tuottaa yritykselle parhaimmat tulokset, jotka ennemmin tai myöhemmin näkyvät suurempana markkinaosuutena ja parempana kannattavuutena. Lukuisat tutkijat (ks. esim. Cano ym. 2004; Kaynak & Kara 2004; Sandvik & Sandvik 2003; Slater & Narver 2000; Appiah-Adu & Singh 1998; Jaworski & Kohli 1993) ovatkin osoittaneet asiakslähtöisyyden parantavan yrityksen kannattavuutta.

Narver ja Slater (1990) havaitsivat tutkimuksessaan kuitenkin sen, etteivät kannattavuus ja asiakslähtöisyys korreloineet lineaarisesti vaan niin sanotulla u-käyrällä. Kannattavimpia yrityksiä olivat kaikkein asiakslähtöisimmät mutta toisaalta myös vähiten asiakslähtöiset. Selityksen havainnolle tarjoaa esimerkiksi Porterin (1980, 34–46) geneeristen kilpailustrategioiden malli. Asiakslähtöinen segmentointi eli keskenään erilaisten mutta sisäisesti homogeenisten asiakasryhmien tarpeiden tyydyttäminen johtaa differointiin ja näin ollen geneerisen differointistrategian noudattamiseen. Yritys voi kiinnittää huomionsa differoinnin sijasta myös kustannuksiin ja luoda menestystä tätä kautta. Sen sijaan yritykset, jotka eivät valitse geneeristä strategiaansa vaan pyrkivät samanaikaisesti sekä differointiin että kustannusjohtajuuteen, ovat kaikkein kannattamattomimpia. Innovaatioiden merkitystä ja käyttäytymistä Porterin (1980) geneerisillä kilpailustrategioilla ei kuitenkaan voida selittää.

2.2 Innovaatiot

Tässä tutkimuksessa tarkoituksenmukainen tapa luokitella innovaatioita on muiden muassa Utterbackin (1994), McDermottin ja O'Connorin (2002) sekä Darrochin ja McNaughtonin (2003) käyttämä jako vähittäisiin (incremental, sustaining tai continuous) ja radikaaleihin (radical, disruptive tai discontinuous) innovaatioihin. Vähittäiset innovaatiot ovat pieniä parannuksia olemassa oleviin tuotteisiin, joilla tavoitellaan asiakkaiden kokeman arvon nousua. Vähittäisten innovaatioiden vastakohtana ovat radikaalit innovaatiot, jotka usein muuttavat toimialan kilpailuasetelmia ja tekevät aikaisemmin markkinoilla olleista tuotteista vanhentuneita. (O'Reilly & Tushman 2004.)

Christensenin (1997, xv) sekä Gatignonin ja Xuerebin (1997) (ks. myös Verhees & Meulenberg 2004) mukaan asiakaslähtöiset yritykset kykenevät tekemään lähinnä vähittäisiä innovaatioita ja siten kehittämään ainoastaan nykytuotteisiin liittyviä ylläpitäviä teknologioita. Ylläpitävät teknologiat parantavat olemassa olevien tuotteiden suorituskykyä sillä tiedolla, jota asiakkaat ovat historiallisesti arvostaneet. Asiakkaiden esittämät tarpeet ovat usein sellaisia, joita jokin enemmän tulevaisuuteen suuntautunut kilpailija jo tyydyttää. Asiakkailta ei siis ole näkemystä tulevaisuuden tarpeista, joten kysymällä asiakkaalta, miten tuotetta tulisi kehittää, päädytään tavallisesti olemassa olevan tuotteen vähäiseen muuttamiseen tai jopa monimutkaistamiseen. (Hamel & Prahalad 1994, 99–100.) Im ja Workman (2004) ovat havainneet asiakaslähtöisyyden tuotekehitykselle kielteisten vaikutusten korostuvan erityisesti korkean teknologian yrityksissä.

Markkinointikirjallisuudessa tuotekehityksen edistysellisuuden ja radikaaliuden turvaamiseksi on esitetty niin sanottujen edelläkävijäasiakkaiden (lead users) toiminnan seuraamista (ks. esim. Narver ym. 2004; Slater & Narver 1998; von Hippel 1988). Asiakkaiden edelläkävijät ovat von Hippelin (1988, 102–107) mukaan tärkeitä tietolähteitä ja ennusmerkkejä siitä, millaisiksi asiakkaiden preferenssit tulevat kehittymään. Christensenin (1997, 43–44) mukaan edelläkävijäasiakkaatkaan eivät kuitenkaan yleensä anna kovin positiivista palautetta radikaaleista teknologioista, sillä radikaalit teknologiat ovat yleensä markkinoille tullessaan heikompiasoisia, kuin markkinoilla jo olevat. Nykyiset asiakkaat eivät myöskään yleensä ole radikaalien teknologioiden tullessa markkinoille halukkaita tai kykeneviä siirtymään niiden käyttäjiksi. Tämä halu ja tarve heräävät vasta myöhemmin. Von Hippel (1988, 114) esittää lisäksi, että edelläkävijäasiakkaiden tuotteenkäyttötavat poikkeavat usein merkittävästi muiden asiakkaiden tavoista.

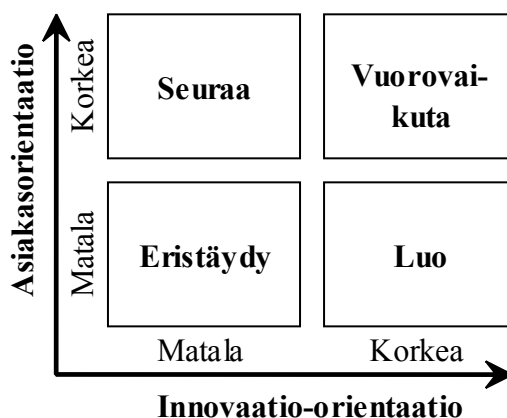
Yritykset, jotka perustavat investointinsa markkinoiden kokoon ja odotettuihin tuottoihin, eivät investoi radikaalien innovaatioiden kehittämiseen, sillä radikaalisti uudet teknologiat ovat usein vanhoja tuotteita yksinkertaisempia ja asiakkaille halvempia, jolloin yrityksille jäävä marginaali on vaarassa kaventua (Christensen 1997, xvii–xxii). Myös pelko kannibalisoida olemassa olevat tuotteet ja hyväksyä radikaaleihin innovaatioihin liittyvä riski estää radikaalien sovellusten kehittämisen (Christensen 1997, 21). Innovaatioiden kehittämisvaiheessa riskien mittaaminen ja

poistaminen on myös hyvin vaikeaa, sillä radikaaleihin innovaatioihin perustuvia markkinoita ei yleensä vielä tällöin ole olemassa.

Asiakaslähtöisyyden kriitikistä sisuuntuneena monet sen puolustajat ovat heränneet tekemään eroa proaktiivisen ja reaktiivisen asiakaslähtöisyyden välillä (ks. esim. Slater & Narver 1998; Narver ym. 2004; Kumar ym. 2000; Tuominen ym. 2004). Reaktiivinen asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että yritys kerää asiakkailta tietoa ja järjestää toimintansa heidän toivomustensa mukaisesti. Proaktiivinen asiakaslähtöisyys tarkoittaa puolestaan sitä, että markkinatutkimusten ja muiden perinteisten keinojen lisäksi yritykset pyrkivät selvittämään tulevia tarpeita esimerkiksi tarkkailemalla asiakkaitaan käyttämässä tuotteita. Slater ja Narver (1998) väittävät, että kritisoidut näkemykset perustuvat vanhanaikaiseen reaktiiviseen asiakaslähtöisyyteen. Kirjoittajat myöntävät kritiikin oikeellisuuden silloin, kun kyseessä on reaktiivinen (customer-led) asiakaslähtöisyys, mutta eivät proaktiivisen asiakaslähtöisyyden osalta (market-oriented). Kumarin ym. (2000) mukaan proaktiivisessa asiakaslähtöisyydessä yritykset ovat myös valmiita kannibalisoimaan omat tuotteensa, kokeilemaan uusia liiketoimintakonsepteja ja tuotteita sekä sietämään epäonnistumisia.

2.3 Strategiset orientaatiot

Berthonin ym. (1999) luomalla matriisilla yritykset voidaan jakaa neljään ryhmään sillä perusteella, miten ne ovat orientoituneet suhteessa asiakaslähtöisyyteen ja innovatiivisuuteen. Kuviossa 1 on esitetty nämä neljä strategiaryhmää. Nämä neljä strategista ryhmää ovat tietysti arkkiryhmiä, jotka on erotettu toisistaan ainoastaan kahden, joskin äärimmäisen tärkeän, ominaisuuden perusteella.



KUVIO 1. Strategiset orientaatioryhmät (ks. Berthon ym. 1999, 44).

On tärkeää huomioida, että käytännössä kaikilla yrityksillä on piirteitä kaikista neljästä strategisesta ryhmästä. Usein yrityksillä on kuitenkin enemmän jonkin tietyn ryhmän piirteitä ja vähemmän jonkin toisen. (Berthon ym. 2004.) Käytännössä suurin osa yrityksistä sijoittuu siis kuvion 1 matriisissa lähelle keskustaa mutta ei kuitenkaan aivan keskelle. Parhaimmillaan asiakaslähtöisyys ja innovatiivisuus ovat toisiaan tukevia voimia, jotka yhdessä toimivat liiketoiminnan menestyksen avaintekijöinä (Deshpandé ym. 1993; Hult ym. 2004).

2.3.1 Asiakasstrategia -seuraa

Seuraa -strategia vastaa lähinnä perinteistä asiakaslähtöistä toimintaa, jonka äärimuotona on asiakkaan orjallinen seuraaminen. Asiakkailta kerätään tietoa markkinatutkimuksilla, tarkkailemalla asiakkaita käyttämässä tuotteita ja niin edelleen. Yritys voi luoda kokonaan uuden tuotteen, jonka ominaisuudet perustuvat asiakkaiden toivomuksiin, tai parannella ja differoida olemassa olevia tuotteitaan asiakkaiden vaatimuksiin paremmin vastaaviksi. Oli pyrkimyksenä sitten uuden tuotteen luominen tai vanhan päivittäminen, tavoitteena on aina sellainen tuote, joka vastaa asiakkaiden julkituomiin tarpeisiin.

Seuraa -strategiassa tuotekehityksen motto on ”kysy asiakkaalta”. Asiakasvetoinen ajattelu perustuu siihen, että ollaan kiinnostuneita erityisesti asiakkaiden innovatiivisesta käyttäytymisestä (Subramanian & Nilakanta 1996, 631–632) ja asiakkaista innovaatioiden lähteenä (Berthonin ym. 1999, 45). Seuraa -strategian yrityksissä kehityksen vetureina ovat siis innovatiiviset asiakkaat eikä yritysten oma innovatiivisuus.

2.3.2 Innovaatiostrategia -luo

Siinä missä seuraa -strategiassa asiakkaat vetivät kehitystä ja olivat innovatiivisia, luo -strategiassa innovatiivisuudesta vastuussa ovat yritykset. Berthonin ym. (1999, 45) mukaan luo -strategiassa innovatiiviset teknologiat muokkaavat markkinoita ja luovat asiakkaille tarpeita, joita nämä eivät ole aiemmin edes tiedostaneet. Luo -strategian filosofian mukaisesti tarjolla oleva teknologia määrittelee ihmisten tarpeet ja vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä.

Berthon ym. (1999) mukaan luo -strategialla voidaan pyrkiä erityisesti uusien markkinoiden määrittelyyn (defining strategy) tai olemassa oleviin markkinoihin vaikuttamiseen (influencing strategy). Määrittelystrategia on näistä kahdesta radikaalimpi, josta hyvänä esimerkkinä on esimerkiksi Sonyn Walkman, joka loi ”walkmanien” markkinat. Vaikutusstrategiassa markkinoita ei luoda itse, mutta olemassa olevia markkinoita pyritään horjuttamaan radikaaleilla innovaatioilla. Tässä tutkimuksessa näitä luo -strategian alalajeja ei kuitenkaan tulla käsittelemään erikseen, vaan tarkastelussa pidättäydään yleisemmällä luo -orientaation tasolla.

Radikaali innovointi on riskialtista ja resursseja kuluttavaa (Quinn 1992, 300–303). Onnistuessaan radikaalit innovaatiot kuitenkin kannattavat, sillä innovaatioista saatava suhteellinen etu

kasvaa radikaaliuden myötä (Gupta & Rogers, 1991; Gatignon & Xuereb 1997; Subramanian & Nilakanta 1996). Menestyäkseen ylipäättään pitkällä aikavälillä yritysten on kyettävä paitsi vähittäiseen niin myös radikaaliin innovointiin (March 1991; McDermott & O'Connor 2002).

2.3.3 Kustannustehokkuusstrategia – eristäydy

Eristäydy -strategiaa noudattavat yritykset ovat tyypillisesti suunnanneet päähuomionsa toimintansa tehokkuuteen ja lyhyen aikavälin kannattavuuteen (Berthon ym. 2004, 1070). Näissä yrityksissä on sisäänpäin kääntynyt organisaatio, joka on operationaalisesti tehokas mutta innovatiivisuudessa ja asiakaslähtöisyydessä heikko (O'Reagan & Ghobadian 2005; Berthon ym. 1999, 44–45). Parhimmillaan eristäydy -strategian noudattaminen johtaa yksittäisten taloudellisten mittareiden tuijottamiseen ja sitä kautta asiakkaiden ja innovaatioiden merkityksen hämärtymiseen (Kaplan & Norton 1996, 7–8).

Eistäydy -strategiaa ei kuitenkaan tule lähtökohtaisesti karttaa tai väheksyä. Eistäydy -strategia muistuttaa Porterin (1980, 35–37) geneeristä kustannusjohtajuusstrategiaa, jossa yritys ei uhraa voimavarojaan asiakaslähtöisyyden tai innovatiivisuuden tavoitteluun vaan saavuttaa kilpailuetua muita alhaisemmilla kustannuksillaan. Myös Treacy ja Wiersema (1993, 85–87) korostivat operatiivisen yliveritaisuuden (operational excellence) merkitystä. Operatiivisesti yliveritainen yritys, jollainen eristäydy -strategiaa painottava yritys parhimmillaan on, tuottaa asiakkailleen arvoa tarjoamalla kokonaisuutena edullisen ja vaivattoman ratkaisun.

2.3.4 Räätelöintistrategia – vuorovaikuta

Eistäydy -strategiassa viestintää asiakkaan ja tuotteen välillä ei ollut kumpaankaan suuntaan. Seuraa -strategia oli puolestaan lähinnä asiakkaan ja luo -strategia tuotteen monologia. Vuorovaikuta -strategiassa pyrkimyksenä on aikaansaada todellinen dialogi asiakkaan ja tuotteen välille. Vuorovaikuta -strategiassa tarpeeseen ja tarjonnan räätälöintiin perustuva suhde asiakkaan ja yrityksen välillä mahdollistaa yritykselle asiakkaiden tarpeista oppimisen, jolloin tuotekehitys ja muukin toiminta voi perustua yhä enemmän asiakkaiden tarpeiden syvälliseen ymmärtämiseen. (Berthon ym. 1999, 47–48.)

Vuorovaikuta -strategiassa nimenomaisena haasteena on vastata puhtaassa asiakaslähtöisyydessä ilmenneeseen oppimisongelmaan. Asiakaslähtöisessä yrityksessä oppiminen jää nimittäin niin sanotun yksinkertaisen, eli adaptiivisen asiakkailta oppimisen tasolle (Baker & Sinkula 1999, 296; Slater & Narver 1995, 68). Adaptiivisen oppimisen ongelma on siinä, että yrityksissä, joissa innovaatiot perustuvat asiakkailta tulleeseen yhdensuuntaiseen informaatioon, radikaaleja innovaatioita ei kyetä kehittämään ja muutokset tuotteissa jäävät vähäisiksi (Baker & Sinkula 1999, 297).

Oppimisorientoituneet yritykset, joita myös vuorovaikuta -strategiaa painottavat yritykset parhimmillaan ovat, kyseenalaistavat asiakkaita ja itseään koskevat perususkomuksensa ja -ole-

tuksensa (Baker & Sinkula 1999, 297–298; Narver & Slater 1995, 64). Perusoletuksia kyseenlaistavaa ja radikaaleja innovaatioita mahdollistavaa kaksinkertaista eli generatiivista oppimista edistää innovaatio-orientoitunut yrittäjähenkinen toiminta (Narver & Slater 1995, 64). Kun yritys tuntee asiakkaansa, vaara asiakkaille huonosti sopivien tuotteiden kehittämisestä ei kasva liian suureksi (Baker & Sinkula 1999, 297–300). Riskiä tuotteen huonosta sopivuudesta rajoittaa asiakkaiden tuntemisen ohella muun muassa asiakkaiden konkreettinen mukanaolo tuotekehityksessä, mikä on vuorovaikuta -orientoituneissa yrityksissä tavallista (Glazer 1991, 13). Oppimislähtöisten strategioiden positiivinen vaikutus yrityksen innovatiivisuuteen ja taloudelliseen menestykseen on todennettu useissa empiirisissä tutkimuksissa (ks. esim. Li & Calantone 1998; Darroch & McNaughton 2003).

Sinkulan (1994, 41–42) mukaan organisaatiot alkavat kasata vanhetessaan tarpeetontakin tietoa ja tietynlainen menestyssyndrooma (vrt. Levinthal & March 1993) vaanii myös vuorovaikuta -strategian yrityksiä. Menestyssyndrooma tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että hyvin menestyvän yrityksen halu hankkia uudenlaista tietoa vähenee, kun se on löytänyt menestykseen johtaneen konseptin. Menestyskonseptista pyritään hyötymään (exploitation) niin pitkään kuin mahdollista, jolloin uuden kehittäminen (exploration) jää vähemmälle huomiolle (March 1991).

