

Organisaatioteorioiden soveltaminen yritysten kansainvälistymistutkimukseen*

Pekka Turunen

Yritysten kansainvälistymistä koskevan tutkimuksen on perinteisesti katsottu kuuluvan yhdeksi liiketaloustieteellisen tutkimuksen alueeksi. Liiketaloustiede tutkii yritysten toimintaa ja yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Koska yrityksen toiminta on hyvin monitahtoista ja sisältää erilaisia ongelmia, on liiketaloustiedekin jakautunut osa-alueisiin, kuten markkinointiin, laskentatoimeen, hallintoon, tuotantotalouteen, tavaraoppiin ja järjestelmäoppiin. Liiketaloustieteen piirissä yrityksen kansainvälistymistä on perinteisesti tutkittu markkinoinnin osa-alueena, joskin myös hallinnossa on kansainvälistymistä koskevaa tutkimusta. Todennäköisesti tulevaisuudessa kansainvälistymistä koskeva tutkimus ulottuu liiketaloustieteen kaikkiin osa-alueisiin. Kansainvälistyvässä yrityksessä on kaikki samat liiketoimintaa koskevat ongelmat kuin yhden maan sisällä toimivassa yrityksessä. Näiden lisäksi tulevat vielä ne erityiskysymykset, jotka johtuvat toimimisesta kansainvälisessä ympäristössä.

Tarkoituksenani ei kuitenkaan ole selvittää, miten liiketaloustieteen eri osa-alueet ovat tutkineet yrityksen kansainvälistymistä tai miten kansainvälistymisen tuomat uudet kysymyksenasettelut tulisi integroida liiketaloustieteelliseen tutkimukseen. Esityksen tarkoituksena on valottaa niitä teoreettisia ongelmia, joita kansainvälistä yritystä koskeva tutkimus asettaa organisaatiotutkimukselle ja organisaatioteorialle.

Tällöin keskeisiä kysymyksiä ovat ensiksikin, missä määrin ja miten organisaatioiden käyttäytymistä koskevia sosiologiasta, sosiaalipsykologiasta, oppimisteorioista, sosiaali- ja kulttuuriantropologiasta ja muualta lähtöisin olevia teorioita ja tutkimusotteita voidaan soveltaa yrityksen kansainvälistymisen tutkimukseen ja — toisin päin — missä määrin ja miten yrityksen kansainvälistymistä koskeva tutkimus voi antaa uutta sisältöä organisaatioiden käyttäytymistä koskevaan tutkimukseen ja teoriaan.

Jotta voidaan puhua yrityksen kansainvälistymisestä, se on käsitteenä määriteltävä tämän esityksen näkökulmien ja tavoitteiden mukaisesti. Yrityksen kansainvälistymisellä tarkoit-

sitä muutosprosessia, jonka yritys kokee siirtäessään liiketoimintaansa maan rajojen ulkopuolelle. Nämä muutokset koskevat varsinaista liiketoimintaa, yrityksen rakenteita kuten organisaatiota, ohjaus- ja valvonta- sekä yleensäkin johtamisjärjestelmiä, voimavarojen uudelleen järjestelyä ja uusien osaamistarpeiden huomioon ottamista sekä lopuksi yrityskulttuuria, joka on sidoksissa yrityksen tehtävän ja toimialan lisäksi ympäröivään kansalliseen kulttuuriin. — Tiivistäen: yrityksen kansainvälistyminen on koko yritystä koskeva muutosprosessi. Sen pinnallisena ja näkyvänä ominaisuutena ovat yrityksen liiketoimintaoperaatioiden muutokset. Jos yrityksen kansainvälistyminen voitaisiinkin ymmärtää vain liiketoimintaoperaatioiden muutoksilla ja niitä koskevilla päätöksentekoteorioilla, niin perinteinen mikrotaloustieteistä peräisin oleva kansainvälistymisen teoria olisi edelleen riittävä.

