

ORGANISAATION STRATEGISEN JOUSTAVUUDEN TUTKIMUKSESTA *

Juhani Sormunen

1. JOHDANTO: STRATEGISEN JOUSTAVUUDEN TARVE

Organisaatiolta vaaditaan strategista joustavuutta, kun sitä kohtaa strateginen epäjatkuvuus (strategic discontinuity). Strategisella epäjatkuvuudella tarkoitetaan »jyrkkää muutosta (yrityksen) strategisen suunnan tasossa» (Ansoff 1981, 239 kuvio 12.1). Kun tällainen muutos ilmenee poikkeamana odotettua positiivisempaan suuntaan, on kysymyksessä mahdollisuus, ja kun poikkeama on odotettua negatiivisempaan suuntaan, on kysymyksessä uhka (ks. Ansoff 1975, 22). Joustavuutta tarvitaan nimenomaan tällaisten poikkeamatilanteiden hallitsemiseen mahdollisimman hyvin.¹

Kun organisaatio ei ole valmistautunut strategisen epäjatkuvuuteen ja se tulee yllätyksenä, on kysymyksessä strateginen yllätys (strategic surprise). Esimerkkinä tällaisesta voidaan mainita vuoden 1973 öljykriisi. Ansoffin mukaan kysymyksessä on strateginen yllätys, kun »se tulee varoittamatta, on äkillinen ja uusi, vaikuttaa oleellisesti (yrityksen) suoritukseen, kehittyy nopeasti eikä anna mahdollisuutta kokeilemiseen» (Ansoff 1981, 226). Tietoisuus epäjatkuvuuksien toteutumisesta aiheuttaa organisaatioiden toimintaan, vakavimmillaan strategisella tasolla, epävarmuutta.²

Strateginen epäjatkuvuus voidaan kytkeä myös organisaatioiden kykyyn saavuttaa päämääränsä (ks. tarkemmin Sormunen 1983, 13–15 ja Laurila 1981, 42). Mikäli organisaatio kykenee etenemään päämääriään kohti epäjatkuvuudesta huolimatta, se on strategisesti joustava, mutta mikäli se joutuu luopumaan päämääristään³ (esim. kannattavuus), on organisaatio joustamaton.

* Hallinnon Tutkimuksen Seuran luento- ja keskustelupäivänä Turussa 24.5.1983 pidetty alustus.

2. ORGANISAATION JOUSTAVUUDEN KÄSITE

Eppinkin joustavuuskäsite

Eppinkin mukaan organisaation joustavuus on kolmidimensioinen ilmiö. Dimensiot ovat joustavuuden tyyppi (type), tarkastelunäkökulma (aspect) ja osatekijät (components) (Eppink 1978a, 61). Joustavuuden tyypit Eppink erottaa yrityksen suunnittelutasojen mukaan operatiiviseen, kilpailukyvylliseen, (competitive) ja strategiseen joustavuuteen. Näille kullekin hän erottaa vielä järjestelmän sisäisen (internal) ja ulkoisen (external) joustavuuskomponentin (Eppink 1978a, 43). Strategista joustavuutta käsitellessään Eppink kytkee odottamattomat ympäristömuutokset ja organisaation toisiinsa. Organisaatiolla hän ei tarkoita pelkästään organisaatorakennetta, vaan myös ihmisiä, taloudellisia resursseja, teknologiaa ja vallitsevia arvoja.⁴

Toisaalta Eppinkin joustavuuskäsitteeseen sisältyy sekä passiivinen että aktiivinen elementti. Passiivisella hän tarkoittaa »organisaation mahdollisuutta rajoittaa ympäristömuutoksen suhteellista vaikutusta» ja aktiivisella »organisaation kapasiteettia vastata ympäristömuutokseen» (Eppink 1978b, 10).

Ansoffin joustavuuskäsite

Ansoffin joustavuuskäsitteessä joustavuus jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen joustavuuteen. Hän liittää ulkoisen joustavuuden yrityksen käyttäytymiseen tuote-markkinoilla ja sisäisen joustavuuden likviditeettiin. Ulkoinen joustavuus on ympäristömuutoksen vaikutuksen minimointia ja sisäinen joustavuus vastaavasti ilmenee yrityksen kykynä vastata muutokseen. Ansoff jakaa lisäksi ulkoisen joustavuuden hyökkävään (offensive) ja puolustavaan joustavuuteen (defensive) (Ansoff 1968, 56–59).