Seuraavat hypoteesit tiivistävät edellä käydyn keskustelun strategisista orientaatioista:

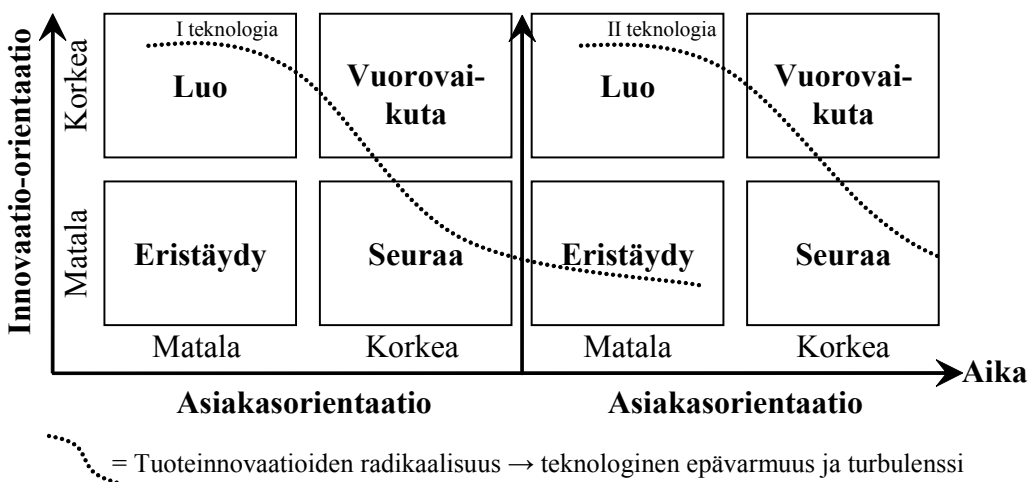
H1 Yritykset voidaan jakaa strategisen asiakas- ja innovaatio-orientaation perusteella neljään ryhmään: seuraa-, luo-, eristäydy- ja vuorovaikuta -orientoituneet.

H2 Luo -strategia edistää radikaalia innovointia, kun taas eristäydy- ja seuraa -strategiat edistävät vähittäistä innovointia radikaalin innovoinnin kustannuksella. Vuorovaikuta -strategian vaikutus sijoittuu jonnekin seuraa- ja luo -strategioiden väliin, jonka vuoksi se ei vaikuta innovaatioiden radikaalisuuteen kumpaankaan suuntaan.

3 STRATEGIAT ERILAISSA LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖISSÄ

Yleensä liiketoimintaympäristöjen muutos on vähittäistä, jolloin sitä voidaan kuvata termillä evoluutio. Toisinaan muutokset ovat kuitenkin nopeita ja radikaaleja eli revoluuutioita. (Mintzberg ym. 1998, 320–324; Utterback 1994; Tushman & O'Reilly 1996.) Utterback (1994) on jakanut liiketoimintaympäristön turbulentsuuden kolmeen vaiheeseen, joilla kullakin on omat ominaispiirteensä. Epävakaassa eli voimakkaan turbulentsuuden vaiheessa radikaalien tuote-innovaatioiden määrä on suurin, kun taas siirtymävaiheessa vähittäisten innovaatioiden merkitys korostuu. Vakiintuneessa eli stabiilissa vaiheessa kaikenlainen innovointi vähenee sekä määrällisesti että merkityksellisesti. Dynamiikan mallin yhtenä lähtökohtana on, että kukin vaihe kulkee väistämättä tilanteeseen, joka laukaisee seuraavan vaiheen.

Bethon ym. (2004) havaitsivat empiirisessä tutkimuksessaan yhteyden liiketoimintaympäristön epävarmuuden ja strategisten orientaatioryhmien välillä. Luo- ja vuorovaikuta -strategiat menestyvät paremmin turbulenteilla kun taas seuraa- ja vuorovaikuta -strategiat stabiileilla markkinoilla. Kuten edellä on jo esitetty, asiakaslähtöisyys vähentää radikaaleja innovaatioita, mutta asiakaslähtöisyyden aikaansaama vakaampi ja vähemmän riskialtis ympäristö suosii vähittäisiä innovaatioita. Innovaatio-orientaatio radikaaleine innovaatioineen sopii puolestaan epävarmuuden aiheuttamiseen sekä turbulentsissa ympäristössä kilpailemiseen. (Baker & Sinkula 1999; Griffin & Hauser 1996; Gatignon & Xuereb 1997). Kuvio 2 esittää yhteyden tuoteinnovaatioiden radikaaliuden ja strategisten orientaatioiden välillä.



KUVIO 2. Strategiayhteensopivuudet tuoteinnovaation eri vaiheissa.

Kuviossa 2 katkoviivalla kuvattu tuoteinnovaatio indikoi sekä innovaatioiden radikaalisuutta että teknologisen ympäristön epävakautta. Ympäristön epävarmuuden aikana tuoteinnovaatiot ovat radikaaleimmillaan. Siirtymävaiheessa innovaatio-orientaation suhteellinen vaikutus vähenee ja asiakasorientoituneisuuden merkitys kasvaa. Viimeisessä vaiheessa markkinat tasaantuvat. Vähitellen teknologisen ympäristön muuttuessa täysin stabiiliksi kilpailun perusta siirtyy hintoihin ja kustannuksiin. Kilpailun perustan siirtyminen hintoihin ja kustannuksiin saa aikaan myös asiakaslähtöisyyden vähenemisen. Lopulta uusi radikaali innovaatio rikkoo vakiintuneen mallin ja suistaa vakiintuneet markkinat uuteen epävarmuuteen. (vrt. Christensen 1997; Utterback 1994; Tushman & O'Reilly 1996.)

Kuviossa 2 esitettyjen tuoteinnovaatioiden syklit riippuvat käytännössä paljolti yrityksen toimialasta. Esimerkiksi muoti- ja leluteollisuudessa syklit ovat hyvin lyhyitä. Käytännössä lyhyt sykli merkitsee sitä, että yritysten on kyettävä lähes taukoamattomaan radikaaliin innovointiin. Pitempisyklisillä aloilla aiempien vuosien kehitystyön tehokkaampi hyödyntäminen säästää kustannuksia ja varmistaa jatkuvuuden, eivätkä yritykset näin ollen ole yleensä pakotettuja yhtä radikaaliin innovointiin kuin yritykset äärimmäisen lyhytsyklisillä aloilla. (Quinn 1992, 300–304.) Tällöin jatkuva pienten tuotemuutosten tekeminen on yrityksille kannattavaa, sillä asiakkaat suosivat uusia vaihtoehtoja, ja muuttuneiden tuotteiden avulla yritykset voivat välttää kysynnän heikkenemisen ja kilpailun perustan siirtymisen kustannuksiin (Moon 2005). Pienten tuotemuutosten lukematonta tehtailua voidaan pitää myös brändien rakentamisen työkaluna, sillä täysin tarpeettomienkin tuoteominaisuuksien lisääminen auttaa erottautumaan kilpailijoista ja luo iluusion asiakkaiden saamasta lisäarvosta (Carpenter ym. 1994).

3.1 Epävakauden vaihe

Kuviossa 2 tuoteinnovaatioita kuvaavan käyrän alkuun sijoittuvassa epävakauden vaiheessa radikaalit innovaatiot ovat toimialalla kaikki kaikessa, ja nopeat muutokset tuotteissa ja markkinoissa aiheuttavat suurta epävarmuutta (Utterback 1994, 84). Pyrkimys kasvaa ja innovoida epävarmoilla markkinoilla on kannattavaa, koska innovatiivisimpia tuotteita kehittävät yritykset hyötyvät eniten elinkaaren alkuvaiheesta ja nopeasta kasvusta (Naman & Slevin 1993; Treacy & Wiersema 1993). Epävakaassa vaiheessa innovaatio-orientaatio on alalla runsasta, mutta asiakasorientaatio vähäistä (Utterback 1994, 69–76). Radikaali innovointi, kilpaileminen tuoteominaisuuksilla sekä vähäinen asiakaslähtöisyys yhdistävät epävakauden vaiheen ja luo -strategian.

Epävakaassa vaiheessa tuotekehitys ei voi perustua asiakkailta saatavaan palautteeseen, sillä usein markkinat vasta syntyvät uusien innovaatioiden ympärille (Utterback 1994, 84, 94; Christensen 1997, xx–xxii). Toinen syy asiakaslähtöisyyden vähäisyyteen on se, että epävakauden aikana teknologiat kehittyvät nopeasti, eivätkä asiakkaat usein edes tiedä, mikä on teknisesti mahdollista (Hamel & Prahalad 1994, 100). Tuotestandardien nopeasti muuttuessa markkinatutkimusten teko on liikaa resursseja sitovaa ja epäluotettavaa. Pienten tuotantolinjojen markkinatutkimukset tulisivat usein paljon kalliimmiksi kuin ajoittaiset epäonnistumiset. (Quinn 1992, 297–299.) Nopeasti kasvavilla ja epävakailla markkinoilla onkin useita vaihtoehtoisia teknologistandardeja, mutta vain harvoja brändejä (Gatignon & Xuereb 1997).

Monet innovatiiviset yritykset myös jumiutuvat epävakauden vaiheen vaatimaan radikaaliin innovointiin. Hamelin (2001, 30–32) mukaan on tärkeä huomioida, että radikaali tuoteinnovointi on vain yksi osatekijä liiketoiminnan menestyksessä, ja että yritysten on kyettävä siirtymään eteenpäin tekemään myös prosesseihin ja liiketoimintaan liittyviä innovaatioita. Gatignonin ja Xuerebin (1997, 85–86) mukaan asiakaslähtöisyyden positiivinen vaikutus kasvaa sitä mukaa,

kun kysynnän ennustettavuus lisääntyy. Kysynnän ennustettavuuden lisääntyminen on puolestaan sidoksissa pysyvien tuotestandardien määrittämiseen. Vasta kun tiedetään, mistä teknologiasta tulee dominoiva, voidaan alkaa selvittää asiakkaiden siihen liittyviä yksityiskohtaisia tarpeita.

H3 Liiketoimintaympäristön epävakaa vaihe suosii radikaaleja innovaatioita, jonka vuoksi luo -strategian yritykset menestyvät tällaisessa ympäristössä hyvin. Luo -strategiaa noudattavat yritykset pyrkivät tällöin nopeaan kasvuun, variointiin ja tuoteominaisuuksien innovointiin. Luo -strategian menestys ei kuitenkaan näy kannattavuudessa, sillä innovointi ja nopea kasvu kuluttavat runsaasti yrityksen taloudellisia resursseja.

3.2 Siirtymävaihe

Siirtymävaiheen alkamiseen oleellisimmin vaikuttava tekijä on edellä mainitun dominoivan teknologian määrittäminen. Dominoivan teknologian määrittäminen mahdollistaa kilpailuperustan siirtymisen innovaatiolähtöisyydestä kohti asiakaslähtöisyyttä. Tuotteita voidaan tällöin ryhtyä valmistamaan suuremmissa mittakaavassa, sillä akuuttia pelkoa teknologisen standardin yhtäkkisestä muuttumisesta ei juuri ole. (Utterback 1994, 82–96; Griffin & Hauser 1996, 202.) Yrityksen muuttuessa asiakaslähtöisemmäksi sen innovaatiot käyvät vähittäisemmiksi ja enemmän kilpailijoiden tuotteita muistuttaviksi (Gatignon & Xuereb 1997, 86). Dominoivan teknologian vakiintuminen suorastaan edellyttää asiakaslähtöisyyttä, sillä asiakaslähtöiset yritykset menestyvät parhaiten markkinoilla, joilla tuotteet ovat keskenään homogeenisia (Verhees & Meulenbergh 2004, 147–148; Kaynak & Kara 2004).

Kuviossa 2 siirtymävaiheen voidaan katsoa alkavan siirryttäessä matalasta korkeaan asiakasorientoituneisuuteen. Kuvion perusteella vuorovaikuta -strategia olisi tässä vaiheessa yritykselle soveliaa. Liiketoimintaympäristössä ei kuitenkaan välttämättä tule lainkaan sellaista vaihetta, joka suosisi sekä asiakas- että innovaatio-orientoitunutta toimintaa. Toisin sanoen vuorovaikuta -strategialle otollisten markkinoiden syntyminen ei ole kaikilla aloilla minkäänlainen itsestäänselvyys, eikä vuorovaikuta -strategian ja liiketoimintaympäristön turbulentsisuuden välillä välttämättä ole havaittavia säännönmukaisuuksia.

H4 Vuorovaikuta -strategian ja liiketoimintaympäristön turbulentsisuuden välinen keskinäinen riippuvuus on vähäistä. Silloin kun riippuvuutta voidaan havaita, vuorovaikuta -strategia sopii parhaiten siirtymä- ja epävakaiseen vaiheeseen.

Siirtymävaiheen myöhempään vaiheeseen sopii parhaiten seuraava -strategia. Voidaan myös ajatella, että seuraava -strategialle suotuisin aika tulee heti dominoivan teknologian määräytyttyä. Markkinat ovat seuraava -strategialle otollisimmillaan, kun radikaalit innovaatiot ovat käyneet vähiin ja asiakaslähtöisyys on yritysten pääasiallinen kilpailuvaltti. Namanin ja Slevinin (1993, 146) mu-

kaan yritykset voivat tällöin hyötyä olemassa olevista teknologioistaan differoimalla niihin perustuvia tuotteita asiakkaidensa tarpeita vastaaviksi.

H5 Seuraa -strategia on menestyksellisin ympäristössä, jossa standardit ovat pääosin vakiintuneet ja kilpailu on suhteellisen kovaa. Siirtymävaiheessa seuraa -strategian yritykset menestyvät hyvin, sillä ne kykenevät hyödyntämään asiakaslähtöisyyttään ja differointitaitojaan.

3.3 Strategia vakiintuneessa vaiheessa

Vakiintuneelle vaiheelle luonteenomaista on ennen kaikkea standardien vakiintuneisuus, kova kilpailu ja innovaatioiden absoluuttisen määrän laskeminen. Entistä enemmän toisiaan muistuttavat tuotteet korostavat hinnan ja kustannusten merkitystä kilpailutekijöinä (Utterback 1994, 94–97; Tushman & O'Reilly 1996.) Siinä missä asiakaslähtöisyys oli vielä siirtymävaiheessa ja varmasti osittain myös vakiintuneessa vaiheessa kannattavaa, niin massamarkkinoilla se vaikuttaa kannattavuuteen peräti negatiivisesti (Gatignon & Xuereb 1997, 85–86). Massamarkkinoilla toimiville yrityksille paras vaihtoehto onkin usein eristäyty -strategia. Tällöin resursseja ei kuluteta sen liiemmin innovointiin kuin asiakaslähtöisyyteenkään (Berthon ym. 1999).

H6 Vakiintuneessa vaiheessa yritykset eivät juuri innovoi tai ole asiakaslähtöisiä. Tällöin yritysten tuotteet muistuttavat paljolti toisiaan ja eristäyty -strategia menestyy parhaiten.

Edelleen voidaan ajatella, että markkinoiden vakiintuminen ja kilpailun perustan siirtyminen kustannuksiin luo lopulta tarpeen radikaaleille innovaatioille. Ilman radikaalia innovaatiota uusien toimijoiden on vaikea päästä alalle, jota suuret ja kustannustehokkaat yritykset hallitsevat. Useimmilla aloilla käykin ennen pitkää niin, että radikaali innovaatio katkaisee vähittäisen, evoluutioksi luonnehditun vakiintuneiden markkinoiden kehityskulun.

4 ORGANISAATORAKENTEET STRATEGISISSA ORIENTAATIOISSA

Samalla tavalla kuin asiakaslähtöinen ajattelu nousi tuotelähtöisyyden antiteesiksi, niin projektiorganisaatiosta tuli perinteisen toimintorakenteen antiteesi (Cooper 2000). Hamelin ja Prahaladin (1994, 287–294) mukaan mustavalkoinen vastakkainasettelu ei kuitenkaan useimmiten ole perusteltua, sillä useassa yrityksessä on huomattu, että antiteesien mukaan toimiminen on johtanut yhtäläillä ääripään ongelmiin. Tärkeämpää kuin kulloinkin pinnalla olevien oppien seuraaminen olisikin organisaatorakenteen ja strategian yhteensovittaminen liiketoimintaympäristön vaatimusten kanssa (Gupta ym. 1986, 14). Tässä tutkimuksessa käytetty organisaatorakenteiden ominai-

suuksien luokittelu on hyvin samankaltainen Subramanianin ja Nilakantan (1996) jaottelun kanssa. Kirjoittajat ryhmittelivät organisaatioiden rakenteellisia ominaisuuksia keskusjohtoisuuden, formaalisuuden ja työntekijöiden osaamisen kompleksisuuden perusteella.

4.1 Mekanistiset ja orgaaniset rakenteet

Burnsin ja Stalkerin (1961) klassinen jako mekanistisiin ja orgaanisiin rakenteisiin määritteli yhteyden organisaatioiden tehtävien ja rakenteiden välillä. Kirjoittajien mukaan organisaatioiden tulisi omaksua mekanistinen rakenne, mikäli niiden tehtävä on yksinkertainen ja tehokkuutta vaativa. Sen sijaan monimutkainen ja muuttuva tehtävä vaatii organisaatioilta joustavuutta ja siten orgaanista rakennetta. Useat kirjoittajat (ks. esim. O'Reilly & Tushman 2004; Trott 1998, 43–45; Utterback 1994, 85) ovat määritelleet mekanistisuuden koostuvan keskusjohtoisuudesta, hierarkkisuudesta ja byrokraattisuudesta. Keskusjohtoisuus määritellään tässä siten, että se on sitä korkeampi, mitä ylempänä organisaatiohierarkiassa päätökset tehdään (Gupta ym. 1986, 11). Hierarkkisuus organisaation rakenteessa tarkoittaa puolestaan sitä, että yrityksessä on tavanomaista useampia esimiestasoja (Nahm ym. 2003, 286). Byrokraattisella orientaatiolla tarkoitetaan työntekijöiden pyrkimystä osoittaa kiinnostusta enemmän toimintoihin ja asioihin organisaation sisällä kuin asioihin organisaation ulkopuolella (Miller & Wager 1971). Tällä määritelmällä viitataan myös Marchin (1991) näkemykseen, jonka mukaan byrokratiassa olemassa olevan hyödyntäminen syrjäyttää uuden etsimisen.

