

KIRJA-ARVIOITA

MANAGING CHANGE FOR COMPETITIVE SUCCESS

by Andrew Pettigrew and Richard Whipp. 1991.

Great Britain: Blackwell. 323 s.

Pettigrew ja Whippin kirja perustuu laajaan pitkään aikavälin tutkimukseen neljältä Ison-Britannian teollisuus- ja palvelusektorilta. Tutkimuksen on tehnyt kolmen tutkijan ryhmä (Pettigrew, Whipp ja Rosenfeld) vuosina 1985–1990 Warwick Business Schoolin tutkimusyksikössä nimeltään Centre for Corporate Strategy and Change. Tutkimuksen lähtökohtana on ollut Ison-Britannian teollisuuden pitkään jatkunut alamäki. Tavoitteena on ollut katsoa tätä ongelmaaudesta näkökulmasta: miten yritykset ovat pystyneet käyttämään ja kehittämään voimavarojaan yrittäessään toimia näiden taloudellisten muutosten paineessa?

Tutkituilta sektoreilta (auto-, kirjankustannus-, pankki- ja henkivakuutussektorit) tutkimusryhmä on valinnut suhteellisesti muita paremmin ja suhteellisesti muita huonommin menestyneen yrityksen. Yritysten (Jaguar ja Peugeot-Talbot, Associated Book Publishers ja Longman, Hill Samuel ja Kleinwort Benson sekä Prudential) kehitystä on verrattu toisiinsa ja muiden sektoreiden yrityksiin. Tällainen tutkimusasetelma mahdollistaa monien tärkeiden kysymysten analysoinnin: miksi samalla toimialalla toimivien yritysten tulos vaihtelee ajan kuluessa ja mikä osuus sillä, miten yritystä on johdettu on ollut menestymiseen tutkituilla sektoreilla. Toisaalta, jos hyvin menestyneiden yritysten strategisen muutoksen johtamistapa näyttäisi samantyyppiseltä, löytäisikö sama toimintamalli todella neljältä näin erilaiselta sektorilta. Yrityksen tuloksen (performance) kuvaamisessa tutkijat ovat onnistuneet välttämään yhden tai yhdentyyppisen tulosindikaattorin tutkimuksiin liittyviä ongelmia käsittämällä tuloksen laajasti. Perinteisten taloudellisten mittareiden lisäksi on tulosta kuvattu jokaiselle sektorille ominaisilla laadullisemmilla mittareilla, joiden valinta on perusteltu kirjassa huolellisesti.

Tutkimuksen lähtökohta-ajatuk-

sena on ollut, että liikkeenjohdolla on merkityksellinen rooli strategisten muutosten läpiviennissä. Toinen perusoletus on se että ei ole olemassa yhtä parasta tapaa johtaa strategista muutosta, koska strateginen muutos on epävarmojen, muuttuvien ja toistuvien prosessien tulosta. Kirjan teoreettinen keskustelu yhdistää sekä perinteisiä että uudempia teorioita kilpailusta ja strategisesta muutoksesta. Keskustelussa analysoidaan seuraavia kilpailukeskusteluun liittyviä teoreettisia lähestymistapoja: micro economics and industrial organization, the new competition, institutional economics, the economic retardation debate ja excellence and turnaround. Tämän pohjalta Pettigrew ja Whipp rakentavat oman hollistisen viitekehityksensä, jonka perusideoita ovat kontekstuaalisuus ja monitasoisuus (Pettigrew 1985, Pettigrew, Whipp ja Rosenfeld 1989 ja Whipp, Rosenfeld ja Pettigrew 1989). Viitekehys on selvästi sosiaalisia rakenteita ja prosesseja korostava. »Kovia» taloudellisia faktoja ei ole kuitenkaan jätetty analyysin ulkopuolelle, päinvastoin kirjoittajat suhteuttavat analyysinsä tiiviisti laajempiin taloudellisiin kehityskuluihin.

Kirjassa rakennetaan kautta linjan tehokkaasti vertailuja oman empiirisen aineiston ja aikaisemman empiirisen tutkimuksen välille, erityisesti vertaillaan eri maisia saatuja tuloksia. Tämä on oleellista uutta tietoa luova, mutta turhan harvoin strategiatutkimuksessa hyödynnetty menetelmä. Vasta vertailemalla tiettyjen sektoreiden ja tiettyjen maiden kehitystä toisiinsa, voidaan sanoa mikä on ollut merkityksellistä ja mielenkiintoista omassa empiirisessä tutkimuskohteessa.

Kirjoittajat jaottelevat viisi tekijää, jotka olivat keskeisiä muutoksen johtamisessa ja joiden avulla eri yritysten toimintaa tutkitaan valituilla sektoreilla: ympäristön arviointi, muutoksen johtaminen, strategisen ja operationaalisen muutoksen yhdistäminen, inhimilliset voimavarat, ja yhtenäisyys muutoksen johtamisessa. Ympäristön arvioinnissa on oleellista se, että pelkkä tekninen arviointi ei riitä vaan organisaation jokaisella tasolla täytyy tapahtua jatkuvaa ympäristön arvioinnin oppimista.