Myöhemmin Ansoff on täsmentänyt strategisen joustavuuden käsitettään (Ansoff 1975). Tällöin hän liittää ulkoisen joustavuuden yrityksen ja ympäristön väliseen suhteeseen kahdella tavalla. Toisaalta on kysymys yrityksen keskimääräisestä potentiaalista, joka takaa sen kannattavuuden pitkällä aikavälillä, ja toisaalta yrityksen riittävästä diversifioitumismahdollisuuksista, joilla se voi vastata suunnitellusta kehityksestä tapahtuneisiin poikkeamiin (Ansoff 1975, 27). Samalla Ansoff kytkee ulkoisen joustavuuden kiinteämmin yrityksen strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen.

Sisäinen joustavuus on Ansoffin uudemman joustavuuskäsityksen mukaan toisaalta liikkeenjohdollista joustavuutta (managerial flexibility) ja toisaalta yrityksen valmiusresursseihin ja -kapasiteettiin (logistic resources) liittyvää joustavuutta (Ansoff 1975, 27).

Reixin joustavuuskäsite

Reixin esittämässä organisaation joustavuudessa on toisaalta kysymys organisaation joustavuuspotentiaalın kehittämisestä ja toisaalta joustavuuspotentiaalın hyödyntämisestä. Edellinen viittaa organisaation resursseihin, joiden osalta Reix erottaa strategisen ja operatiivisen tason joustavuuden. Joustavuuspotentiaalın hyödyntämisessä on kysymys organisaation toiminnasta – esimerkiksi informaatiojärjestelmien kehittämisestä, parempien ja mukautuvampien organisaatorakenteiden etsimisestä ja motivoinnista muutoshalukkuuteen (Reix 1979, 58). Reixin joustavuuskäsitteessä strateginen joustavuus liittyy organisaation perusvoimavaroihin eli rahoitukseen ja henkilöstöön sekä niiden sopeuttamiseen erilaisissa epäjatkuvuustilanteissa (Reix 1979, 55–60).

Ahon ja Mäkisen joustavuuskäsite

Aho määrittelee yrityksen joustavuuden »kyvyksi mukautua joko yrityksestä tai yritys ympäristöstä tuleviin muutoksiin» (Aho 1980, 7). Merkillepantavaa Ahon määritelmässä on huomion kohdistaminen⁵ myös organisaation sisäisiin muutoksiin, jotka edellyttävät organisaatiolta joustavuutta, jotta se voi pitkällä aikavälillä säilyä »hengissä ja elinvoimaisena» (ks. myös Krijnen 1979, 75). Mäkisen antama joustavuuden määritelmä on hyvin samankaltainen kuin Ahon määritelmä: »Joustavuus on päätöksentekijän mahdollisuus muuttaa yrityksen ja sen toimintaympäristön välisiä yhteyksiä ja/tai suunnata käytettävissään olevia resursseja uudelleen, kun yrityksestä tai sen ulkopuolelta tuleva informaatio niin edellyttää» (Mäkinen 1976, 47). Ahon ja Mäkisen mukaan joustavuus on yrityksen rakenteellinen ja toiminnallinen ominaisuus (Aho 1980, 7 ja Mäkinen 1976, 43).

Aho jakaa joustavuuden reaali prosessin ja rahaprosessin joustavuuteen, joista kumpikin ilmenee rakenteellisena ja toiminnallisena joustavuutena (ks. tarkemmin Aho 1980, 3–8 ja 20–24). Rakenteellinen joustavuus on pitkän aikavälin organisatorinen ominaisuus, joka sen vuoksi voidaan liittää yrityksen strategiseen asemaan (Malm 1975, 135–136) ja yrityksen strategiaan⁶ (Sormunen 1983, 3–5).