Subramanianin ja Nilakantan (1996, 639–640) mukaan esimerkiksi keskusjohtoisuus vähentää jo yksinään innovaatioita ja pidentää niiden omaksumiseen kuluvaan aikaan. Toisaalta hyvin vähäiseksi karsittu keskusjohtoisuus paitsi lisää innovaatioita myös vaikeuttaa niiden implementointia (Gupta & Rogers 1991, 61). Tämän voidaan katsoa johtuvan siitä, että keskusjohtoisuus edistää tarkkaa fokuusoitumista ja reaktiivisuutta mutta toisaalta myös joustamattomuutta. Vähemmän keskusjohtoinen rakenne sen sijaan puoltaa diversifiointia ja uusien asioiden kokeilemistä, mutta tällöin toiminta ei ole yhtä fokuusoitunutta kuin keskitettyssä rakenteessa. (Christiansen 2000, 84–85.)

Tarkasteltaessa byrokratian ja hierarkkisuuden vaikutusta liiketoimintaan ja innovatiivisuuteen havaitaan niiden samankaltaisuus keskusjohtoisuuden kanssa. Gupta ym. (1986, 11) havaitsivat hierarkkisuuden ja byrokraattisuuden heikentävän yrityksen innovatiivisuutta. Narver ym. (2004, 341–342) havaitsivat puolestaan byrokraattisuuden sopivan huonosti sekä reaktiiviseen että proaktiiviseen asiakaslähtöisyyteen. Erityisen huonosti byrokratia sopi yhteen nimenomaan innovaatioita painottavan proaktiivisen strategian kanssa. Byrokratian hienoista yhteyttä reaktiiviseen liiketoimintaan puoltaa myös Griffinin ja Hauserin (1996, 195–197) sekä Guptan ym. (1986) havainto, että markkinoinnin henkilöstö on T&K:n henkilöstöä byrokratiahakuisempaa.

Tarkasteltaessa yhteyttä strategiaan ryhmiin huomataan, että kolmesta innovoijaryhmästä luo

-strategian yritykset kestävät keskusjohtoisuutta, byrokraattisuutta ja hierarkkisuutta kaikkein vähiten. Tämän tyyppinen liiketoimintastrategia onnistuu parhaiten orgaanisissa ad hoc -tyyppisissä organisaatioissa (Burns & Stalker 1961; Thompson 1967, 52–53; Quinn 1992, 300–307). Ad hoc -yrityksissä ohjaus on löyhä, yrittäjyyttä korostava ja byrokratiaa vierastava (Treacy & Wiersema 1993). Seuraa -strategiakaan ei pääse kukoistamaan mekanistisessa organisaatiossa. Toisaalta keskusjohtoisuus edistää reaktiivisuutta, mistä voi olla hyötyäkin asiakaslähtöisessä toiminnassa. Orgaaninen rakenne on asiakaslähtöisyydelle kuitenkin ehdoton edellytys, sillä yksilöllistä palvelua ja pitkäjänteisiä asiakassuhteita korostavassa kulttuurissa valtaa on delegoitu asiakaspinnassa toimiville työntekijöille (Treacy & Wiersema 1993).

Koska vuorovaikuta -strategiassa on piirteitä molemmista edellä käsitellyistä orientaatioista, sen oletetaan sijoittuvan myös suhteessa mekanistisuuteen näiden väliin. Tällöin myös vuorovaikuta -strategian yhteensopivuus mekanististen rakenteiden kanssa oletetaan huonoksi. Ainoastaan eristäyty -strategialla toimivissa yrityksissä ei olla niin riippuvaisia innovaatioista ja asiakaslähtöisyydestä, että mekanistinen rakenne muodostuisi ongelmaksi.

H8 Eristäyty -strategia sopii strategioista parhaiten yhteen mekanistisen organisaatiokenteen kanssa. Muut kolme strategista ryhmää menestyvät puolestaan parhaiten orgaanisen rakenteen kanssa. Huonoimmin keskusjohtoisuus, byrokratia ja hierarkkisuus sopivat luo -strategian yrityksiin, toiseksi huonoimmin vuorovaikuta -strategian yrityksiin ja kolmanneksi huonoimmin seuraa -strategian yrityksiin.

4.2 Rakenteiden formaalisuus

Formaalisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, miten säänneltyjä ja ohjeistettuja työt ja toiminnot ovat sekä sitä, miten tarkasti työntekijöiden tehtävät ja tehtäväalueet on ennalta määritetty. Joustamattomuus vaivaa myös organisaatioita, jotka painottavat formaaleja sääntöjä ja toimintaohjeita koordinoitumekanismineen (Barlett & Ghoshal 1989, 161–163). Organisaatioissa formaalit rakenteet rajoittavat ihmisten kommunikointia. Kommunikointi on puolestaan edellytys olemassa olevien mallien kyseenalaistamiselle ja siten uuden luomiselle. (Quinn 1992, 120–129.) Sekä Gupta ja Rogers (1991) että Trott (1998, 43–45) havaitsivat formaalisuuden vähentävän innovaatioita. Toisaalta Subramanian ja Nilakanta (1996, 640) eivät havainneet formaalisuudella olevan kielteistä vaikutusta teknologisiin innovaatioihin.

Syy ristiriitaisiin tutkimustuloksiin saattaa hyvinkin piillä radikaalien ja vähittäisten innovaatioiden eroissa. Christiansenin (2000, 284) sekä O'Reillyn ja Tushmanin (2004) mukaan suuri formaalisuus on hyödyllistä vähäriskisissä ja selkeissä projekteissa, mutta ei toivottavaa epävarmoissa ja paljon riskiä sisältävissä projekteissa. Vaikka vapaus ilman formaaleja rakenteita ja sääntöjä edistääkin luovuutta, se on taloudellisesti ja ajankäytön kannalta tehotonta (Bruce &

Cooper 1997, 82). Toisaalta myös liian vähäinen formaalisuus hämärtää henkilörooleja (Gupta ym. 1986, 10–11). Voidaankin siis päätellä, että haluttaessa tuottaa radikaaleja innovaatioita, formaalit rakenteet ovat haitaksi, kun taas vähittäisessä innovoinnissa niistä on hyötyä. Lisäpainoa olettamukselle saadaan, kun huomioidaan, että stabiilin ympäristön strategioita noudattavat seura- ja eristäydy -orientoituneet yritykset pyrkivät tehokkuuteen ja riskienhallintaan, joita formaalisuus edistää.

H9 Seuraa- ja eristäydy -strategioilla toimivat yritykset menestyvät paremmin formaalien rakenteiden avulla, kun taas luo- ja vuorovaikuta -orientoituneiden yritysten menestystä formaalit rakenteet rajoittavat.

4.3 Työntekijöiden erikoistuneisuus

Formaalien rakenteiden on havaittu karkottavan pitkälle erikoistuneita työntekijöitä (Gupta ym. 1986, 10–11). Monitaitoiset työntekijät sen sijaan sopeutuvat spesialisteja paremmin tiimityöhön ja hyväksyvät rakenteiden muutokset. Monitaitoisten työntekijöiden sopeutuvuus ja muuntautumiskyky puolestaan lisää yrityksen asiakaslähtöisyyttä. (Nwankwo ym. 2004, 132.) Siinä missä työntekijöiden monitaitoisuus ja organisaation formaalisuus edistävät vähittäistä innovointia, työntekijöiden pitkälle erikoistunut osaaminen edistää radikaalia innovointia (Gupta & Rogers 1991, 61; Subramanian & Nilakanta 1996, 641; Gupta ym. 1986, 10; Trott 1998, 43–45).

H10 Seuraa- ja eristäydy -strategioilla toimivissa yrityksissä on suhteellisesti enemmän monitaitoisia työntekijöitä kuin luo- ja vuorovaikuta -strategioiden yrityksissä. Luo- ja vuorovaikuta -strategioiden yrityksissä on sen sijaan suhteellisesti enemmän pitkälle erikoistuneita spesialisteja kuin seuraa- ja eristäydy -strategioiden yrityksissä.

4.4 Organisaatioiden toiminto- ja projektirakenteet

Yrityksissä työntekijät voidaan organisoida periaatteessa kahdella vaihtoehtoisella tavalla: toiminnon tai projektin, jonka parissa he työskentelevät, mukaan (Hayes ym. 1988, 319–320; Ulrich & Eppinger 1995, 25). Toiminnon mukaan organisointi tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen työntekijät hoitavat oman toimintonsa vastuualueeseen kuuluvia tehtäviä yhteistyössä saman toiminnon muiden työntekijöiden kanssa. Yksinomaan projektien perusteella organisoitu rakenne tarkoittaa puolestaan sitä, että eri toiminnollisten alojen osaajat työskentelevät poikki-funktionaalisissa ryhmissä tai tiimeissä. Organisaatioissa yksilöiden väliset linkit voidaan rakentaa raportointi- ja taloudellisilla suhteilla sekä fyysisen työympäristön järjestelyillä (Ulrich & Eppinger 1995, 31). Käytännössä juuri yksilöiden väliset linkit määrittävät, onko kyseessä projekti- vai toimintorakenne. Hyvin harva yritysorganisaatio on kuitenkin yksinomaan joko projekti- tai toimintorakenteinen, vaan useimmat ovat jossakin ääripäiden välillä. Tällöin rakennetta voidaan kutsua matriisiorganisaatioksi. Matriisiorganisaatioissa jokainen yksilö on linkittynyt sekä projek-

tiin, jossa hän työskentelee, että oman osaamisalansa funktioon. Käytännössä jompikumpi linkki on kuitenkin vahvempi.

Projektiorganisaatiot mahdollistavat nopean ja tehokkaan toimintojen välisen koordinoinnin, joka puolestaan mahdollistaa nopean vastaamisen asiakkaiden vaatimuksiin (Ulrich & Eppinger 1995, 27–29; Homburg ym. 2000; Baker 2002; Quinn 1992, 296–298). Myös Benner ja Tushman (2003) havaitsivat projektirakenteen vahvistavan siteitä nykyisiin asiakkaisiin sekä lisäävän vähittäisiä innovaatioita. Täten projektiorganisointi parantaa heidän mukaansa yrityksen kannattavuutta tasaisen kasvun aikana. Nämä piirteet linkittävät projektiorganisaation yhteen erityisesti asiakaslähtöisen seuraa -strategian kanssa.

Sen sijaan luo -strategian yrityksissä projektiorganisaatiota ei ainakaan lähtökohtaisesti voida pitää ihanneratkaisuna, sillä projektiorganisaatioissa työntekijöillä on havaittu olevan vaikeuksia säilyttää oman alansa ammattitaito ja erikoisosaaminen (Griffin & Hauser 1996; Ulrich & Eppinger 1995, 27–29). Griffin ja Hauser (1996) ovat havainneet myös, että projektitiimit toimivat huonosti, kun liiketoimintaympäristön epävarmuus on erittäin suuri, tai kun kehitysprojektit ovat pitkiä. Benner ja Tushman (2003, 246–251) kirjoittivat puolestaan projektiorganisaation vähentävän radikaaleja ja uusille asiakkaille suunnattuja innovaatioita ja siten heikentävän yrityksen kannattavuutta teknologisesti turbulentissa ympäristössä. Toisaalta ad hoc -tyyppisissä organisaatioissa, joita luo -strategian yritykset suosivat, ei ole formaaleja funktionaalisia raja-aitoja, joten poikkifunktionaalinen rakenne saattaa muodostua hyvinkin vahvaksi epävirallisella tasolla ilman muodollisia rakenteita. (Quinn 1992, 300–307; Thompson 1967.)

Eristäydy -strategialla toimivat yritykset kestävät parhaiten byrokratiaa ja rakenteiden kankeutta, eikä niillä siksi ole paineita muovata organisaatiotaan kulloistenkin projektien vaatimalla tavalla (Ulrich & Eppinger 1995, 27–29). Eristäydy -strategiaa painottavat yritykset saavuttavat operationaalisen kustannustehokkuuden parhaiten, kun kukin työntekijä keskittyy oman toiminnollisen osaamisensa hyödyntämiseen ja toimintatapojensa tehokkuuden kehittämiseen (O'Reilly & Tushman 2004; Levinthal & March 1993).

Vuorovaikuta -strategian yrityksissä on välttämätöntä, että organisaatio on pitkälle integroitunut, sillä jokaisen työntekijän on tunnettava asiakkaiden tarpeet ja kyettävä niitä myös ennakkoimaan (Glazer 1991, 13–14; Ulrich & Eppinger 1995, 27–29). Olosuhteista riippuen vuorovaikuta -strategiaa painottavien yritysten organisaatioiden odotetaan muistuttavan lähinnä joko seuraa -strategian projektirakenteita tai sitten luo -strategian ad hoc -metodeihin perustuvia organisaatioita, joissa keskinäisellä sopeutumisella pyritään korvaamaan muodolliset rakenteet ja raportointisuhteet (Thompson 1967, 52–53).

H11 Seuraa -strategian yrityksiin sopii projektiorganisaatio, eristäydy -strategian yrityksiin toimintoperusteinen organisointi ja luo -strategian yrityksiin ad hoc -metodeihin pe-

rustuva ja muodollisista rakenteista vapaa matriisirakenteinen organisaatio. Vuorovaikuta -strategian yrityksiin sopii olosuhteista riippuen joko projektiorganisaatio tai ad hoc -metodeihin perustuva matriisirakenne.

4.5 Horisontaalinen integraatio

Esimerkiksi Gupta ym. (1986, 14) havaitsivat markkinoinnin ja T&K:n välisen integraation vaikuttavan positiivisesti innovaatioiden onnistumiseen. Gatignonin ja Xuerebin (1997, 78) näkemyksen mukaan horisontaalisen integraation tehtävänä on yhdistää erilaisia strategisia orientaatioita toisiinsa, jotta yksi orientaatio ei dominoisi liikaa. Guptan ym. (1986) sekä Griffinin ja Hauserin (1996) mukaan markkinoinnin ja T&K:n väliset kulttuurierot kuitenkin rajoittavat integraatiota. Kirjoittajien mukaan markkinoinnin kulttuurissa keskeisellä sijalla ovat suunnitelmat, prosessit, säännöt ja formaalit toimintatavat. T&K:n kulttuurissa arvostetaan autonomiaa ja luovuutta stimuloivaa ympäristöä ja pitkä aikahorisontti edistää radikaaleja innovaatioita (Griffin & Hauser 1996; Gupta ym. 1986).

Luo -strategian yrityksissä tarve integraatiolle on suuri, mutta toisaalta myös integraation esteet ovat suuret. Esteiden vuoksi integraatio ei luo -yrityksissä onnistu pelkillä rakenneteknisillä järjestelyillä, vaan taitava ja tilanteeseen sopiva johtajuus nousee avainasemaan (Song & Parry 1993). Tässä tutkimuksessa oletetaan, että luo -strategian yrityksissä eri toiminnot ovat integroituneet, mutta integroituminen ei näy organisaation rakenteessa. Sen sijaan erityisesti luo -strategian, ja toisinaan myös vuorovaikuta -strategian, yrityksissä tarvittava integraatio pyritään järjestämään ad hoc -tyyppisten kokousten ja tiettyä tehtävää varten muodostettujen väliaikaistimien avulla (Quinn 1992, 120–129). Tässä tyydytään tarkastelemaan kuitenkin ainoastaan rakenteita, joten luo -strategiaa painottavien yritysten integraatiomekanismien tarkempi tutkiminen jää myöhempien tutkimusten selvitettäväksi.

Seuraa -strategian yritysten voidaan olettaa perustavan funktioiden välisen integraationsa lähinnä funktioiden väliseen tiimityöhön, jonka vuoksi myös yrityksen organisaatorakenne muistuttaa paljolti projektiorganisaatiota puhtaimmillaan (Homburg ym. 2000). Eristäydy -strategian yrityksissä koettaneen puolestaan kaikkein vähiten integraatiotarvetta. Tämä näkemys perustuu olettamukseen, että stabiilissa ympäristössä integraatiotarve on vähäisin.

Edelleen oletetaan, että vuorovaikuta -yrityksissä funktioiden välinen integraatio on pitkälle edennyttä. Niiden integraation oletetaan muistuttavan joko seuraa -strategian projekti-rakennemallia tai sitten luo -strategian yrityksille tyypillistä ad hoc -mallia, jota tässä tutkimuksessa ei pystytä kovin tarkasti mittaamaan.

H12 Seuraa-, luo- ja vuorovaikuta -strategioita painottavien yritysten organisaatiot ovat horisontaalisesti pitkälle integroituneita, kun taas eristäydy -strategian yrityksissä integraatio on vähäistä. Seuraa -strategian yrityksissä horisontaalinen integraatio ilme-

nee organisaation projektirakenteena, kun taas luo -strategian yrityksissä tukeudutaan ad hoc -metodeihin. Vuorovaikuta -strategian yrityksissä horisontaalinen integraatio voi ilmetä joko projektirakenteena tai rakenteesta riippumattomina ad hoc -metodeina.

4.6 Tutkimuksen ja tuotekehityksen organisointi

Perinteisesti T&K on organisoitu omaan keskitettyyn yksikköön (DeSanctis ym. 2002, 55). Keskitetyssä T&K:ssa synergioiden tavoittelu saman yrityksen erityyppisiä tuotteita valmistavien osien välillä on helppoa, resurssien käyttäminen on tehokasta ja yrityksen eri tuotelinjoista saadaan yhtenäisiä (Trott 1998, 201). Siinä missä täysin projektiorganisoitu T&K korostaa lyhyen aikavälin tavoitteita ja kykenee lähinnä vähittäiseen innovointiin, itsenäisempi ja muusta organisaatiosta etäämpänä oleva T&K saa yleensä aikaiseksi radikaalimpia innovaatioita ja kykenee ottamaan suurempia riskejä (Kumar ym. 2000; DeSanctis ym. 2002).