Muutoksen johtamisen tärkeimmät empiiriset tulokset tässä tutkimuksessa ovat erittäin mielen-

kiintoisia. Muutoksen johtaminen vaatii toimintaa organisaation kaikilla tasoilla, ylin johto ei pysty yksin viemään muutoksia läpi. »Leadership» on erittäin konteksti herkkää ja vaatii useamman kuin yhden johtajan yhteispanosta, tosin yksi johtaja voi olla muutoksen moottori. Äkilliset ylhäältä päin tulevat muutostoimenpiteet voivat johtaa huonoihin tuloksiin. Ennen muutosten varsinaista toimeenpääntemistä on tärkeää rakentaa muutokselle altis ilmapiiri, lisätä organisaation taitoja muutoksen läpiviemiseksi ja tehdä selväksi muutoksen suunta ja tarkoitus.

Strategisen ja operationaalisen muutoksen yhdistäminen on oleellista koska muutosprosessi on aina luonteeltaan sekä aiottu (intentional) että väliintulevia uusia kehityssuuntia sisältävä (emergent). Pelkkä strategisten visioiden kehittäminen ei riitä, visiot on myös pystyttävä toteuttamaan. Inhimillisten voimavarojen kehittäminen on prosessi, joka vaatii oppimista ja aikaa. Kyky tämän prosessin kehittämiseen vaihteli huomattavasti tutkituissa yrityksissä. Yhtenäisyys (coherence) muutoksen johtamisessa ei tarkoita yksinkertaista ideaa yhteensopivuudesta (fit), vaan sitä, että samalla kun tehdään muutoksia täytyy liikkeenjohdolla olla kyky pitää organisaatio »kassassa» ja toimintakykyisenä. Liikkeenjohdon kyky hallita erilaisia, ja joskus jopa ristiriitaisia muutostendenssejä organisaation eri tasoilla on oleellista kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.

Kirjassa käytetty tutkimusstrategia ja metodit ovat tuttuja tekijöiden aiempiin töihin tutustuneille. Yleisesti ottaen ne ovat kuitenkin vielä suhteellisen uusia, ja ehkä epätavallisiakin perinteisen liiketaloustieteellisen tutkimuksen näkökulmasta katsottuna. Ne voivat olla myös vaikeasti hallittavia sellaisille tutkijoille, jotka ovat totuneet tekemään tutkimustayhden teorian tai teoreettisen suuntauksen sisällä. Kirjan vahvuus on kuitenkin juuri tässä monitasoisessa ja poikkiteieteellisessä lähestymistavassa, jonka avulla pystytään tuomaan esiin muutosprosessien moniulotteisuus. Yleistyksiä ei pyritä tekemään tutkitun kontekstin ulkopuolelle, mutta tutkituilta sektoreilta ja yrityksistä löydetään kausaalisia ketjuja, jotka selittävät kilpailukyvyyn muutoksia.

Tämä kirja täyttää erinomaisesti sitä aukkoo strategisen johtami-

sen alueella, jonka on muodostanut toisaalta systemaattista empiristä aineistoa käyttävien tutkimuskirjojen puute, ja toisaalta strategiatutkimukselle tyypillinen rajoittautuminen positivistiseen lähestymistapaan ja läpileikkauseineistojen käyttöön (Bowman 1990 ja Daft ja Buenger 1990). Teoreettinen keskustelu on kirjassa monipuolista sekä useita ideoita ja vertailevia näkökulmia valottava. Tutkimuksen caseaineisto on analysoitu teemoittain sen sijaan että olisi kirjoitettu jokaisesta tutkimusta yrityksestä tapahtumakuvaus erikseen. Analysointi teemoittain on vaikea, mutta tässä kirjassa onnistuneesti toteutettu ja hyvin antoisaa rakenneratkaisu.

Kokonaisuutena kirjoittajat ovat onnistuneet yhdistämään teorian ja käytännön harvinaisen mielenkiintoisella tavalla, ja esittämään

tutkimustuloksensa selkeästi ilman monille strategiakirjoille tyypillistä tiukkaa normatiivista otetta. Kirja tulee varmasti kiinnostamaan tutkijoiden lisäksi laajempiakin piirejä, ja se sopii erinomaisesti myös opiskelijoiden luettavaksi.

Päivi Eriksson

VIITTEET

- Bowman, E. (1990), Strategy Changes: Possible Worlds and Actual Minds, in Fredrickson J. (toim) Perspectives on Strategic Management 1990. New York: Harper Business
- Daft, R. ja Buenger V. (1990), Hitching a Ride on a Fast Train to Nowhere: The Past and Future of Strategic Management Re-

search, in Fredrickson J. (toim) Perspectives on Strategic Management 1990. New York: Harper Business.

Pettigrew, A. (1985) The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI. Oxford: Basil Blackwell.

Whipp, R., Rosenfeld, R. ja Pettigrew, A. (1989), Culture and Competitiveness: evidence from mature UK industries. Journal of Management Studies, 26,6, November, 561—86.

Pettigrew, A., Whipp, R. ja Rosenfeld, R. (1989), Competitiveness and the Management of Strategic Change processes: a research agenda. In A. Francis ja M. Tharakan (toim) The Competitiveness of European Industry: Country Policies and Company Strategies. London: Routledge, 110—36.