Ahon mukaan rakenteellinen joustavuus ilmenee organisaation mahdollisuutena suunnata uudelleen resursseja, mahdollisuutena hankkia uusia resursseja tai kykyä kestää tulontuottamiskyvyn heikkeneminen (Aho 1980, 8). Mäkisen joustavuuskäsitteessä rakenteellinen joustavuus kytkeytyy organisaation sidosryhmiin ja toiminnallinen joustavuus päätöksentekijän persoonaan

ja johtamistyylin kautta päätöksentekoon (Mäkinen 1976, 62–67).

Mäkinen liittää myös Rhenmanilta omaksumansa »kuvastamisen»⁷ käsitteen joustavuuskäsitteeseen. Kuvastamisella Mäkinen tarkoittaa »keinoa yhteensopivuuden saavuttamiseksi yrityksen ja sen ympäristön välillä», jolloin joustavuus on edellytys kuvastamisen onnistumiselle (Mäkinen 1976, 66).

Sekä Ahon että Mäkisen mukaan joustavuus on hierarkkinen ilmiö, jolloin rakenteellinen joustavuus pitkän aikavälin perusjoustavuutena on edellytys lyhyen aikavälin toiminnalliselle joustavuudelle (Mäkinen 1976, 58–60 ja Aho 1980, 20–21). Joustavuuden hierarkkisuu­ta voidaan vertailla Eppinkin joustavuuskäsitteen tyyppiluokitteluun, jolloin myös Eppinkin joustavuuskäsitteessä havaitaan hierarkkisuu­den periaate.

Joustavuuskäsitteen kytkentöjä johtamiseen ja päätöksentekoon

Avoimen järjestelmän teorian⁸ näkökulmasta organisaation joustavuudella ymmärretään »järjestelmän ohjattavuutta yllätyksellisissä, ennalta arvaamattomissa tilanteissa», tai toisin ilmaistuna »poikkeavia tilanteita varten tarvittavaa lisäohjattavuutta» (Tuominen, Mäkelin ja Koskela 1980, 136). Mascarenhas on määritellyt joustavuuden avoimen järjestelmän teorian prosessinäkemyksen (process view) mukaisesti: »Yritys on joustava, kun sillä on kyky muuttaa panoksiaan, prosessejaan ja tuotemarkkinayhdistelmiään nopeasti» (Mascarenhas 1982, 78).

Jo aikaisemmin mainitun, Mäkisen esittämän joustavuusmäärittelyn sisällössä liitettiin joustavuus ja päätöksentekijä yhteen. Pye kytkee vieläkin selvemmin päätöksentekijän ja joustavuuden yhteen päätöksentekoteorian näkökulmasta: »Flexibility . . . to be the amount of uncertainty, which the decision-maker retains concerning the future choices he will make» (Pye 1978, 215).

Strategisen joustavuuden käsite kytkeytyy myös organisaation kykyyn saavuttaa sille asetetut päämäärät, kuten tämän artikkelin johdannossa todettiin. Saman päämäärän saavuttaminen ja joustavuus ovat oikeastaan avoimien järjestelmien yksi ominaispiirre (equifinality) (Katz ja Kahn 1971, 25).⁹

Joustavuuden rinnakkaisista käsitteistä

Organisaation joustavuuden käsitteelle hyvin läheisiä käsitteitä ovat organisaation »sopeutumisen» ja organisaation »pelivaran» käsitteet. Johannisson

(1971) ja DeGreene (1982) ovat muiden muassa tarkastelleet organisaatioiden sopeutumista ja sen käsitettä. Heidän tarkastelussaan organisaation sopeutumisen käsite (adaptiveness, anpassning) kytkeytyy perimmiltään järjestelmäteorian käsitteistöön. Johannissonin mukaan: »ett system befinner sig i ett tillstånd av anpassning, är anpassat, om det råder överensstämmelse å ena sidan mellan systemet och dess omgivning, å andra mellan systemets skilda delar» (Johannisson 1971, 146). Joustavuuden ja sopeutumisen välinen suhde käy ilmi myöskin DeGreenin ajatuksesta: »An adaptive organization must be flexible and resilient, open to ideas and perceptions from without, keep an eye on present and likely future environmental changes, learn from experience and be quick in response» (DeGreene 1982, 294). Edellisestä kävi ilmi, että organisaation sopeutuminen viittaa organisaation johtamiseen¹⁰ ja inhimilliseen elementtiin (management), mutta joustavuus on käsitteellisesti laajempi ja monialaisempi, vaikka senkin taustalla viime kädessä on inhimillinen toiminta, koska kysymyksessä ovat ihmisten johtamat organisaatiot.