Keskitetyn tuotekehityksen vastakohta, hajautettu T&K, tarkoittaa äärimuodossaan sitä, että kussakin projektitiimissä tai muussa pienyksikössä on oma tuotekehityksensä, eikä yrityksellä ole lainkaan keskitettyä T&K:ta. Hajautetun T&K:n hyvänä puolena on se, että sen avulla päästään lähemmäksi asiakasta (Lin & Germain 2004). Hajautettu T&K -malli sopii parhaiten reaktiivisilla -strategioilla toimiville yrityksille, joille asiakaslähtöisyys on tärkeintä (DeSanctis ym. 2002). Siksi hajautetun T&K:n oletetaan sopivan erityisesti seuraa -strategian yrityksille.

DeSanctisin ym. (2002) havaintojen mukaan esimerkiksi keskitetystä tuotekehityksestä on siirrytty uudentyypisiin verkostomalleihin. Verkostomallissa yrityksellä saattaa olla useita pienempiä T&K -yksiköitä, jotka muodostavat verkoston. Verkosto ulottuu usein myös yritysten ulkopuolelle, kuten yliopistoihin tai yhteistyöyrityksiin. Tällaisessa rakenteessa ad hoc -menetelmät korvaavat formaalit toimintatavat (DeSanctis ym. 2002, 64). Verkostomaisessa tuotekehitysorganisaatiossa toiminta muistuttaa keskitettyä tuotekehitystä siinä, että tekniset tai taiteelliset specialistit ovat avainasemassa, eikä tuotekehitystä ole organisoitu projektirakenteen osaksi. Verkostomaisesti organisoitu T&K sopii DeSanctisin ym. (2002, 59–61) mukaan parhaiten proaktiivista strategiaa noudattaville yrityksille, joita tässä tutkimuksessa edustavat erityisesti luo -strategian yritykset. Koska vuorovaikuta -strategiaa noudattavat yritykset muistuttavat paljon luo -strategian yrityksiä (Berthon ym. 2004), ja koska verkostorakenne perustuu monenkeskiseen yhteistyöhön, verkostorakenteisen tuotekehityksen odotetaan sopivan myös niille.

Eristäydy -strategialla toimivien yritysten ei tässä tutkimuksessa oleteta juurikaan panostavan innovointiin ja tuotekehitykseen. Siltä osin kun tuotekehitystä eristäydy -strategiaa painottavissa yrityksissä kuitenkin harjoitetaan, uskotaan sen tapahtuvan omissa T&K -yksiköissään. Tämä oletus perustuu siihen, että eristäydy -strategian yrityksillä on useimmiten muutenkin toimintorakenne ja mekanistinen organisaatio.

H13 Seuraa -strategian yrityksillä T&K on järjestetty useimmiten hajautetun mallin mukaisesti osaksi muuta projektiorganisaatiota, luo -strategian yrityksissä T&K on yleensä joko verkostorakenteinen tai keskitetty ja vuorovaikuta -strategian yrityksissä tuotekehitys on organisoitu tavallisesti verkostomallin mukaisesti. Eristäydy -strategian yritykset eivät yleensä juuri panosta tuotekehitykseen. Silloin, kun T&K -toiminto on, se on tavallisimmin omana toimintoyksikkönään.

5 TUTKIMUSMETODI

5.1 Aineiston kerääminen

Aineisto kerättiin postikyselyllä kesällä 2005. Kyselylomakkeet palautuskuorineen ja vastausohjeineen lähetettiin 354:lle satunnaisesti valituille suomalaisille teknologiateollisuuden alan valmistustoimintaa harjoittavalle yritykselle. Kyselylomakkeen palautti ensimmäisen postituskierroksen jälkeen 69 yritystä. Muistutuskirjeet kyselylomakkeineen lähetettiin vastaamatta jättäneisiin yrityksiin. Lopulta yhteensä 130 eli 37 % yrityksistä palautti kyselylomakkeen käyttökelpoisella tavalla täytettynä. 130 yrityksestä 32:ssa oli alle 21 työntekijää. 60 vastausta tuli yrityksistä, joissa työskenteli 21–100 työntekijää. Yhteensä alle sadan työntekijän yrityksiä vastaanetta oli siis noin 70 %. 20 vastanneessa yrityksessä työskenteli 101–250 työntekijää, seitsemässä 251–500 työntekijää ja 11:ssa yli 500 työntekijää. Keskimääräinen työntekijämäärä vastaajayrityksissä (N=124) oli 207 henkilöä ja mediaani 40. Kyselyt pyrittiin osoittamaan yrityksessä sille henkilölle, jonka otaksuttiin olevan tuotekehitykseen ja liiketoimintastrategiaan liittyvien asioiden paras tuntija. Pienimmissä eli korkeintaan sadan työntekijän organisaatioissa kyselyyn vastasi tavallisimmin toimitusjohtaja, kun taas tätä suuremmissa yrityksissä vastaajana oli useimmin teknologia- tai tuotekehitysjohdaja.

5.2 Mittarit

Yritysten strategisten orientaatioiden mittaamisessa hyödynnettiin Berthonin ym. (2004) luomaa ja testaamaa ICON -mittaristoa. Kysymyslomakkeessa vastaajia pyydettiin valitsemaan kunkin kysymyksen kohdalla jokin viidestä vaihtoehdosta (1=täysin samaa mieltä, 3=siltä väliltä, 5=täysin eri mieltä) sen mukaan, miten he katsoivat väittämän pitävän paikkaansa omassa yrityksessään. Pääosin tämän tutkimuksen muuttujia mitattiin subjektiivisilla mittareilla. Objektiivisia mittareita käytettiin lähinnä tiettyjen taustamuuttujien, kuten yrityksen henkilöstömäärän, organisaation itsenäisyyden ja vastaajan aseman selvittämiseen. Nämäkin olivat tosin vastaajien itsensä raporttoimia ja siten alttiita subjektiiviselle arviolle. Strategisen johtamisen kirjallisuudessa subjektiivisten mittareiden käyttö on erittäin tavallista. Esimerkiksi Gatignon ja Xuereb (1997), Han ym. (1998), Im ja Workman (2004) sekä Berthon ym. (2004) ovat käyttäneet tutkimuksissaan joko

ainoastaan tai suurimmaksi osaksi subjektiivisia mittareita. Subjektiivisten mittareiden käyttöä puoltaa myös se, että objektiiviset mittarit ovat usein epätarkkoja, niitä ei ole saatavilla (Im & Workman 2004) tai niitä ei haluta paljastaa (Jennings & Young 1990). Han ym. (1998) osoittivat subjektiivisilla ja objektiivisilla mittareilla mitattujen tulosten olevan samansuuntaisia.

Liiketoimintaympäristön turbulentsuutta mitattiin teknologiaympäristön epävarmuutena kahdella muuttujalla. Organisaatorakennetta mitattiin yhdeksällä kysymyksellä. Selitettäviin muuttujiin liittyen Berthon ym. (2005) mittasivat yritysten menestystä ainoastaan vastaajien arvioimalla investointien tuottoasteella (ROI suhteessa kilpailijoihin). Tässä tutkimuksessa mittareita haluttiin monipuolistaa, sillä investointien tuottoaste on siinä mielessä huono mittari, että se kertoo enemmän menneen kuin nykyisen toiminnan onnistuneisuudesta (Kaplan & Norton 1996, 47–48). Kannattavuuden lisäksi tässä tutkimuksessa mitattiin yritystoiminnan onnistuneisuutta Kaplanin ja Nortonin (1996) balanced scorecard -mittariston hengessä kasvulla, tuoteinnovaatioilla (Jennings & Young 1990), tuotteiden teknisellä ja muotoilullisella onnistuneisuudella (Zhou ym. 2005; Han ym. 1998), asiakastytyväisyydellä (Vandenbosch & Dawar 2002) sekä uusille markkinoille menonopeutena (Subramanian & Nilakanta 1996, 644).

5.3 Aineiston edustavuus ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa ilmennyt kato johtunee pääasiallisesti yritysjohtajien kiireestä ja kyselyihin kyläläntymisestä. Ainoastaan kaksi vastausta jouduttiin poistamaan tutkimusjoukosta; molemmat puutteellisesti täytettyjen lomakkeiden vuoksi. Mahdollista kadon aiheuttamaa vinouttavaa vaikutusta tutkittiin yhtäpitävyydestillä vertaamalla vastaamisaktiivisuutta eri kokoluokkiin kuuluvissa yrityksissä. X^2 -yhtäpitävyydesti vahvistaa tulkinna, jonka mukaan vastanneet ja vastaamatta jättäneet yritykset eivät poikke kooltaan ($p=0,458$) eivätkä vastaajan asemalta ($p=0,258$) toisistaan. Otoksen edustavuutta voidaan näin ollen pitää hyvänä. Teoriassa vinoutumaa saattaisi aiheuttaa myös yrityksen toimiala. Tutkimuksessa lähdetään kuitenkin siitä ajatuksesta, että kaikki tutkimusjoukon yritykset toimivat samalla teknologiateollisuuden alalla, eikä toimialan vinouttavaa vaikutusta voida tämän vuoksi pitää kovinkaan merkittävänä riskinä.

Aineiston analyysi osoitti, että kyselylomakkeen suunnittelussa ja kysymysten operationalisoinneissa olisi paikoittain ollut korjattavaa. Erityisesti työntekijöiden erikoistuneisuuden asteen mittaamiseksi tarkoitettu kysymys osoittautui validiteetiltaan huonoksi. Yleisesti validiteettia voidaan kuitenkin pitää hyvänä. Hyvä reliabiliteetti ja validiteetti pyrittiin varmistamaan sillä, että kyselylomakkeessa käytettiin mahdollisimman paljon aikaisemmissa tutkimuksissa testattuja kysymyksiä ja kysymyksenasetteluja. Hyvä reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan myös mittaamalla samaa ilmiötä useammalla kysymyksellä. Reliabiliteettien tasoja valvottiin reliabiliteettitestien, erityisesti Cronbachin alfa -arvojen avulla. Huolimatta siitä, että Berthon ym. (2005) olivat testanneet kehittämänsä ICON -mittaristoa, tässä tutkimuksessa osa mittariston muuttujista havait-

tiin reliabiliteetiltaan niin huonoiksi, että kysymykset jouduttiin poistamaan. Heikoiksi osoittautuneiden ICON -muuttujien poistamisen jälkeen tutkimuksen yleistä reliabiliteettia voidaan pitää varsin hyvänä.

6 TULOKSET

6.1 Strategisten orientaatioryhmien selvittäminen

Berthonin ym. (2004) tapaan strategiset orientaatiot selvitettiin faktorianalyysin avulla käyttämällä pääkomponenttimenetelmää ja rotaatiomenetelmänä Oblimin vinorotaatiota. Faktoroitaviksi muuttujiksi valittiin ICON -mittariston muuttujat. Odotuksena oli neljän faktorin ratkaisu, jossa kukin strateginen orientaatio esiintyisi omana faktorinaan. Berthon ym. (2004) saivat omassa faktoriratkaisussaan viisi faktoria, joiden ominaisarvo ylitti yhden, mutta hylkäsivät viidennen faktorin, sillä se sopi huonosti teoriaan, eikä juuri parantanut faktoreiden kokonaisuustasetta.

Tässä tutkimuksessa faktorianalyysi ICON -mittariston muuttujista tuotti aluksi peräti seitsemän faktoria, joiden ominaisarvo ylitti yhden. Faktoreiden suuri määrä johtui siitä, että sekä ICON -mittariston liiketoimintaympäristöä että kilpailijoita koskevat kysymykset muodostivat omat faktorinsa. Lisäksi kysymys siitä, pitääkö yritys työntekijöitään erityisesti asiakkaiden palvelemiseen omistautuneina henkilöinä (9B) esiintyi omana faktorinaan.

Koska liiketoimintaympäristöä ja kilpailijoita koskevat kysymykset, kuten myös kysymys 9B, havaittiin reliabiliteeteiltaan huonoiksi, ne jätettiin faktorianalyysistä pois. Uusi analyysi ilman kilpailijoita ja liiketoimintaympäristöä koskevia muuttujia tuotti odotetun neljän faktorin ratkaisun. Kaiser-Meyer-Olkinin (KMO) -mitta osoitti faktoroinnin edellytysten täyttyvän tyydyttävällä tavalla (KMO=0,754), ja Barlettin testi ($p < 0,001$) osoitti muuttujien korreloivan ja faktoroinnin siten kannattavan. Neljän faktorin ratkaisua puolsi teorian lisäksi se, että sen avulla kyettiin selittämään yli 68 % kokonaisvarianssista ja se, että ainoastaan kyseiset neljä faktoria saivat ominaisarvon yli yhden. Taulukossa 1 on esitetty neljä analyysin avulla muodostettua faktoria sekä ICON -mittariston asenneväittämien lataukset eri faktoreissa.

Taulukosta 1 havaitaan faktorointiratkaisun yhteys strategiaan orientaatioryhmiin. Tässä tutkimuksessa faktorin latausta pidetään merkitseväenä, jos sen ominaisarvo ylittää 0,5:n. Taulukossa ensimmäisenä esitettävä faktori 1 liittyy selkeästi luo -strategiaan, sillä ICON -mittariston luo -strategiaa kuvaavien muuttujien (C-sarjan muuttujat) lataus on tässä faktorissa suurimmillaan. Vastaavasti faktori 2 ja eristäyty -strategia (A-sarjan kysymykset) liittyvät yhteen. Kolmas faktori liittyy yhteen D-sarjan kysymysten, eli vuorovaikutus -strategian kanssa. Seuraa -strategiaa kuvaava neljäs faktori muodostuu ainoastaan kolmesta väittämästä, sillä kysymys 9B pudotettiin faktoriratkaisusta yhteensopimattomuuden ja heikon kommunaliteettiarvon (0,417) vuoksi.

Faktoroinnin jälkeen tutkittiin edellytyksiä muodostaa summamuuttujat faktoreihin liittyvistä

TAULUKKO 1.Strategisten ryhmien faktoriratkaisu.

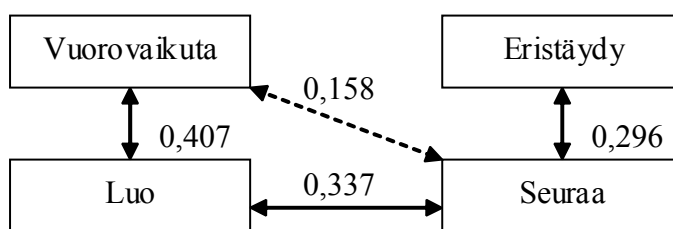
Structure Matrix	Faktorit			
	1	2	3	4
Yrityksessämme työntekijät nähdään ensisijaisesti henkilöinä, jotka ovat omistautuneet luomaan innovatiivisia ja markkinoita mullistavia tuotteita (9C)	,847	-,010	,257	-,054
Yrityksemme näkee itsensä ensisijaisesti toimijana, jonka tehtävänä on luoda innovatiivisia tuotteita ja kehittää markkinoita (8C)	,851	,041	,396	-,269
Yrityksessämme asiakkaat nähdään etupäässä innovatiivisten ja urauurtavien tuotteidemme innokkaina kuluttajina (4C)	,772	,063	,142	-,315
Yrityksessämme tuotteet ja palvelut nähdään ensisijaisesti mahdollisuutena innovoida ja kehittää markkinoita (5C)	,757	,003	,365	-,299
Yrityksessämme tuotteet ja palvelut nähdään ensisijaisesti keinoina kasvattaa yrityksemme tuottoja (5A)	,015	,839	-,125	-,129
Yrityksemme näkee itsensä ensisijaisesti taloudellisen tuoton tekijänä, jotta yrityksen tulevaisuus olisi turvattu (8A)	-,007	,833	,041	-,266
Yrityksessämme asiakkaat nähdään etupäässä yrityksemme tuottojen lähteenä (4A)	-,003	,800	,018	-,263
Yrityksessämme työntekijät nähdään ensisijaisesti taloudellisen aseman kohentamiseen omistautuneina henkilöinä (9A)	,026	,625	,037	-,188
Yrityksemme näkee itsensä ensisijaisesti toimijana, joka yhteistyössä yksilöllisten asiakkaiden kanssa kehittää ainutlaatuisia ja räätälöityjä tuotteita (8D)	,419	-,006	,899	-,136
Yrityksessämme asiakkaat nähdään etupäässä yksilöllisinä yhteistyökumppaneinamme räätälöityjä tuotteita kehitettäessä (4D)	,264	,002	,899	-,095
Yrityksessämme tuotteet ja palvelut nähdään ensisijaisesti räätälöitävissä olevina kohteina, joita kehitämme yhteistyössä yksilöllisten asiakkaidemme kanssa (5D)	,195	,031	,896	-,178
Yrityksessämme työntekijät nähdään ensisijaisesti henkilöinä, jotka ovat omistautuneet kehittämään ainutlaatuisia tuotteita yhdessä yksilöllisten asiakkaidemme kanssa (9D)	,595	-,127	,737	,098
Yrityksemme näkee itsensä ensisijaisesti toimijana, jonka tehtävänä on palvella asiakkaita (8B)	,186	,331	,155	-,806
Yrityksessämme tuotteet ja palvelut nähdään ensisijaisesti asiakkaidemme palvelemisen välineinä (5B)	,374	,153	,192	-,795
Yrityksessämme asiakkaat nähdään etupäässä kohteena, joiden tarpeita ja haluja meillä on mahdollisuus palvella (4B)	,121	,189	,023	-,713

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

muuttujista. Parhaat edellytykset summamuuttujien muodostamiselle on vuorovaikuta- ja luo-
-strategioita kuvaavissa osioissa. Näissä osioissa Cronbachin alpha -arvolla kuvattu reliabiliteetti
on varsin hyvä (0,8–0,9 välillä). Kukin mukanaoleva muuttuja myös parantaa reliabiliteettia.