Organisaation pelivaran (organizational slack) ja joustavuuden käsitteet ovat hyvin samansisältöiset. Organisaation pelivaralla tarkoitetaan organisaation kykyä mukautua ympäristön dramaattisiin muutoksiin tai epäjatkuuksiin. Organisaation pelivara voidaankin määritellä »organisaation todellisten tai potentiaalisten resurssien luomaksi puskuriksi, joka auttaa organisaatiota mukautumaan menestyksellisesti sisäisiin muutospaineesiin tai ulkoisiin paineesiin politiikan (policy) muuttamiseksi sekä panemaan liikkeelle strategia-muutokset huomioon ottaen ympäristön tilan.» (Bourgeois 1981, 30). Toisaalta strateginen joustavuus on enemmän kuin vain resurssien luoma puskuuri, sillä joustavuuskäsite aktiivisesti pitää sisällään myös edellä esitetyssä määritelmässä ilmenneen strategiamuutoksen suorittamisen ja politiikan muuttamisen (ks. esimerkiksi Ansoff 1975 ja Eppink 1978b).

Strategisen joustavuuden käsitettä koskevia johtopäätöksiä

Organisaation joustavuuden käsite on strategisen tason ilmiönä vielä varsin kehittymätön ja abstrakti. Empiiristen vastineiden löytäminen käsitteitä operationalisoidessa ei ole helppoa.¹¹ Organisaatioiden strategisen joustavuuden tutkimusten lähtökohdissa on ollut käsitteellisiä epätasallisuuksia¹² eikä eräitä ilmeisen relevantteja käsitteitä ole tähän asti huomioitu riittävän selvästi ja eksplisiittisesti. Eräs tällainen käsite on strategian käsite. Erityisesti strategian painopistealueiden yhdistäminen strategisen joustavuuden tutkimuksessa saattaisi olla hyvinkin mielekästä. Viimeisenä johtopäätöksenä voidaan esittää havainto, jonka mukaan organisaation joustavuutta määriteltäessä ei riittävän selvästi eroteta joustavuuden eri tasoja.

3. ORGANISAATIOIDEN STRATEGISEN JOUSTAVUUDEN TUTKIMUKSESTA

Katsaus strategisen joustavuuden tutkimukseen

Kiinnostus organisaatioiden, erityisesti yritysten strategiseen joustavuuteen sekä johtamisen (management) että tutkimuksen (research) tahoilla syntyi varsinaisesti vasta vuoden 1973 öljykriisin jälkeen. Tälle ajanjaksolle on ollut tyypillistä voimakkaasti lisääntynyt ympäristön turbulentsuus, jonka tyypillisimpiä piirteitä ovat olleet tapahtumien uutuusasteen lisääntyminen, järjestelmien välisen keskinäisen riippuvuuden lisääntyminen, ympäristön muutosnopeuden kasvu sekä ympäristön monimutkaisuuden lisääntyminen (Ansoff 1981, 44).

Strategisen joustavuuden aihepiiriin kuuluvia näkökohtia ovat pohdiskelleet käytännön liikkeenjohdon näkökulmasta Paxton (1981), Ehrlemark (1982) informaatiojärjestelmän kehittämisen ja joustavuuden välistä suhdetta, Schou (1976) johtajien (leaders) joustavuutta erilaisissa tilanteissa, Nicholls (1973) organisaation joustavuuden ja ympäristön epävakaisuuden välistä suhdetta alloplastisen tasapainoteorian näkökulmasta, Krijnen (1979) organisaation joustavuuden ja ympäristön epävakaisuuden suhdetta erityisesti organisaatorakenteiden näkökulmasta, Mascarenhas (1981) joustavuuden ja ympäristön epävakaisuuden suhdetta markkinointistrategian näkökulmasta ja toisaalta yrityksen input- ja output-virtojen sekä prosessien joustavuutta (Mascarenhas 1981/82). Myöskin Ansoff on kirjoituksissaan käsitellyt yrityksen joustavuutta, lähinnä strategisen suunnittelun ja johtamisen näkökulmasta (esim. Ansoff 1968 ja 1975).