Eistäydy (0,763) ja seuraa (0,694) -strategioita kuvaavien osioiden reliabiliteettia kuvaavat luvut eivät yllä aivan yhtä hyväksi kuin kaksi äskeistä. Vaikka seuraa -osio jäikin hyvän reliabiliteetin rajaan liittyvästä yleisestä 0,7:n suosituksesta, täyttää se ehdon, jonka mukaan kertoimen arvo on oltava vähintään 0,5, jotta summamuuttujan laskeminen olisi järkevää. Eistäydy- ja seuraa -osioissa on lisäksi kussakin yksi muuttuja, jonka poistaminen parantaisi reliabiliteettia. Muuttujien poistaminen parantaisi reliabiliteettikerrointa kuitenkin ainoastaan hyvin vähän, muutamalla tuhannesosalla. Muuttujat sopivat intuitiivisesti ajatellen hyvin yhteen osion muiden muuttujien kanssa, jonka vuoksi niiden poisjättämistä ei voida pitää perusteltuna.

Summamuuttujat laskettiin yhdistämällä edellä luodut faktorit neljäksi strategiaorientaatioita kuvaavaksi ryhmäksi. Keskiarvosummamuuttujat muodostettiin keskiarvofunktion avulla. Muodostetut summamuuttujat eivät luokittele yrityksiä siten, että kukin yritys kuuluisi ainoastaan yhteen strategiseen ryhmään. Sen sijaan kukin yritys saa tietyn suuruisen latauksen kutakin strategista orientaatiota.



KUVIO 3. Strategisten orientaatioiden väliset korrelaatiot.

Kuviossa 3 Pearsonin tulomomenttikorrelaatiolla mitatut strategisten orientaatioiden väliset korrelaatiot osoittavat, että noudattaessaan tiettyä strategista orientaatiota, todennäköisyys noudattaa samalla jotakin toista tiettyä orientaatiota on suurempi. Esimerkiksi eistäydy -strategiaa noudattavat yritykset ovat todennäköisemmin myös seuraa -strategian noudattajia, mutta eivät vuorovaikuta -orientoituneita. Tilastollisesti merkitsevät ($p < 0,01$) korrelaatiot on merkitty kuvioon kaksipäisillä nuolilla ja korrelaatiokerroin on merkitty kyseisen nuolen viereen. Katkoviivalla merkitty korrelaatio vuorovaikuta- ja seuraa -strategioiden välillä on ainoastaan tilastollisesti suuntaa-antava ($p < 0,1$). Myös Berthon ym. (2004) havaitsivat tutkimuksessaan korrelaatiot stabiilin ympäristön seuraa- ja eistäydy -strategioiden välillä sekä vastaavasti luo- ja vuorovaikuta -strategioiden välillä. Sen sijaan seuraa -strategian korrelointi myös turbulentin ympäristön strategioiden kanssa esiintyy vain tässä tutkimuksessa.

Seuraa -strategian asema on vankkumaton lähes yrityksessä kuin yrityksessä. Strategisista orientaatioista pienin varianssi (0,270) osoittaa niin ikään, että seuraa -orientaatio on omaksuttu

laajasti useimmissa yrityksissä. Keskimäärin toiseksi eniten yritykset ovat orientoituneet eristäyty -strategian mukaisesti. Myös eristäyty -strategiassa varianssi on suhteellisen pieni (0,450). Yritykset ovat keskimääräisesti hyvin vuorovaikuta -orientoituneita, mutta varianssi on hyvin suuri (0,960). Keskimäärin vähiten suosittu kaikista orientaatioista on luo -strategia. Yritysten luo -orientoituneisuudella on vuorovaikuta -orientaation jälkeen suurin varianssi (0,655) ja orientaation määrä vaihtelee yritysten välillä hyvin olemattomasta täysimittaiseen luo -strategiaan. Lineaarinen korrelaatioanalyysi osoitti, että kaikkia strategisia orientaatioita esiintyy suunnilleen samassa mittakaavassa kaikissa yrityskokoluokissa.

6.2 Strategisten orientaatioiden sopivuus erilaisiin ympäristöihin

Eri strategisten orientaatioiden ja menestysmittareiden välistä riippuvuutta mitattiin korrelaatioanalyysin avulla. Tarkoituksena oli löytää Pearsonin tulomomenttikorrelaatiota käyttäen lineaarisia riippuvuuksia eri orientaatioiden ja menestysmittareiden välillä. Liiketoimintaympäristön turbulentsisuuden vaikutus huomioitiin painottamalla kutakin orientaatiota turbulenssia kuvaavalla muuttujalla. Painottaminen toteutettiin käytännössä siten, että muodostettiin uusi muuttuja kertomalla turbulentsisuutta kuvaavan muuttujan arvo strategisen orientaation voimakkuuden arvolla. Tässä menettelyssä seurattiin Berthonin ym. (2004) käyttämää tapaa huomioida ympäristö. Korrelaatiomatriisi, jossa kuvataan ympäristön turbulentsisuudella painotettujen strategioiden korrelointia yrityksen suorituskykyymmittareiden kanssa, on esitetty taulukossa 2.

Teknologisen epävarmuuden mittaamiseen tarkoitettuista kysymyksistä ei saatu muodostettua summamuuttujia, sillä niiden alpha-arvo jäi alle 0,5:n. Tästä johtuen molemmat muuttujat huomioitiin erikseen, minkä vuoksi kutakin strategista orientaatiota on painotettu kahdella erillisellä teknologiaturbulenssin muuttujalla. Ympäristön epävarmuudella painotettujen strategisten orientaatioiden lisäksi taulukossa 2 on esitetty myös painottamattomien strategisten orientaatioiden korrelaatiot menestysmittarien kanssa. Painottamattomat orientaatiot kuvaavat tilannetta keskimääräisessä ympäristössä, jonka tässä tutkimuksessa oletetaan olevan suhteellisen stabiili. Tämä oletamus perustuu siihen, että ainoastaan vajaat 22 % vastaajista oli kokonaan tai osittain sitä mieltä, että markkinat kasvavat heidän toimialallaan nopeasti, kun taas valtaosa ilmoitti toimialansa olevan jo kypsyysvaiheessa.

6.2.1 Yhteensopivuudet stabiileissa ympäristöissä

Silloin, kun liiketoimintaympäristön merkitystä ei painoteta, voidaan havaita ainoastaan seura -strategian korreloivan positiivisesti kannattavuuden ($p < 0,05$) kanssa. Muiden strategioiden korrelaatiot eivät ole tilastollisesti merkitseviä, vaikkakin eristäyty -strategian positiivinen korrelaatio on tilastollisesti suuntaa-antava ($p < 0,1$). Ainoastaan luo -strategia korreloi positiivisesti kasvun kanssa tilastollisesti merkitsevällä tasolla ($p < 0,05$).

TAULUKKO 2. Yhteenveto strategista orientaatioista erilaisissa ympäristöissä.

** Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä 0.01 merkitsevyystasolla (2-tailed)	* Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä 0.05 merkitsevyystasolla (2-tailed)	Eristäydy * tuotekategorioiden suositusnopeus	Eristäydy * teknologisten standardien vakiintumismuutos	Seuraa * tuotekategorioiden suositusnopeus	Seuraa * teknologisten standardien vakiintumismuutos	Luo * tuotekategorioiden suositusnopeus	Luo * teknologisten standardien vakiintumismuutos	Vuorovaikutus * tuotekategorioiden suositusnopeus	Vuorovaikutus * teknologisten standardien vakiintumismuutos	Eristäydy	Seuraa	Luo	Vuorovaikutus
Uusien tuotteiden menestys	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,045 ,610 128	,054 ,547 128	,154 ,083 128	,120 ,178 128	,235** ,008 128	,197* ,026 128	-,027 ,759 128	-,017 ,846 128	,055 ,534 128	,191* ,031 128	,283** ,001 128	-,071 ,425 128
Nopeus uusilla markkinoilla	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,113 ,207 126	,074 ,411 126	,144 ,107 126	,102 ,254 126	,255** ,004 126	,220* ,014 126	,071 ,429 126	,001 ,987 126	,135 ,132 126	,179* ,044 126	,299** ,001 126	,038 ,677 126
Asiakastytyväisyys	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,065 ,461 130	-,096 ,279 130	,065 ,463 130	,035 ,696 130	,028 ,748 130	,003 ,969 130	,000 ,998 130	-,013 ,881 130	,027 ,758 130	,212* ,016 130	,147 ,095 130	,038 ,668 130
Tuotemuotoilun taso	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,093 ,301 127	,004 ,968 127	,176* ,047 127	,096 ,282 127	,245** ,005 127	,194* ,029 127	-,033 ,709 127	-,108 ,225 127	,067 ,456 127	,217* ,014 127	,304** ,001 127	-,079 ,375 127
Tuoteteknologian taso	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,154 ,082 128	,151 ,088 128	,210* ,017 128	,220* ,012 128	,268** ,002 128	,254** ,004 128	,266** ,002 128	,227* ,010 128	,083 ,350 128	,162 ,068 128	,261** ,003 128	,201* ,023 128
Kannattavuus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,110 ,211 130	,180* ,040 130	,138 ,118 130	,153 ,083 130	,109 ,218 130	,131 ,138 130	,052 ,556 130	,103 ,245 130	,150 ,089 130	,173* ,049 130	,124 ,158 130	,023 ,791 130
Kasvu	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,037 ,680 130	-,068 ,441 130	,068 ,443 130	-,008 ,928 130	,150 ,088 130	,111 ,207 130	,031 ,725 130	-,007 ,936 130	-,102 ,249 130	,057 ,521 130	,225* ,010 130	,011 ,898 130

Odotetusti luo -strategia korreloi muita orientaatioryhmiä voimakkaammin tuotteiden tekniistä ja muotoilullista sofistikoituneisuutta kuvaavien mittareiden kanssa ($p < 0,01$). Lisäksi mielenkiintoista on se, että vuorovaikuta -strategian yrityksillä on teknologisesti kehittyneet tuotteet ($r = 0,201$, $p < 0,05$), mutta muotoilultaan niiden tuotteet olivat pikemmin keskimääräistä heikompia. Seuraa -orientaation yrityksissä tilanne oli päinvastainen. Niissä tuotteet olivat muotoilultaan kehittyneitä ($r = 0,217$, $p < 0,05$), mutta eivät teknologiselta tasoltaan mitenkään erityisiä. Eristäydy -orientaatio ei odotetusti korreloi tuoteominaisuuksien kanssa, sillä suuntautuminen asiakkaisiin ja innovaatioihin on tässä strategiassa vähäistä.

Uudet tuotteet menestyvät erityisen hyvin luo -strategiaa painottavissa yrityksissä ($r = 0,283$, $p < 0,01$). Myös seuraa -strategia parantaa yritysten uusien tuotteiden menestystä tilastollisesti merkitsevällä tasolla ($p < 0,05$). Sen sijaan eristäydy- ja vuorovaikuta -strategiat eivät korreloi uusien tuotteiden menestyksen kanssa. Seuraa -strategia vaikuttaa yrityksen menestymiseen myös parantamalla asiakkaiden tyytyväisyyttä ($p < 0,05$). Yhdenkään muun strategian ja asiakastytyväisyyden välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota. Sekä asiakastytyväisyys että uusien tuotteiden menestys korreloivat positiivisesti kannattavuuden kanssa ($p < 0,01$).

Nopeus uusilla markkinoilla korreloi strategisista orientaatioista kaikkein voimakkaimmin luo -strategian kanssa ($r = 0,299$, $p < 0,01$). Nimensä mukaisesti seuraa -strategiaa painottavat yritykset kuitenkin seuraavat nopeasti uusille markkinoille menijöitä ($r = 0,179$, $p < 0,05$). Tässäkään tapauksessa vuorovaikuta- ja eristäydy -strategiat eivät korreloi menestysmittarin kanssa.

6.2.2 Yhteensopivuudet turbulenteissa ympäristöissä

Siinä missä liiketoimintaympäristöllä painottamattomat strategiset orientaatiot korreloivat tilastollisesti merkitsevällä tasolla menestysmittareiden kanssa kaiken kaikkiaan 11 kertaa, teknologisella turbulenssilla painotettujen orientaatioiden kanssa tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita on ainoastaan seitsemän kappaletta. Teknologisen ympäristön turbulentsisuus ei kuitenkaan vaikuta juuri haittaavan luo -orientoituneita yrityksiä, joiden uudet tuotteet menestyvät edelleen hyvin, yritykset menevät nopeasti uusille markkinoille ja tuotteiden teknologinen ja muotoilullinen taso pysyvät kilpailijoihin verrattuna korkeina. Turbulentti teknologiaympäristö aiheutti luo -orientaatiota painottavissa yrityksissä ainoastaan sen muutoksen suhteessa stabiiliin liiketoimintaan, että yritysten kasvun ja strategian välinen positiivinen korrelaatio lakkasi olemasta tilastollisesti merkitsevällä tasolla.

Teknologisessa turbulenssissa suurimpana menettäjänä voidaan pitää seuraa -strategiaa. Turbulentissa ympäristössä seuraa -strategian yritykset menettävät yhteytensä asiakastytyväisyyteen, niiden nopeus uusilla markkinoilla hidastuu ja merkitsevä korrelaatio uusien tuotteiden menestymisen ja kannattavuuden välillä häviää. Se, että kaikki strategiset orientaatiot painottavat teknisten tuoteominaisuuksien merkitystä, kertoo teknologisten ominaisuuksien merkitykselli-

syydestä ja keskeisestä asemasta teknologisessa turbulenssissa. Parhaassa asemassa teknisillä tuoteominaisuuksilla käytävässä kilpailussa ovat oletettavasti innovaatioita painottavat luo -strategian yritykset, kun taas asiakaslähtöisyyttä painottavat seuraa -yritykset joutuvat toimimaan itselleen vieraammilla keinoilla käytävässä kilpailussa ja menestyvät siksi heikommin.

Eristäydy -orientaatio on ainoa, jolla on positiivinen tilastollisesti merkitsevä korrelaatio kannattavuuden kanssa ($r=0,180$, $p<0,05$) teknologisesti turbulenssissa ympäristössä. Tulos saattaa tuntua äkkiseltään ajateltuna päinvastaiselta yleisempien teorioiden kanssa, jotka painottavat dynaamisten strategioiden merkitystä turbulenteissa ympäristöissä (ks. esim. Tushman & O'Reilly 1996; Christensen 1997). Havaintoon saattaa olla kuitenkin looginen selitys. Samalla kun luo -strategiaa painottavat yritykset, vuorovaikuta- ja seuraa -strategian yritykset kannoillaan, käyttävät resurssinsa innovaatioilla kilpailuun, eristäydy -strategian yritykset pystyvät rahastamaan vanhentuneiksi käyvillä tuotteillaan (Gilbert 2006). Tämän olettamuksen puolesta puhuu myös se, että eristäydy -strategia menestyy muita huonommin, kun käytetään muita menestysmittareita. Yritykset eivät esimerkiksi kasva, niiden asiakkaat eivät ole mitenkään erityisen tyytyväisiä, eivätkä niiden uudet tuotteet juuri menesty.

Turbulenssissa ympäristössä vuorovaikuta -yritysten tuotteiden tekninen taso pysyy korkeana ($p<0,05$), eivätkä muutkaan menestyksen mittarit juuri heilahda stabiiliin ympäristön tasoistaan. Vuorovaikuta -strategian yleisesti suhteellisen heikkoa menestystä voidaan kuitenkin pitää ylläpitävänä. Vuorovaikuta -strategia ei nimittäin auta sen kummemmin asiakaslähtöisyyden kuin innovatiivisuudenkaan saavuttamisessa.

6.2.3 Innovaatiot erilaisia strategioita seurattaessa

Kyselylomakkeessa vastaajat jakoivat innovaatiotoimintansa prosentuaalisesti kolmeen radikaalisuudeltaan erilaiseen ryhmään. Innovaatioiden määrä standardoitiin kussakin yrityksessä 100 prosentiksi. Lineaarista regressioanalyysia käyttäen tutkittiin strategisten orientaatioiden selitysvoima kussakin ryhmässä. Vähittäisimpiä innovaatioita mitattiin sillä osuudella, joka yrityksen kaikista innovaatioista on pieniä muutoksia olemassa oleviin tuotteisiin. Keskiradikaaleja innovaatioita mitattiin sillä osuudella, joka innovaatioista oli suuria muutoksia tuotteissa tai tuotteiden osina käytettävissä komponenteissa. Kaikkein radikaalimpia innovaatioita olivat sellaiset, jotka vaikuttivat toimialan kilpailuasetelmiin.

Tässä tutkimuksessa esitetään askeltavalla valinnalla saadut tunnusluvut. Muilla malleilla tehdyt analyysit tuottivat tässä esitettyjen kanssa käytännössä samanlaiset tulokset. Valikoivan mallin käyttö oli perusteltua siksi, että näin vältettiin selittävien muuttujien keskinäisistä korrelaatioista johtuva multikollinearisuus. Alla olevassa taulukossa 3 on kuvattu strategiset muuttujat, jotka tilastollisesti merkitsevällä tasolla ($p<0,05$) selittävät vähittäisten innovaatioiden osuutta kaikista innovaatioista.

TAULUKKO 3. Tuoteinnovaatioiden vähittäisyyttä selittävät strategiset orientaatiot.
R (0,325); R² (0,106); Adjusted R² (0,091); Std. Error of the Estimate (22,09); Method (Stepwise)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	7138,644	2	3569,322	7,313	,001(a)
	Residual	60524,883	124	488,104		
	Total	67663,528	126			
Coefficients		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	52,777	12,256		4,306	,000
	Luo	-9,464	2,557	-,334	-3,701	,000
Seuraa	8,585	3,979	,195	2,158	,033	

(a) Predictors: (Constant), Luo, Seuraa

(b) Dependent Variable: Tuoteinnovaatioista pieniä muutoksia olemassa oleviin tuotteisiin (%)

Taulukosta 3 havaitaan, että kahden siihen valitun strategisen ryhmän aikaansaama vaihtelu selittää vähittäisen innovaatiotoiminnan vaihtelusta hieman yli kymmenen prosenttia ($R^2=0,106$, $p<0,01$). Parempi vähittäisen innovoinnin osuuden selittäjä on luo -strategia ($p<0,01$) ja sen lisääminen vähentää vähittäisten innovaatioiden osuutta yrityksen kaikista innovaatioista. Seuraa -strategian selitysvoima on hieman heikompi ($p<0,05$) ja vaikutus vähittäisten innovaatioiden osuuteen päinvastainen. Vastaavanlainen regressioanalyysi ei tuottanut tulosta, kun selvitettiin selittäjiä keskiradikaaleille innovaatioille. Kaikkein radikaaleimpien innovaatioiden osuus sen sijaan selittyi osaksi yrityksen strategisilla orientaatioilla ($p<0,01$). Kaikkein radikaalimpien innovaatioiden vaihtelua selittävät strategiset orientaatiot olivat jälleen seuraa- ja luo -strategiat, kuten taulukko 4 osoittaa.

Taulukosta 4 nähdään, että seuraa- ja luo -strategiat selittävät radikaalimpien innovaatioiden vaihtelusta lähes 15 %. F-testi osoittaa, että malli sopii aineistoon ($p<0,01$), eivätkä havaitut riippuvuussuhteet johdu sattumasta. Ilman luo- ja seuraa -strategioiden vaikutuksen huomioimista tutkimukseen vastanneiden yritysten innovaatioista keskimäärin noin 13 prosenttia oli luonteeltaan radikaaleja. Täytyy kuitenkin huomioida, ettei tämä luku tarkoita sitä määrää, joka saadaan laskemalla yritysten innovaatiot yhteen ja ottamalla summasta radikaalien innovaatioiden osuus. Tässä kyse on standardoidusta luvusta, jonka tulkinnan mukaan satunnaisesti poimitussa yrityksessä radikaalien innovaatioiden osuus on 13 prosenttia kaikista yrityksen innovaatioista. Tulkinnan merkitystä on syytä korostaa, sillä yritys, jossa on tehty tuhansia innovaatioita painaa keskiarvoa laskettaessa saman verran kuin yritys, jossa on tehty ainoastaan yksi innovaatio.

Luo -strategia vaikuttaa radikaalien innovaatioiden osuuteen lisäävästi ($p<0,01$). Luo -strategian lisääntyminen yhdellä yksiköllä (vaihteluväli 1–5) lisää radikaalien innovaatioiden suhteel-

TAULUKKO 4. Tuoteinnovaatioiden radikaaliutta selittävät strategiset orientaatiot.
R (0,384); R² (0,148); Adjusted R² (0,134); Std. Error of the Estimate (9,48); Method (Stepwise)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	1886,286	2	943,143	10,494	,000(a)
	Residual	10875,166	121	89,877		
Total	12761,452	123				

Coefficients		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	12,933	5,316		2,433	,016
Luo	4,933	1,102	,399	4,478	,000	
Seuraa	-4,162	1,728	-,214	-2,408	,018	

(a) Predictors: (Constant), Luo, Seuraa

(b) Dependent Variable: Tuoteinnovaatioista suuria muutoksia, jotka vaikuttavat koko toimialan kilpailuasetelmaan (%)

lista osuutta suurin piirtein viidellä prosenttiyksiköllä. Sen sijaan seuraa -orientaation yhden yksikön kasvu vähentää radikaalien innovaatioiden suhteellista määrää yli neljä prosenttiyksikköä ($p < 0,05$). Strategisten orientaatioiden vaikutukset innovaatioiden radikaalisuuteen voidaan esittää myös regressiosuoran yhtälöinä (ϵ = virhetermi).

$$\text{Vähittäiset innovaatiot (\% -osuus)} = 52,78 - (9,46 * \text{Luo}) + (8,59 * \text{Seuraa}) + \epsilon$$

$$\text{Radikaalit innovaatiot (\% -osuus)} = 12,93 + (4,93 * \text{Luo}) - (4,16 * \text{Seuraa}) + \epsilon$$

Yhtälöt havainnollistavat kaavamuodossa, että strategisilla orientaatioilla on merkitystä yrityksen innovaatiotoiminnassa. Molemmassa yhtälöissä luo -strategian aiheuttamat muutokset ovat suurempia, joten sitä voidaan pitää strategisista orientaatioista parhaana innovaatiotoiminnan ohjaajana.

6.3 Organisaatorakenteet ja strategiset orientaatiot

Kuten liiketoimintaympäristöä tarkasteltaessa myös organisaatorakenteen ja strategisten ryhmien välisten yhteyksien tarkastelussa säännönmukaisuuksia pyrittiin löytämään korrelaatioanalyysin avulla. Korrelaatioanalyysin käyttämistä puolsi myös se, ettei tässä tutkimuksessa pyritä selittämään organisaatorakennetta strategialla eikä strategiaa organisaatorakenteella. Taulukossa 5 on kuvattu korrelaatiomatriisi, jossa esitetään strategisten ryhmien korrelaatiot organisaatorakennetta kuvaavien muuttujien kanssa. Formaalisuus -mittari on kahdesta formaalisuutta kuvaavasta muuttujasta muodostettu summamuuttuja ($\alpha = 0,743$). Muut muuttujat ovat kyselylomakkeesta sel-laisinaan siirrettyjä, sanamuodoltaan muokattuja asenneväittämiä.

TAULUKKO 5. Strategisten ryhmien korrelaatiot organisaatorakennemuuttujien kanssa.

		Päätöksenteon hierarkkisuus	Hierarkkisten tasojen määrä	Markkinointi-ihmisten merkitys uusien tuotteiden kehittämisessä	Markkinoinnin ja tuotekehityksen kommunikoinnin vähäisyys	Organisaation tiimi- tai projektirakentuneisuus	Moniosajien määrä suhteessa specialisteihin	Formaalisuus
** Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä 0.01:n merkitsevyydellä (2-tailed) * Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä 0.05:n merkitsevyydellä (2-tailed)								
Eristäyty	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,182(*) ,039 129	,174(*) ,048 130	-,130 ,141 129	,032 ,718 130	,007 ,941 130	-,001 ,992 130	,185(*) ,035 130
Seuraa	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,149 ,092 129	-,082 ,355 130	,054 ,546 129	-,139 ,114 130	,109 ,216 130	,083 ,346 130	,008 ,928 130
Luo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,070 ,430 129	,084 ,340 130	,137 ,122 129	-,213(*) ,015 130	,262(**) ,003 130	,007 ,940 130	,161 ,067 130
Vuorovaikuta	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,003 ,977 129	-,158 ,073 130	,102 ,250 129	-,061 ,488 130	,097 ,270 130	-,062 ,486 130	,129 ,144 130
Päätöksenteon hierarkkisuus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,000 129	,321(**) ,000 129	-,180(*) ,042 128	,129 ,146 129	-,128 ,149 129	-,039 ,658 129	,167 ,059 129
Hierarkkisten tasojen määrä	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,321(**) ,000 129	1 130	-,080 ,366 129	,115 ,192 130	-,119 ,178 130	-,206(*) ,019 130	,009 ,922 130
Markkinointi-ihmisten merkitys uusien tuotteiden kehittämisessä	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,180(*) ,042 128	-,080 ,366 129	1 129	-,172 ,051 129	,114 ,198 129	,110 ,214 129	-,105 ,234 129
Markkinoinnin ja tuotekehityksen kommunikoinnin vähäisyys	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,129 ,146 129	,115 ,192 130	-,172 ,051 129	1 130	,004 ,967 130	-,037 ,676 130	,174(*) ,048 130
Organisaation tiimi- tai projektirakentuneisuus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,128 ,149 129	-,119 ,178 130	,114 ,198 129	,004 ,967 130	1 130	,143 ,105 130	,186(*) ,034 130
Moniosajien määrä suhteessa specialisteihin	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,039 ,658 129	-,206(*) ,019 130	,110 ,214 129	-,037 ,676 130	,143 ,105 130	1 130	-,048 ,590 130
Formaalisuus	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,167 ,059 129	,009 ,922 130	-,105 ,234 129	,174(*) ,048 130	,186(*) ,034 130	-,048 ,590 130	1 130

Keskusjohtoisin strategisista orientaatioista on eristäydy -strategia, joka ainoana korreloi tilastollisesti merkitsevällä tasolla ($p < 0,05$) päätöksenteon hierarkkisuuden kanssa. Lähes yhtä odotetusti vähiten keskusjohtoisuutta näyttäisi olevan seuraava -strategian yrityksissä. Tämä negatiivinen korrelaatio on kuitenkin ainoastaan tilastollisesti suuntaa-antava ($p < 0,1$). Luo- ja vuorovaikutus -strategiat eivät korreloi keskusjohtoisuuden kanssa. Keskusjohtoisuudelle läheinen sukulaisilmio on hierarkkisuus ($p < 0,01$), jota on mitattu hierarkkisten tasojen määrällä. Eristäydy -strategia korreloi odotetusti lähes yhtä voimakkaasti ($p < 0,05$) hierarkkisten tasojen määrän kuin keskusjohtoisuudenkin kanssa. Yhtä odotettua on se, etteivät muut strategiset orientaatiot korreloi positiivisesti hierarkkisuuden kanssa. Toisaalta ainoastaan vuorovaikutus -strategia korreloi negatiivisesti hierarkkisuuden kanssa ja sekin ainoastaan tilastollisesti suuntaa-antavalla tasolla ($r = 0,158$, $p < 0,1$). Yhteenvedon voidaan siis todeta, että eristäydy -strategia on yhteydessä mekanistisuuden lisääntymiseen organisaatiossa, kun taas muilla orientaatioilla ei asian kanssa ole juuri tekemistä.

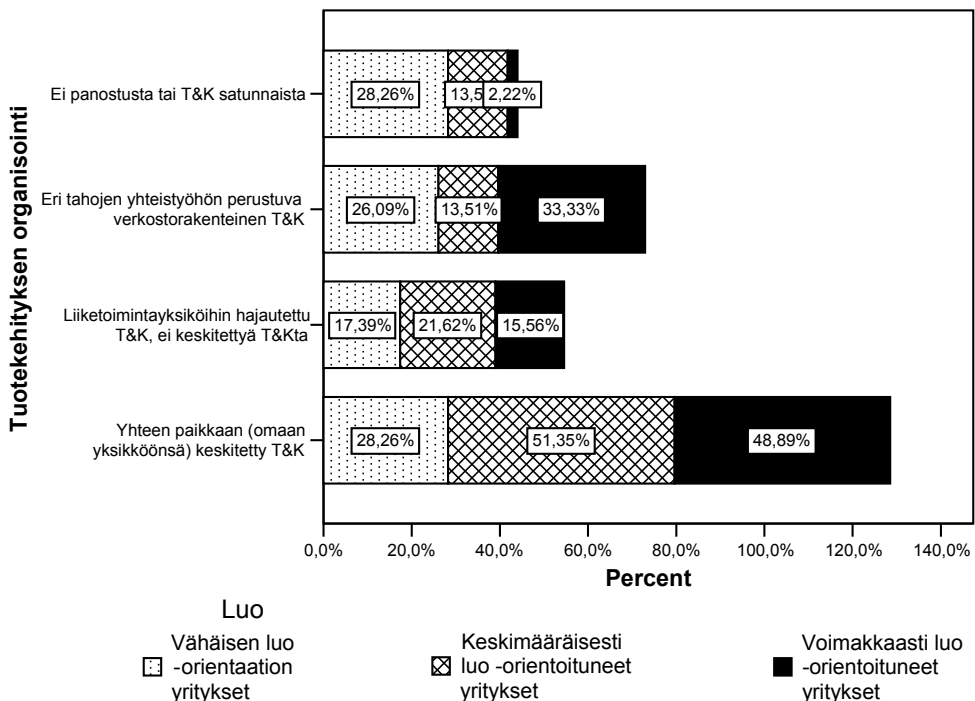
Horisontaalisen integraation määrää pyrittiin selvittämään kahden muuttujan avulla, joista ensimmäinen koski markkinointi-ihmisten roolia tuotekehityksessä ja toinen markkinoinnin ja tuotekehityksen välisen kommunikoinnin määrää. Taulukosta 5 havaitaan, ettei yksikään strateginen orientaatio ja markkinointi-ihmisten merkitys tuotekehityksessä korreloi tilastollisesti merkitsevällä tasolla. Ainoastaan luo -strategiaa painottavissa yrityksissä markkinoinnin ja tuotekehityksen välinen kommunikointi on runsaampaa kuin muissa yrityksissä ($r = 0,213$, $p < 0,05$). Analyysi osoittaa niin ikään voimakkaan korrelaation luo -strategian ja organisaation projekti- tai tiimirakenteen välillä ($r = 0,262$, $p < 0,01$). Muiden orientaatioiden ja projektirakenteisuuden välillä vastaavia korrelaatioita ei havaittu.

Hypoteesin mukaisesti eristäydy -strategia korreloi positiivisesti ($r = 0,185$, $p < 0,05$) formaalisuuden kanssa. Seuraa- tai vuorovaikutus -strategioilla yhteyttä formaaleihin rakenteisiin ei sen sijaan havaittu. Formaalisuuden ja organisaation luo -orientaation välinen korrelaatio on odotusten vastaisesti positiivinen, joskin ainoastaan tilastollisesti suuntaa-antavalla tasolla ($r = 0,161$, $p < 0,1$). Tarkasteltaessa erikseen kumpaakin formaalisuus -summamuuttujan muodostavaa muuttujaa havaitaan, että ainoastaan muuttuja "kullekin työntekijälle on määritetty tietty työ ja siihen kuuluvat tehtävät" korreloi merkitsevällä tasolla ($r = 0,182$, $p < 0,05$) paitsi luo -strategian niin myös vuorovaikutus -strategian kanssa. Kumpikaan näistä strategioista ei kuitenkaan korreloi merkitsevällä tasolla formaalisuuden toisen muuttujan "organisaatiossamme on yksityiskohtaiset ohjeet siitä, miten kussakin työtehtävässä on toimittava" kanssa. Myös eristäydy -strategian positiivinen korrelaatio jälkimmäisen muuttujan kanssa jää tilastollisesti suuntaa-antavalle tasolle ($p < 0,1$). Koska luo -orientoituneet yritykset ovat keskimäärin muita yrityksiä suurempia, selvitettiin organisaation koon yhteyttä formaalisuuteen ja sen molempiin muuttujiin. Organisaatioiden koolla ei kuitenkaan tässä tapauksessa havaittu olevan tekemistä kyseisten muuttujien kanssa, joten

yrityskokoa ei voida pitää selityksenä luo -orientaation ja toisen formaalisuusmuuttujan korrelaatiolle.

Yrityksissä keskimäärin suosituimmaksi tuotekehityksen organisointitavaksi osoittautui yhteen paikkaan keskitetty tuotekehitys (N=54). Vähiten oli sellaisia yrityksiä, jotka eivät panostaneet tuotekehitykseensä lainkaan, tai joiden tuotekehitys oli luonteeltaan satunnaista (N=19). Täysin hajautettu tuotekehitys oli 23 yrityksellä ja yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin yhteistyösuhteisiin perustuva verkostorakenteinen tuotekehitys 32 yrityksellä.

Tuotekehityksen ja strategisten orientaatioiden välisiä yhteyksiä tutkittiin ristiin- ja keskiarvotaulukointien avulla. Taulukointeja varten strategisista orientaatioista muodostettiin tasasuuruksia kolmiluokkaisia muuttujia tulosten tulkinnan helpottamiseksi. Tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ei havaittu T&K:n organisoinnin ja minkään muun orientaation kuin luo -strategian välillä ($p < 0,01$). Innovaatioihin tukeutuva luo -strategia on odotusten mukaisesti vähäisintä yrityksissä, jotka eivät panosta säännölliseen tuotekehitykseen. Yhtäläillä odotusten mukaisesti luo -orientaatio saa korkeimmat arvonsa yrityksissä, joiden tuotekehitys on keskitetty yhteen paikkaan tai organisoitu verkostoksi. Kuviossa 4 asia on esitetty hieman erilaisesta näkökulmasta, josta yritysten luo -orientoituneisuuden yhteys T&K:n organisointiin tulee vielä paremmin esille.



KUVIO 4. Tuotekehityksen organisointi luo -orientaation määrän vaihdella.