Suomalaisessa liiketaloustieteessä on julkaistu kaksi strategisen joustavuuden aihepiiriin hyvin selvästi uutta kontribuutiota tuonutta väitöskirjatutkimusta. Mäkinen (1976) pyrki selvittämään organisaation joustavuuden ja menestymisen välistä suhdetta, tarkastelemalla pienen ja keskisuuren teollisuusyrityksen menestymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Aho (1980) tutki rahaprosessiin liittyvää rakenteellista joustavuutta pienyrityksissä. Molemmissa edellä mainituissa tutkimuksissa käsitellään yrityksen strategiseen joustavuuteen liittyviä tekijöitä, mutta tarkastelunäkökulmien rajauksen ja ongelmanasettelujen vuoksi niistä kuitenkin puuttuu elementtejä, jotka ovat strategisen joustavuuden tarkastelussa oleellisia.¹³

Strategisen joustavuuden olemusta ja empiristä ilmenemistä yrityksissä ovat tutkineet Eppink (1978a), Reix (1979) ja Kylén (1981). Eppinkin väitöskirjatutkimuksella oli kolme tavoitetta:

- 1) Luoda käsitteellinen viitekehys muuttuvan ympäristön luonteen ymmärtämiseksi
- 2) Joustavuuden käsitteen tutkiminen ja kehittäminen
- 3) Tutkia empiirisesti, miten kolme suuryritystä ovat vastanneet strategiseen muutokseen (v. 1973 öljykrisi)

Eppinkin tutkimus jakautui teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Teoreettiseksi tarkastelunäkökulmaksi valittiin järjestelmänäkemys (systems approach). Empiirinen osa oli luonteeltaan normatiivinen, eksploratiivinen case-tutkimus. Sekä teoreettisen että empiirisen osan päätteeksi Eppink veti eräitä johtopäätöksiä. Hänen mukaansa strategisen joustavuuden aihepiiri on tutkimuksellisesti hedelmällinen (Eppink 1978a, 63). Empiiristen tulosten perusteella hän esitti yrityksen reagointiprosessia kuvaavan hypoteettisen mallin (Eppink 1978a, 140).

Reixin tutkimus oli hyvin samantyyppinen, mutta teoreettisesti kehittyneempi kuin Eppinkin tutkimus. Reix luonnehti itse omaa tutkimustaan eksploratiiviseksi (exploratoire) ja normatiiviseksi (normatif) (Reix 1979, 4–5). Tutkimus muodostui sekä teoreettisesta osasta että empiirisestä osasta. Empiirinen aineisto kerättiin 10 yrityksestä, jonka aineiston keruussa ja analysoinnissa käytettiin kvalitatiivista lähestymistapaa (approche qualitative). Tutkimuksen tavoite jakautui kolmeen osaan:

- 1) Joustavuuden käsitteen analysointi
- 2) Joustavuuden kehittämiseksi ominaisten resurssipolitiikkojen (. . . les de gestion des ressources) tutkiminen yrityksissä
- 3) Joustavuuspolitiikkaan liittyvien organisatoristen näkökohtien tarkastelu

Tutkimuksen tarkoituksena oli laajentaa klassisen yrityksen teorian esittämää yritysmaailmaa (Reix 1979, 5).

Kylén etsi tutkimuksensa avulla vastausta kahteen pääkysymykseen:

- 1) Millä tavoin ja miksi (juuri ko. tavalla) yritysjohto on vastannut strategisiin yllätyksiin 1970-luvulla?
- 2) Mihin konkreettisiin toimenpiteisiin yritysjohtajat ovat ryhtyneet yrityksen tietoisesta joustavuusjohtamisesta (flexibilitetsstyrning) toteuttamiseksi?

Kylénin tutkimus oli myöskin luonteeltaan eksploratiivinen, uuteen empiiriseen tietoon nojaava tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla 25 Ruotsissa sijaitsevan suuren teollisuusyrityksen johtajaa tai hallituksen puheenjohtajaa. Tutkimuksessa ei pyritty niinkään strategisen joustavuuden

käsitteen tarkasteluun, vaan joustavuusjohtamisen mallin kehittämiseen empiiristen tulosten perusteella (Kylén 1981, 63).