Voimakas luo -orientoituneisuus näyttää kuvion 4 perusteella liittyvän erityisesti edellä mainittuihin keskitettyihin ja verkostorakenteisiin tuotekehitysmalleihin. Lähes puolella voimakkaasti luo -orientoituneista yrityksistä on keskitetty tuotekehitys, kun vastaavasti muilla yrityksillä keskitetty tuotekehitys on ainoastaan 39 %:lla. Kolmannes voimakkaasti luo -orientoituneista yrityksistä organisoii tuotekehityksensä verkostomallin mukaan. Tämä on suurempi osuus kuin muissa yrityksissä, sillä niistä keskimäärin vain noin 20 % turvautui verkostorakenteeseen. Luo -orientoituneet yritykset panostavat ylipäättään voimakkaasti tuotekehitykseensä suhteessa vähemmän luo -orientoituneisiin yrityksiin. Voimakkaasti luo -orientoituneista yrityksistä ainoastaan noin 2 % ei juuri panosta säännölliseen tuotekehitykseen, kun muilla yrityksillä vastaava osuus on lähes 22 %. Tuotekehitykseen panostamattomuuden ja luo -orientaation välillä voidaan havaita olevan myös lineaarinen yhteys; mitä luo -orientoituneempi yritys sitä todennäköisemmin se panostaa säännölliseen tuotekehitykseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat Berthonin ym. (2004) havaintoa, jonka mukaan strategiset orientaatiot suhteessa asiakkaisiin ja innovaatioihin voidaan esittää neljänä tutkimuksessa mainittuna ryhmänä. Mittariston toimivuus sellaisenaan osoittautui kuitenkin jossakin määrin kyseenalaiseksi. Liiketoimintaympäristöä ja kilpailijoita koskevat ICON -kysymyssarjat eivät sopineet yhteen muiden muuttujien kanssa kaavailluissa strategisissa ryhmissä. Yritysten strategiset orientaatioryhmät määräytyivät tässä tutkimuksessa siis ainoastaan sen mukaan, miten yritykset näkivät asiakkaansa, tuotteensa, itsensä ja työntekijänsä. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että luo -orientoitunut yritys näkee asiakkaansa ensisijaisesti innovatiivisten tuotteidensa kuluttajina, tuotteensa mahdollisuutena innovoida, itsensä innovatiivisten tuotteiden kehittäjänä sekä työntekijänsä innovaatioiden luojina.

Kaikki neljä toimivaksi osoittautunutta kysymyssarjaa liittyivät enemmän tai vähemmän yrityksen sisäisiin asioihin, jotka siten kuuluvat ainakin jollakin tavalla sen oman kontrollin piiriin. Asiakkaat eivät tietenkään sellaisenaan kuulu yrityksen kontrollin piiriin, mutta toisaalta voidaan ajatella, että yritys voi valita, millaisille asiakkaille se suuntaa tuotteensa ja palvelunsa. Sen sijaan liiketoimintaympäristössä vaikuttavia voimia ja kilpailijoita yritys ei voi samalla tavoin valita. Implikaationa voidaan sanoa, että yritysten strategisista orientaatioista kannattaa tutkia niiden muuttujien osalta, jotka kuuluvat kyllin läheisesti yrityksen oman päätätävällän piiriin.

Seuraa -strategian suosio indikoi, että lähes kaikki suomalaiset teknologiateollisuuden yritykset ovat omaksuneet asiakaslähtöisyyden pääasialliseksi strategiakseen. Seuraa -strategian jälkeen kannattavuuden ylläpitoon keskittynyt eristäyty -strategia on toiseksi suosituin ja se sopiikin hyvin seuraa -orientaation kanssa noudatetuksi. Innovaatiolähtöisyys on sen sijaan strategisista

orientaatioista kaikkein vähiten seurattu. Havaintoa voidaan pitää jossain määrin huolestuttavana, sillä ainoastaan luo -orientaatio edistää monien tärkeiden menestystekijöiden, kuten kasvun ja radikaalien innovaatioiden saavuttamista. Yksinomaan seuraa- ja eristäydy -orientaatioiden noudattaminen voi vaarantaa yritysten pitkäntähtäimen kilpailukyvn.

Teknologisesti epävakailta markkinoilla luo -strategia tuottaa lähes kaikilla mittareilla mitattuna parhaimmat tulokset. Luo -orientaatiota voidaan pitää teknologisesti epävakaiden markkinoiden parhaana strategiana silloin, kun yrityksessä halutaan pitää kiinni myös tulevista menestymisen mahdollisuuksista ja kasvusta. Tällöin menestys perustuu erityisesti ominaisuuksiltaan erinomaisiin tuotteisiin, jotka menestyvät hyvin ja luovat sitä kautta kasvua. Seuraa -strategian kehnohko menestys turbulentissa ympäristössä johtuu ilmeisesti ainakin osittain vaikeudesta seurata asiakkaita tuotestandardien vaihdella nopeassa tahdissa. Turbulentissa ympäristössä asiakastarpeiden seuraaminen ja niihin vastaaminen vie väkisinikin niin paljon aikaa, että tarpeet ehtivät jo muuttua ennen kuin niihin on ehditty vastata. Halutessaan menestyä erittäin turbulentissa ympäristössä parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen olisi päästävä tarpeiden edelle, luomaan niitä.

Mielenkiintoinen havainto on myös eristäydy -strategian positiivinen korrelointi kannattavuuden kanssa epävakassa teknologiaympäristössä. Kuvio 2 tutkimuksen kolmannessa luvussa tarjoaa erään selityksen tälle havainnolle. Kuviossa uusi teknologia aiheuttaa epävarmuuden stabiileille markkinoille. Epävarmuuden aiheuttaneet luo -orientoituneet yritykset siirtyvät nopeasti uusiin teknologioihin perustuviin liiketoimintoihin muut yritykset perässään. Eristäydy -strategiaa noudattavat yritykset ovat sen sijaan vähiten innostuneita uusista innovaatioista, joten ne hyödynsivät vanhoja markkinoita niin pitkään kuin mahdollista (Gilbert 2006). Muiden yritysten kilpaillessa uusilla markkinoilla eristäydy -orientoituneet yritykset säästävät muiden innovointiin ja asiakkaiden tarpeiden selvittämiseen käyttämät resurssit ja näyttävät siten muita parempaa tulosta. Hetkellisen hyvän kannattavuuden kääntöpuolena on kuitenkin se, että vanhentuneeseen teknologiaan itsensä kahlinneet yritykset ovat ennen pitkää tyhjän päällä, kun investointeja ei ole tehty. Tämä selitys on tietysti hyvin spekulatiivinen, eikä sen tueksi ole esittänyt näyttöä tässä tutkimuksessa.

Stabiilissa teknologiaympäristössä yrityksen kannattavuutta edistää asiakaslähtöinen toimintatapa, joten tällöin seuraa -orientoituminen on suositeltavaa kannattavaan toimintaan pyrkiville yritykselle. Havainto on hypoteesien mukainen, sillä seuraa -orientaation oletettiin muuttuvan parempia tuloksia tuottavaksi, kun ympäristö muuttuu stabiilimmaksi. Nämä tutkimustulokset vahvistavat myös useiden markkinoinnin tutkijoiden havainnot (ks. esim. Kirca ym. 2005; Kaynak & Kara 2004; Jaworski & Kohli 1993), joiden mukaan asiakaslähtöinen toimintatapa johtaa yliverlaiseen menestykseen. Toisin kuin voisi kuvitella, asiakaslähtöisyys ei kuitenkaan ole yhteydessä yrityksen kasvuun.

Luo -orientaatio on strategioista ainoa, joka edistää yrityksen kasvua. Tämä havainto antaa tukea myös oletukselle, että innovaatiolähtöiset yritykset kykenevät aiheuttamaan epävarmuutta liiketoimintaympäristössään ja siten kurjistamaan kilpailijoidensa oloja. Havainto on erityisen merkittävä siksi, että se koskee stabiileja markkinoita, jotka eivät muuten juuri kasva. Luo -orientoituneiden yritysten kasvu perustuu erityisesti uusiin, tekniikaltaan ja muotoilultaan ylivertaisiin sekä hyvin menestyviin tuotteisiin, joiden avulla tunkeudutaan nopeasti uusille markkinoille.

Eistäydy -strategia ei näytä tuottavan erityisen hyviä tuloksia edes stabiilissa ympäristössä. Tämä on odotusten vastainen havainto, jolle selitys saattaa piillä stabiilin ympäristön määrittelyssä. Tässä tutkimuksessa stabiiliksi ympäristöksi oletettiin niin sanottu keskiverto-ympäristö eli ympäristö, jota ei painotettu turbulentsisuuden mittareilla. Eistäydy -strategian odotettiin kuitenkin tuottavan parhaimmat tuloksensa nimenomaan keskimääräistä stabiilimmassa ympäristössä, jota nyt ei siis tutkittu lainkaan. Eistäydy -orientaatio ei myöskään korreloi tuoteominaisuuksia tai asiakaslähtöisyyttä mitattavien muuttujien kanssa.

Innovaatiot ja asiakaslähtöisyyden yhdistäväksi tarkoitettu vuorovaikuta -strategia osoittautui ainakin osittain epäonnistuneeksi. Vuorovaikuta -strategia ei vaikuta olevan minkäänlaisissa ympäristön olosuhteissa paras mahdollinen orientaatio. Regressioanalyysi osoitti, ettei vuorovaikuta -orientaatio edistä radikaaleja innovaatioita. Korrelaatioanalyysi osoitti puolestaan, ettei vuorovaikuta -orientaatio ole yhteydessä asiakkaiden tyytyväisyyteen. Toisaalta vuorovaikuta -orientaation puolustukseksi on sanottava, etteivät liiketoimintaympäristön muutokset juuri heiluttaneet sen yhteyttä yritysten menestykseen. Tämä johtunee siitä, että räätälöivät tuotteet sopivat asiakkaiden tarpeisiin suunnilleen samalla tavalla riippumatta ympäristön turbulentsisuudesta.

Tämän tutkimuksen havainnot kyseenalaistavat koko vuorovaikuta -orientaation aseman Berthonin ym. (1999; 2004) mallissa. Orientaatioiden yhdistämisen vaikeus tukee Thompsonin (1967) jo yli 40 vuotta sitten esittämää näkemystä, jonka mukaan organisaatioiden tehokkuuden ja joustavuuden yhdistäminen on johtamisen keskeinen paradoksi. Innovaatioiden ja asiakaslähtöisyyden yhdistämiselle ovat tarjonneet toisenlaisia malleja ainakin Tushman ja O'Reilly (1996) sekä Gilbert (2006) ambidekstrisillä organisaatorakenteillaan. Aihe vaatii kuitenkin tarkempaa tutkimusta, jonka vuoksi ambidekstrisia organisaatioita ei vielä tässä tutkimuksessa sijoiteta vuorovaikuta -orientaation jättämälle paikalle.

Tämä tutkimus vahvisti, että luo -orientaatio lisää radikaalien ja vähentää vähittäisten innovaatioiden suhteellista osuutta kaikista innovaatioista. Tulos on hypoteesien mukainen ja vahvistaa käsitystä siitä, että luo -orientoituneet yritykset kasvavat radikaalien innovaatioiden avulla. Seuraa -orientaation yritysten oletettiin keskittyvän ennen kaikkea olemassa olevien tuotteiden jatkokehittämiseen ja differointiin. Tutkimus vahvisti seuraa -orientaation lisäävän vähittäisten ja vähittäisen radikaalien innovaatioiden osuutta. Innovaatioiden radikaalisuuden ja strategisten orientaatioiden välinen yhteys vahvisti myös aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Verhees & Meu-

lenberg 2004; Gatignon & Xuereb 1997) tehtyjen samansuuntaisten havaintojen paikkansa-pitävyyttä.

Ehkä eniten hypoteesien kanssa vastakkaisiksi osoittautuivat luo -orientoituneiden yritysten organisaatorakenteet. Minkä oli hypoteeseissa uskottu olevan tyypillistä seuraa -strategiaa painottaville yrityksille, koskikin lähinnä luo -orientoituneita yrityksiä. Esimerkiksi horisontaalisesti pitkälle integroitunut projektiorganisaatorakenne oli tyypillinen nimenomaan luo -orientoituneille yrityksille. Tutkimustulos on ristiriidassa esimerkiksi Griffinin ja Hauserin (1996, 207) kanssa, joiden mukaan projektiorganisointi vaarantaa työntekijöiden funktionaalisen osaamisen, joka on edellytys radikaaleille innovaatioille. Toisaalta tutkimustulos tukee Treacyn ja Wierseman (1993) näkemystä, jonka mukaan tuotejohtajuusstrategialla toimivilla yrityksillä on projektirakenteiset organisaatiot. Lisäksi tämä tutkimus tukee kontingenssiteoriaa, jonka mukaan integraation tarve kasvaa ympäristön muuttuessa epävarmemmaksi (Souder ym. 1998).

Sen sijaan seuraa -orientoituneet yritykset eivät olleet erityisen pitkälle integroituneita tai tiimisuuntautuneita. Seuraa -strategiaa painottavissa yrityksissä ei liiemmin havaittu muitakaan tunnusomaisia organisaatorakenteita. Keskusjohtoisuuden havaittiin tosin olevan vähäisintä seuraa -strategian yrityksissä, vaikkakin korrelaatio jäi ainoastaan tilastollisesti suuntaa-antavalle tasolle. Vähäinen keskusjohtoisuus on esitettyjen hypoteesien mukainen ja sitä voidaan selittää tarpeella valtuuttaa asiakaskontaktissa työskentelevät henkilöt tekemään tarvittavat päätökset (Treacy & Wiersema 1993). Seuraa -orientaation yleisesti heikko korrelointi organisaatiomuuttujien kanssa saattaa johtua siitä, että lähes kaikki yritykset ilmoittivat olevansa hyvin seuraa -orientoituneita. Tämän vuoksi strategisen orientaation varianssi jäi pieneksi ja tunnusomaisten organisaatorakenteiden löytäminen vaikeutui. Se, miten asiakaslähtöisiä ja seuraa -orientoituneita kaikki tätä piirrettä itsessään korostaneet yritykset todella ovat, jää arvailujen varaan.

Eristäydy -orientoituneet yritykset olivat odotetusti ainoita, joilla oli niin sanotusti mekani-
nistiset organisaatiot. Nämä yritykset olivat keskusjohtoisia, niissä oli useita hierarkkisia tasoja ja formaalit rakenteet määrittivät työntekijöiden tehtäväalueita ja tekemisiä. Kun organisaatio ei pyri asiakaslähtöisyyteen tai innovatiivisuuteen, näille suotuisia erikoisjärjestelyjä ei tarvitse ottaa organisaatorakenteessa huomioon. Tällöin helpoin, yksinkertaisin ja kustannustehokkain organisointiratkaisu on usein mekanistinen ja konemainen organisaatio (Ulrich & Eppinger 1995, 27–29).

Sekä luo- että vuorovaikuta -strategioita painottavat yritykset osoittautuivat yllättäen formaalisuutta suosiviksi silloin, kun formaalisuudella tarkoitetaan tehtäväalueiden ja siihen kuuluvien toimien määrittelyä. Havainto viittaa siihen, että työntekijöiden osaaminen ja työskentely on näissä yrityksissä fokuoituneempaa kuin seuraa -strategiaa painottavissa yrityksissä. Tämän kaltaiselle ajatustavalle saadaan tukea myös aikaisemmasta kirjallisuudesta. Esimerkiksi Birkinshawn ja Gibsonin (2004) mukaan muodollisia rakenteita painottavissa yrityksissä, joissa henki-

löroolit on tarkemmin määritelty, työntekijät ovat useammin spesialisteja, kun taas vähemmän formaaleissa yrityksissä painotetaan moniosaamista. Tietyille tehtäväalueille keskittyminen mahdollistaneekin radikaalimman innovoinnin, mutta asettaa toisaalta haasteen asiakkaiden palvelulle, kun tietyt henkilöt hoitavat liiketoimintaprosessissa vain tiettyjä prosessin osia. Luo -orientoituneissa yrityksissä markkinoinnin ja tuotekehityksen välistä kommunikointia on ilmeisesti pyritty parantamaan projektiorganisaatorakenteilla.

Myös vuorovaikuta -strategiaa painottavissa yrityksissä työtehtäväalueet on tarkoin määritellyt, joten niissäkin olisi tarve jonkinlaiselle funktionaalille integraatiolle. Vuorovaikuta -strategian yrityksissä funktionaalista integraatiota ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa havaittu olevan. Saattaakin olla, että eräs syy vuorovaikuta -orientaatiota painottavien yritysten keskinkertaiseen menestykseen on horisontaalisten integraatiomekanismien puute.

Ainoastaan luo -orientoituneisuuden määrä vaikutti siihen, miten yritys järjesti tuotekehityksensä. Voimakkaasti luo -orientoituneilla yrityksillä tuotekehitys oli useimmiten keskitetty erilliseen yksikköön tai sitten tuotekehitys oli organisoitu verkostoksi, jossa useassa eri paikassa toimivat yksiköt olivat tiiviissä keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Nämä havainnot tukevat De-Sanctisin ym. (2002) näkemystä tuotekehityksen organisoinnista. Tunnusomaista luo -orientoituneille yrityksille oli myös se, että ne ylipäättään panostivat tuotekehitykseensä muita strategisia ryhmiä enemmän. Taulukossa 6 esitetään vielä yhteenveto tutkimuksen hypoteeseista.

Yhteenvetona taulukosta 6 voidaan todeta, että suurin osa tutkimuksen hypoteeseista voidaan vahvistaa ainakin osittain. Parhaiten esitetyt hypoteesit vastasivat tutkimustuloksia strategisten ryhmien ja liiketoimintaympäristön dynamiikan välisten suhteiden osalta. Organisaatorakenteellisten muuttujien ja strategisten orientaatioiden väleillä useita hypoteeseja ei sen sijaan kyetty vahvistamaan. Osittain tulokset olivat hypoteeseihin nähden jopa päinvastaisia. Toisaalta myös strategisten orientaatioiden ja organisaatorakenteiden väleillä havaittiin mielenkiintoisia yhteyksiä. Kuviossa 5 tutkimuksen löydökset esitetään vielä graafisessa muodossa.

Kuviossa 5 tiivistetään tämän tutkimuksen tärkeimmät löydökset. Vuorovaikuta -strategia on jätetty kuvioista kokonaan pois, sillä vuorovaikuta -orientoituneille yrityksille tyypillisten organisaatorakenteiden mallintaminen ei onnistunut toivotulla tavalla. Kuviossa esitetyt strategiat sekä niihin liitetyt organisaatorakenteelliset ja muut ominaisuudet muistuttavat huomattavan paljon Treacyn ja Wierseman (1993) kolmea geneeristä asiakashyötystrategiaa. Toinen tulostemme kanssa yhtenevä luokittelu on Möllerin ym. (2005) liiketoimintaverkkojen tyypittely, joka muistuttaa tässä esittelyä mutta verkostonäkökulmasta katsottuna. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella sekä Treacyn ja Wierseman (1993) että Möllerin ym. (2005) luokitteluja voidaankin pitää varsin hyvinä, kun ryhmittelykriteereinä käytetään orientoitumista suhteessa asiakkaisiin ja innovaatioihin.

TAULUKKO 6. Yhteenveto hypoteesien testaamisen tuloksista.

Tutkimuksen hypoteesit	Tutkimustulos
H1 Yritykset voidaan jakaa ICON -mittariston avulla neljään strategiselta orientaatioltaan erilaiseen ryhmään.	Vahvistetaan
H2 Luo -strategia edistää radikaalia innovointia, eristäydy- ja seuraa -strategiat edistävät vähittäistä innovointia, vuorovaikuta -strategia ei vaikuta kumpaankaan suuntaan	Vahvistetaan luo- ja seuraa -strategioiden osalta
H3 Luo -strategian yritykset menestyvät hyvin epävakaassa liiketoimintaympäristössä.	Vahvistetaan
H4 Vuorovaikuta -strategian ja liiketoimintaympäristön turbulentsisuuden välinen keskinäinen riippuvuus on vähäistä.	Vahvistetaan
H5 Seuraa -strategia on menestyksekkäin ympäristössä, jossa standardit ovat pääosin vakiintuneet ja kilpailu on suhteellisen kovaa.	Vahvistetaan
H6 Vakiintuneessa vaiheessa, jossa kilpailu on kovaa, eivätkä yritykset juuri innovoit, eristäydy -strategia menestyy parhaiten.	Vahvistetaan osittain
H8 Eristäydy -strategia sopii strategioista parhaiten yhteen mekanistisen organisaatiorakenteen kanssa. Muut kolme strategista ryhmää menestyvät puolestaan parhaiten orgaanisen rakenteen kanssa.	Vahvistetaan
H9 Seuraa- ja eristäydy -strategioilla toimivat yritykset menestyvät paremmin formaalien rakenteiden avulla, kun taas luo- ja vuorovaikuta -strategioita painottavien yritysten menestystä formaalit rakenteet rajoittavat.	Pääosin hylätään
H10 Seuraa- ja eristäydy -strategioilla toimivissa yrityksissä on suhteellisesti enemmän monitaitoisia työntekijöitä kuin luo- ja vuorovaikuta -strategioiden yrityksissä.	Tulkinta tukee vahvistamista
H11 Seuraa -strategian kanssa tavallisin organisointimuoto on projektiorganisaatio, eristäydy -strategian kanssa toimintoperusteinen organisointi, luo -strategian yrityksillä ad hoc -metodeihin perustuva ja muodollisista määrittelyistä vapaa matriisirakenne, vuorovaikuta -strategian yrityksissä projektiorganisaatio tai ad hoc -metodeihin perustuva matriisirakenne.	Pääosin hylätään
H12 Seuraa-, luo- ja vuorovaikuta -strategioita painottavien yritysten organisaatiot ovat horisontaalisesti pitkälle integroituneita, kun taas eristäydy -strategian yrityksissä integraatio on vähäisintä.	Vahvistetaan osittain
H13 Seuraa -strategiaa painottavilla yrityksillä T&K on järjestetty useimmiten osaksi muuta projektiorganisaatiota, luo -strategian yrityksissä T&K on yleensä joko verkostorakenteinen tai keskitetty, vuorovaikuta -strategian yrityksillä tuotekehitys on organisoitu tavallisesti verkostomallin mukaisesti, eristäydy -strategian yrityksillä tuotekehitys on tavallisimmin organisoitu erilliseksi toiminnoksi tai sitä ei ole ollenkaan.	Vahvistetaan luo -strategian osalta, muilla strategioilla ei ollut yhteyttä T&K:n organisointiin

	Eristäydy	Seuraa	Luo	
Stabiili liiketoimintaympäristö	Vähän innovointia	Vähittäisiä innovaatioita	Radikaaleja innovaatioita	Turbulentti liiketoimintaympäristö
	Keskusjohtoinen ja hierarkkinen	Matalat hierarkiat	Voimakas horisontaalinen integraatio	
	Formaalit koordinointimekanismit ja tarkoin määritellyt työtehtävät	Työntekijöiden tehtävälueita ei tarkkaan rajattu	Projektiorganisaatiot	
		Ei formaaleja koordinointimekanismeja	Tarkkaan rajatut työntekijöiden tehtävälueet	
			Keskitetty tai verkostoksi organisoitu T&K	

KUVIO 5. Strategioiden sopivuus erilaisiin ympäristöihin ja kullekin strategialle ominaiset organisaatorakenteelliset erityispiirteet

8 TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET JA EHDOTUKSET JATKOTUTKIMUSAIHEIKSI

Seuraa- ja luo -orientaatioiden menestys osoitti, että innovatiivisuus ja asiakaslähtöisyys ovat erilaisuudestaan huolimatta molemmat tärkeitä edellytyksiä liiketoiminnan menestykselle. Orientaatiot olivat myös toisiaan täydentäviä. Strategisten orientaatioiden, organisaatorakenteiden ja liiketoimintaympäristöjen käsittely on selventänyt näiden tekijöiden keskinäisiä suhteita ja antanut aiheesta melko hyvän yleiskäsityksen. Laajojen kokonaisuuksien käsittelemisen kääntöpuolena on kuitenkin ollut se, ettei yksityiskohtiin ole juuri ollut mahdollisuuksia perehtyä. Tästä on seurannut, että tutkimustuloksetkin koskevat niin sanottuja suuria linjoja. Etenkin organisaatorakenteiden analyysi jäi hyvin pintapuoliseksi, joten jatkotutkimuksessa olisi tarvetta paneutua yksityiskohtaisemmin rakenteiden ja johtamisen erityispiirteisiin. Asiaa voidaan pitää myös tulosten luotettavuutta heikentävänä rajoitteena, sillä otos on verrattain pieni. Jatkotutkimuksissa olisikin yleisesti hyvä pilkkoa tämän tutkimuksen aiheita pienempiin osiin ja tarkastella ilmiötä syvällisemmin. Äärimmäisen kiinnostavaa olisi tutustua lähemmin erityisesti sellaisiin yrityksiin ja strategioihin, jotka kykenevät aidosti yhdistämään innovatiivisuuden ja asiakaslähtöisyyden. Vuorovaikuta -orientaatiosta tähän ei selvästikään ollut, sillä tätä strategiaa painottavien yritysten tulokset jäivät tasaisen keskinkertaisiksi.

Jatkotutkimuksessa olisi syytä edelleen kehittää validimpia mittareita tämän tutkimuksen käsitteille. Erityisesti strategisten orientaatioiden mittaristo osoittautui sellaisenaan huonosti toi-

mivaksi. Tässä tutkimuksessa käytettiin myös pääosin subjektiivisia mittareita. Jatkokäytöksessä voitaisiin selvittää, toistuvatko tulokset myös objektiivisilla mittareilla mitattuina. Erilaisten mittareiden käytöllä voitaisiin edelleen parantaa tulosten reliabiliteettia ja tarkentaa strategisten orientaatioiden menestymisen mallinnusta erilaisissa ympäristöissä.

Tämän tutkimuksen aihepiiriä olisi hyvä tutkia myös kvalitatiivisin metodein. Erityisesti strategisten orientaatioiden syntyproesseista on liian vähän tietoa. Kvalitatiivisin menetelmin voitaisiin tutkia myös eri orientaatioihin liittyvää johtamista ylipäättäen. Tällä tavoin voitaisiin saada syvällisempää tietoa strategisten orientaatioiden yhteyksistä yritysten organisaatorakenteisiin ja johtamiseen. Lisäksi pitkittäistutkimus, jossa selvitettäisiin orientaatioiden muuttumista tietyllä ajanjaksolla, auttaisi ymmärtämään strategiaan liittyvää dynamiikkaa.

Kiitokset

Haluan kiittää kaikkia minua tutkimuksessani neuvoneita ja tukeneita. Erityiskiitokset KTT Anni Paalumäelle ja KTM Ville Niukolle hyvästä ohjauksesta. Lisäksi kiitän LTA:n päätoimittajaa sekä kahta anonymia arvioijaa erinomaisista artikkelin käsikirjoitusta koskevista kommentteista. Tämä artikkeli on kirjoitettu osana VTT:n koordinoimaa Dynamo-projektia ja HSE:n koordinoimaa Crea-Well-projektia. Molemmat projektit kuuluvat Tekesin Liito-ohjelmaan. ■

LÄHTEET

- APPIAH-ADU, K. & SINGH, S.** (1998) Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision*, Vol. 36, No. 6, 385–394.
- BACON, F.R. & BUTLER, T.W.** (1988) *Achieving planned innovation: a proven system for creating successful new products and services*. The Free Press: New York, NY.
- BAKER, T.** (2002) Customer-focused organisations: challenges for managers, workers and HR practitioners. *Journal of Management Development*, Vol. 21, No. 4, 306–314.
- BAKER, W.E. & SINKULA, J.M.** (1999) Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, No. 4, 295–308.
- BARLETT, C.A. & GHOSHAL, S.** (1989) *Managing across borders: the transnational solution*. Hutchinson Business Books: London.
- BENNER, M.J. & TUSHMAN, M.L.** (2003) Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, 238–256.
- BERTHON, P., HULBERT, J.M. & PITT, L.F.** (1999) To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation. *California Management Review*, Vol. 42, No. 1, 37–58.
- BERTHON, P., HULBERT, J.M. & PITT, L.** (2004) Innovation or customer orientation? An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/10, 1065–1090.
- BIRKINSHAW, J. & GIBSON, C.** (2004) Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, No. 4, 47–55.
- BRUCE, M. & COOPER, R.** (1997) *Marketing and design management*. International Thomson Business Press: London.
- BURNS, T. & STALKER, G.M.** (1961) *The management of innovation*. Tavistock: London.
- CANO, C.R., CARRILLAT, F.A. & JARAMILLO, F.** (2004) A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, No. 2, 179–200.

- CARPENTER, G.S., GLAZER, R. & NAKAMOTO, K.** (1994) Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes. *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 3, 339–350.
- CHRISTENSEN, C.M.** (1997) *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- CHRISTIANSEN, J.A.** (2000) *Building the innovative organization: management systems that encourage innovation*. St. Martin's Press: New York, NY.
- COOPER, R.G.** (2000) *Product leadership: creating and launching superior new products*. Perseus Books: Cambridge, MA.
- DARROCH, J. & MCNAUGHTON, R.** (2003) Beyond market orientation: knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 3/4, 572–593.
- DESANCTIS, G., GLASS, J.T. & ENSIGN, I.M.** (2002) Organizational designs for R&D. *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 3, 55–66.
- DESPANDÉ, R., FARLEY, J.U. & WEBSTER, F.E.** (1993) Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, 23–27.
- Di BENEDETTO, A.C.** (1999) Identifying the key success factors in new product launch. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, No. 6, 530–544.
- DRUCKER, P.F.** (1954) *The practice of management*. Harper: New York, NY.
- GATIGNON, H. & XUEREBO, J.-M.** (1997) Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, 77–90.
- GILBERT, C.G.** (2006) Change in the presence of residual fit: can competing frames coexist? *Organization Science*, Vol. 17, No. 1, 150–167.
- GLAZER, R.** (1991) Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset. *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 4, 1–19.
- GRIFFIN, A. & HAUSER, J.R.** (1996) Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, No. 3, 191–215.
- GUPTA, A.K., RAJ, S.P. & WILEMON, D.** (1986) A model for studying R&D-marketing interface in the product innovation process. *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 2, 7–17.
- GUPTA, A.K. & ROGERS, E.M.** (1991) Internal marketing: integrating R&D and marketing within the organization. *The Journal of Services Marketing*, Vol. 5, No. 2, 55–68.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K.** (1994) *Competing for the future*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- HAMEL, G.** (2001) *Vallankumouksen kärjessä. (alkuteos Leading the revolution 2000, käänös Ritva Liljamo)* WS Bookwell Oy: Porvoo.
- HAN, J.K., NAMWOO, K. & SRIVASTAVA, R.K.** (1998) Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, 30–45.
- HAYES, R.H., WHEELWRIGHT, S.C. & CLARK, K.B.** (1988) *Dynamic manufacturing*. The Free Press: New York, NY.
- HIPPEL, von E.** (1988) *The sources of innovation*. Oxford University Press: New York, NY.
- HOMBURG, C., WORKMAN, J.P. & JENSEN, O.** (2000) Fundamental changes in marketing organization: the movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 4, 459–478.
- HULT, G.T.M., HURLEY, R.F. & KNIGHT, G.A.** (2004) Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 5, 429–438.
- IM, S. & WORKMAN, J.P.** (2004) Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 2, 114–132.
- JAWORSKI, B.J. & KOHLI, A.K.** (1993) Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, 53–70.
- JENNINGS, D.F. & YOUNG, D.M.** (1990) An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and PRACTICE*, Vol. 15, No. 1, 53–66.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P.** (1996) *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

- KAYNAK, E. & KARA, A.** (2004) Market orientation and organizational performance: a comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale (MARKOR). *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 8, 743–753.
- KIRCA, A.H., JAYACHANDRAN, S. & BEARDEN, W.O.** (2005) Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2, 24–41.
- KUMAR, N., SCHEER, L. & KOTLER, P.** (2000) From market driven to market driving. *European Management Journal*, Vol. 18, No. 2, 129–142.
- LEVINTHAL, D.A. & MARCH, J.G.** (1993) The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, NO. 8, 95–112.
- LI, T. & CALANTONE, R.J.** (1998) The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, 13–29.
- LIN, X. & GERMAIN, R.** (2004) Antecedents to customer involvement in product development: comparing US and Chinese firms. *European Management Journal*, Vol. 22, No. 2, 244–255.
- MARCH, J.G.** (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 71–87.
- MCDERMOTT, C.M. & O'CONNOR, G.C.** (2002) Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, No. 6, 424–438.
- MILES, R.E. & SNOW, C.C.** (1978) *Organizational strategy, structure; and process*. McGraw-Hill Book Company: New York, NY.
- MILLER, G.A. & WAGER, L.W.** (1971) Adult socialization, organizational structure, and role orientations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2, 151–163.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J.** (1998) *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. Prentice Hall: London.
- MOON, Y.** (2005) Break free from the product life cycle. *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 5, 86–94.
- MÖLLER, K., RAJALA, A. & SVAHN, S.** (2005). Strategic business nets—their type and management. *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 9, 1274–1284.
- NAHM, A.Y., VONDEREMBSE, M.A. & KOUFTEROS, X.A.** (2003) The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 3, 281–306.
- NAMAN, J.L. & SLEVIN, D.P.** (1993) Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 2, 137–153.
- NARVER, J.C. & SLATER, S.F.** (1990) The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, 20–35.
- NARVER, J.C., SLATER, S.F. & MACLACHAN, D.L.** (2004) Responsive and proactive market orientation and new-product success. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, No. 5, 334–347.
- NWANKWO, S., OWUSU-FRIMPONG, N. & EKWULUGO, F.** (2004) The effects of organisational climate on market orientation: evidence from the facilities management industry. *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 2, 122–132.
- NÄSI, J. & AUNOLA, M.** (2002) *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. MET Kustannus Oy: Helsinki.
- O'REAGAN, N. & GHOBADIAN, A.** (2005) Strategic planning – a comparison of high and low technology manufacturing small firms. *Technovation*, Vol. 25, No. 10, 1107–1117.
- O'REILLY, C.A. III & TUSHMAN, M.L.** (2004) The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 4, 74–81.
- PORTER, M.E.** (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press: New York, NY.
- QUINN, J.B.** (1992) *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*. The Free Press: New York, NY.
- QUINN, J.B., BARUCH, J.J. & ZIEN, K.A.** (1997) *Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies*. The Free Press: New York, NY.
- SANDVIK, I.L. & SANDVIK, K.** (2003) The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, No. 4, 355–376.

- SINKULA, J.** (1994) Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, 35–45.
- SLATER, S.F. & NARVER, J.C.** (1995) Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, 63–74.
- SLATER, S.F. & NARVER, J.C.** (1998) Research notes and communications customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 10, 1001–1006.
- SLATER, S.F. & NARVER, J.C.** (2000) The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. *Journal of Business Research*, Vol. 48, No. 1, 69–73.
- SONG, X.M. & PARRY, M.E.** (1993) How the Japanese manage the R&D-marketing interface. *Research Technology Management*, Vol. 36, No. 4, 32–38.
- SOUDER, W.E., SHERMAN, J.D. & DAVIES-COOPER, R.** (1998) Environmental uncertainty, organizational integration, and new product development effectiveness: a test of contingency theory. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, No. 6, 520–533.
- SUBRAMANIAN, A. & NILAKANTA, A.** (1996) Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, Vol. 24, No. 6, 631–647.
- THOMPSON, J.D.** (1967) *Organizations in action*. McGraw Hill: New York, NY.
- TREACY, M. & WIERSEMA, F.** (1993) Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 1, 84–93.
- TROTT, P.** (1998) *Innovation management and new product development*. Pearson Education: Harlow.
- TUOMINEN, M., RAJALA, A. & MÖLLER, K.** (2004) Market-driving versus market-driven: divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 3, 207–217.
- TUSHMAN, M.L. & O'REILLY, C.A. III** (1996) Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, Vol. 38, No. 4, 8–30.
- ULRICH, K.T. & EPPINGER, S.D.** (1995) *Product design and development*. McGraw-Hill: Singapore.
- UTTERBACK, J.M.** (1994) *Mastering the dynamics of innovation*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- VANDEBOSCH, M. & DAWAR, N.** (2002) Beyond better products: capturing value in customer interactions. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43, No. 4, 35–42.
- VERHEES, F.J.H.M. & MEULENBERG, M.T.G.** (2004) Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance of small firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No. 2, 134–154.
- ZHOU, K.Z., YIM, C.K. & TSE, D.K.** (2005) The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2, 42–60.