Strategisen joustavuuden tutkimusta koskevia johtopäätöksiä

Strategista joustavuutta koskevaan kirjalliseen aineistoon ja tutkimuksiin perehtymisen jälkeen on ollut mahdollista vetää seuraavia ko. tutkimusaiheen teoreettista nykytilaa koskevia johtopäätöksiä.

- 1) Tutkimusaiheena strateginen joustavuus on ajankohtainen ja tärkeä, erityisesti yrityksen teorian piirissä.
- 2) Strategisen joustavuuden tutkimus on nuorta ja teoria vielä hyvin epäyhtenäistä ja kehittymätöntä.¹⁴
- 3) Tutkijoita on empiirisesti ja myös käsitteellisesti kiinnostanut yritysten strateginen joustavuus, ei muiden organisaatioiden joustavuus.
- 4) Avoimen järjestelmän teorian soveltaminen strategisen joustavuuden tutkimuksiin on perusteltua ja jopa välttämätöntä metateoriana (ks. Somunen 1983).
- 5) Tutkijat eivät ole olleet niinkään kiinnostuneita yritysten sisällä tapahtuvista kuin ympäristöstä aiheutuneista epäjatkuvuuksista strategisella tasolla.
- 6) Yritysten strategista joustavuutta tutkittaessa ei ole suoritettu vertailuja toimialoittain, vaan ollaan pääasiassa oltu kiinnostuneita joko teollisuusyritysten tai energiasidonnaisten alojen (lentoliikenne) strategisesta joustavuudesta.

Strategisen joustavuuden tutkimisen tulevaisuudennäkymiä

Kiinnostus strategisen joustavuuden tutkimukseen tulee lisääntymään sitä mukaan kuin ympäristön epävakaisuus lisääntyy. Organisaatioiden johtamisen apuvälineeksi tarvitaan strategisen joustavuuden aihepiiriin liittyviä lisätutkimuksia.

Strategisen joustavuuden tutkimuksessa ja teorianmuodostuksessa ollaan tällä hetkellä »eksploratiivisessa» vaiheessa, jolloin tarvitaan lisää tutkimusta erityisesti aiheen käsitteelliseksi haltuunottamiseksi. Teorian nykyvaiheessa ei hypoteesien koetteleminen tai lainalaisuuksien etsiminen ole mielekästä.

Strategisen joustavuuden ymmärtämiseksi (Verstehen) on tarvetta ainakin yhdelle perusteelliselle tutkimukselle, jossa lähestymistavaksi on valittu

käsiteanalyttinen tai käsitteellismetodologinen tutkimusote (ks. Neilimo ja Näsi 1980, 32–33).

Strategisen joustavuuden teoreettisen käsitteen ja osakäsitteiden operationalisointi on ongelmallista, sillä toisaalta kysymys on kvantitatiivisesti mitattavista suureista (raharesurssit, koneet ja laitteet, henkilökunnan määrä), mutta toisaalta kvalitatiivisista mittauskohteista kuten arvoista, johtamisesta, motivaatiosta – ylipäättänsä inhimillisen toiminnan piiriin kuuluvista psykologisista puolista ja niiden moninaisuudesta.

Empiriisen tiedon keruu eksploratiivisessa vaiheessa tämän kaltaisen tutkimusaiheen ollessa kysymyksessä lienee mielekästä suorittaa toimintanalyttistä tutkimusotetta (Neilimo ja Näsi 1980, 34–35) ja case-menetelmää soveltaen (esim. Stenberg 1979).

Strategisen joustavuuden teorian kypsässä vaiheessa, jolloin teoriassa ilmenneet aukot on täytetty uudella tiedolla voidaan (ehkä) siirtyä hypoteesien muodostamiseen ja deduktiiviseen päättelyyn (ks. Blaug 1981). Tätä puolta strategisen joustavuuden kvantitatiivisesti mitattavan puolen olemassa olo, mutta toisaalta ongelmana on ylipäättänsä inhimillisen käyttäytymisen – jollaista organisaatioiden käyttäytyminen on – tutkiminen luonnontieteellis-pohjaisen positivistisen metodologian valossa (ks. esimerkiksi Mäkinen 1980, Nummi 1979 ja 1983 sekä Näsi 1981).

Lopuksi voimme tiivistäen todeta, että tällä hetkellä meillä on strategisesta joustavuudesta a priori -tietoa ainakin se, että joustavuus on organisaation jatkuvuuden ja kehittymisen välttämätön edellytys.

VIITTEET

- 1 Näin epäjatkuvuudet ja niiden vaatima organisaation joustavuus muistuttavat merkitykseltään varsin paljon riskin käsitettä ja riskinhallintaa (ks. esimerkiksi Laurila 1981).
- 2 Goldhaber (1981, 24) määrittelee epävarmuuden »saatavissa olevan tiedon ja tarvittavan tiedon väliseksi erotukseksi».
- 3 Ks. yritysten päämääristä mm. Honko 1973, 26–29.
- 4 » . . . what makes an organization flexible . . . values, people, structure, processes and management technology.» (Eppink 1978a, 45). Nämä joustavuuden osatekijät Eppink on omaksunut alunperin Ansoffilta.
- 5 Organisaatioiden joustavuuden ja epäjatkuvuustapahtumien välistä suhdetta ei ole tutkittu strategisen tason ilmiönä sellaisissa tapauksissa, joissa epäjatkuvuudet ovat lähtöisin organisaation sisältä.
- 6 Ks. yrityksen strategian painotusalueista Honko, Prihti ja Virtanen 1982, 31–34. Myös Ansoff käyttää strategiakäsitettä joustavuuden yhteydessä. Hän kytkee toisaalta joustavuustavoitteen yrityksen strategiaan (Ansoff 1968), mutta toisaalta

- hän puhuu uhkiin ja mahdollisuuksiin vastaamisen yhteydessä »joustavuusstrategiasta» (flexibility strategy) yhtenä vaihtoehtoisista epäjatkuvuuksiin käytettävistä vastaamisstrategioista (Ansoff 1975). Kuitenkaan strategian (business strategy) ja strategisen joustavuuden välistä suhdetta ei ole eksplisiittisesti tutkittu.
- 7 Rhenmanin mukaan on olemassa neljä keinoa yrityksen ja sen ympäristön yhteensovittamiseksi: kuvastaminen, täydentäminen, samanaikainen optimointi ja neuvottelu sekä hallitsevuus (Rhenman 1972, 75).
 - 8 Avoimen järjestelmän teoriasta (open systems theory) esimerkiksi Katz ja Kahn 1971.
 - 9 Katso myös Somunen 1983, 19.
 - 10 Mäkisen mukaan organisaation sopeutuminen on »päättökentekijän kyky käyttää joustavuutta hyväkseen» (Mäkinen 1976, 47).
 - 11 Strategisen joustavuuden mittareita löytyy parhaimmin rahoituksen joustavuuden puolelta (esimerkiksi Aho 1980, Donaldson 1969 ja Bourgois 1981). Eräitä muita, strategisen joustavuuden tutkimuksessa ilmeisen relevantteja mittareita on esittänyt Ansoff 1968.
 - 12 Esimerkiksi Mascarenhas on tutkimuksessaan sekoittanut operatiivisen ja strategisen tason joustavuuden (ks. Mascarenhas 1981/82).
 - 13 Katso strategisen joustavuuden komponenteista Eppink 1978a, 45–59.
 - 14 Koko liiketaloustieteen nuoresta »iästä» johtuen teoriat ovat (varsinkin ltt: hallinnon osalla) kehittymättömiä (ks. Nurmi 1983, 10).

LÄHTEET

- Aho, Teemu: Pienyrityksen rakenteellisen joustavuuden mittaaminen taseinformaation avulla, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-4:1980, Turku 1980.
- Ansoff, H. Igor: Corporate strategy. An analytical approach to business policy for growth and expansion, Suffolk 1968.
- Ansoff, H. Igor: Managing strategic surprise by response to weak signals, California Management Review 2, 1975.
- Ansoff, H. Igor: Strateginen johtaminen, *Ekonomia*-sarja 70, Espoo 1981.
- Blaug, Mark: The methodology of economics or how economists explain, New York 1981.
- Bourgeois, L.J.: On the measurement of organizational slack, *Academy of Management Review* 1, 1981.
- DeGreene, Kenyon B.: The adaptive organization. Anticipation and management of crisis, New York 1982.
- Donaldson, Gordon: Strategy for financial mobility, Boston 1969.
- Ehrlmark, Ulla: Låg flexibilitet gör företagen mer sårbara i kristider, *Ledarskap* 1, 1982.
- Eppink, D. Jan: Managing the unforeseen. A study of flexibility, *Ermelo* 1978 (a).
- Eppink, D. Jan: Planning for flexibility, *Long Range Planning* 4, 1978 (b).
- Goldhaber, Gerald M.: Organisaatioviehistintä, *Ekonomia*-sarja 72, Espoo 1981.
- Honko, Jaakko: Liiketaloustiede, *Ekonomia*-sarja 3, Tapiola 1973.
- Honko, Jaakko, Prihti Aatto ja Virtanen, Kalervo: Yrityksen investointiprosessin kriittiset kohdat, Joensuu 1982.

- Johannisson, Bengt: Företagens anpassningsprocesser. En systemanalys med tillämpning på mindre företag, Umeå 1971.
- Katz, Daniel ja Kahn, Robert: Open systems theory, teoksessa Readings in organization theory. Open systems approaches, edited by Maurer, John G., New York 1971.
- Krijnen, Hans G.: The flexible firm, Long Range Planning 2, 1979.
- Kylén, Brian: Strategisk flexibilitet, Stockholm 1981.
- Laurila, Pentti J.: Riskienhallinta, Rauma 1981.
- Malm, Allan: Strategic planning systems, Lund 1975.
- Mascarenhas, Briance: Firm responses to environmental instability, Journal of General Management 2, 1981/82.
- Mascarenhas, Briance: Planning for flexibility, Long Range Planning 5, 1981.
- Mäkinen, Vesa: Joustavuus pienyrityksen menestymisen edellytyksenä, Acta Universitatis Tampensis, sarja A:79, Tampere 1976.
- Mäkinen, Vesa: Yrityksen toiminnan tutkimisen lähestymistavoista. Toiminta-analyyttisen tutkimusstrategian kehittäjä, Tampereen yliopiston taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, sarja A1: tutkimuksia 17, Tampere 1980.
- Nicholls, John: Organization – balancing flexibility and stability in a turbulent environment, Journal of General Management 1, 1980.
- Neilimo, Kari & Näsi, Juha: Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta, Tampereen yliopiston taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, sarja A2: tutkielmia ja raportteja 12, Tampere 1980.
- Nurmi, Raimo: Eräitä organisaatio tutkimuksen lähestymistapoja, teoksessa Tieteenfilosofian seminaari, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-6:1979, Turku 1979.
- Nurmi, Raimo: Yrityshallinnon tutkimus ja käytäntö, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-2:1983, Turku 1983.
- Näsi, Juha: Tieteelliset tutkimusotteet ja suomalainen liiketaloustiede, hallinto. Viitekehäksen konstruointi ja historiallis-paradigmaattinen analyysi, Tampereen yliopiston yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 24, Tampere 1983.
- Paxton, Lloyd: Flexibility. The key to managing in a crisis, International Management 4, 1981.
- Pye, Roger: A formal decisions-theoretic approach to flexibility and robustness, Journal of the Operational Research Society 3, 1978.
- Reix, Robert: La Flexibilité de l'entreprise, Paris 1979.
- Rhenman, Eric: Menestyvä yritys ja sen ympäristö, Ekonomia-sarja 19, Tapiola 1972.
- Schou, Andrew J.: Leadership style-flexibility and the contingency theory, Florida State University 1976.
- Sormunen, Juhani: Yrityksen strategisen joustavuuden tutkimisesta, Turun kauppakorkeakoulun Raportti-sarja 1983:4, Turku 1983.
- Stenberg, Esa: Case-metodi yritysstrategian tutkimisessä, teoksessa Tieteenfilosofian seminaari, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-6:1979, Turku 1979.
- Tuominen, Markku T., Mäkelin, Matti & Koskela, Lauri: Epävarmuus yrityksen toimintaan vaikuttavana tekijänä, Liiketaloudellinen Aikakauskirja 2, 1980.