Organisaatioita koskevat teoriat ja tutkimusotteet koskevat yleisimmin yhden ja saman kulttuurin sisällä olevia yrityksiä. Näin ollen yritys ja sen ympäristö jakavat samat arvot, ovat kulttuurisesti yhtä. Yrityksen kansainvälistyessä tilanne muuttuu toiseksi. Yritysjärjestelmä ylittää kahden tai useamman kulttuurin ja institutionaalisen ympäristön väliset rajat. Samalla yritysjärjestelmän sisälle muodostuu erikulttuurisia osajärjestelmiä. Tämä luonnollisesti vaikuttaa toisaalta yrityksen käyttäytymiseen ja toisaalta yritystä koskeviin ulkopuolisiin tekijöihin. Perinteinen organisaatioteoria ei anna näihin kysymyksiin vastauksia.

Missä määrin organisaatioiden käyttäytymistä koskevat teoriat soveltuvat kansainvälistymisen tutkimukseen?

Aikaisemmat, lähinnä 1960-luvulla tehdyt tutkimukset pyrkivät ratkomaan organisaation ja sen ympäristön välisten suhteiden analyysiin liittyviä metodologisia ongelmia luokittelemalla suhteiden luonnetta kuten esimerkiksi Emery ja Trist tekivät. Tästä olivat askel eteenpäin ne tutkimukset, jotka pyrkivät Katzin ja Kahnin tavoin määrittämään organisaatiot avoimiksi ja itesesäätöisiksi järjestelmiksi. Ratkaisevana muutoksena kontingenssiteorian suuntautumises-

sa voidaan pitää Lawrencen ja Lorschin tunnettua, vuonna 1967 ilmestynyttä teosta, 'Organization and Environment', jossa määriteltiin organisaation ja sen ympäristön suhteita varsin konkreettisesti. Heidän lähtökohtanaan oli ympäristön kanssa vaihdannassa tarvittavan tiedon määrä. Mitä enemmän organisaation toiminta edellyttää ympäristönsä kanssa tapahtuvassa vaihdannassa tietoja ja niiden käsittelyä, sitä suuremmat ovat informaation käsittelyn kehittämistarpeet. Toisaalta tieto on vietävä organisaatiossa riittävän alas, sinne missä sitä tarvitaan, eli organisaatorakennetta on hajautettava. Toisaalta yrityksen toimintaa ja tiedon käyttöä täytyy integroida ja koordinoita. Seurauksena ovat organisaation rakenteessa tapahtuvat muutokset. Lawrence ja Lorsch ovat edelleen analysoineet organisaation osajärjestelmien — markkinoinnin, tuotannon, tuotekehittelyn jne. — ja vastaavien ympäristön osien välisiä vuorovaikutuksia ja näiden osien vaikutuksia organisaatorakenteisiin ja organisaation sisäisiin suhteisiin.

Kontingenssiteoria yhdistää yrityksen strategianmuodostuksen ja organisointiperiaatteet teknologian välityksellä yritys ympäristösuhteeseen. Teoria on siinä mielessä avoin, että se sallii ja jopa edellyttää yrityksen ja sen ympäristön välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Teorian mukaan tässä vuorovaikutussuhteessa vallankäyttöä sisältävät vaikutussuunta on ympäristöstä organisaatioon: organisaatio sopeuttaa toimintaansa ja rakenteitaan ympäristönsä ehtoilla. Organisaatiolla vastaavasti ei olisi vaikutusmahdollisuuksia ympäristöönsä nähden. Muun muassa Schreyögg (1980) on varsin voimakkaasti arvostellut tätä kontingenssiteorian piirrettä.

Kontingenssiteorialla on ajatuksen tasolla kiistämättömiä etuja. Se pyrkii kytkemään organisaation ympäristönsä. Se siirtää ympäristön ominaisuudet organisaation sisälle eikä tarkastele organisaatiota suljettuna järjestelmänä. Kontingenssiteoriaan on sisäänrakennettu oppimisteoreettinen elementti: organisaation sopeutuminen ympäristöönsä edellyttää oppimista. Sopeutuminen on oppimisen tulosta. Teoria on kuitenkin luonteeltaan varsin mekanistinen, ja sen kuvaama sopeutuminen voi olla pakon sanelemaa, koska teorian mukaan sopeutujana on aina organisaatio eikä sen ympäristö.

Kuinka hyvin kontingenssiteoria sitten kuvaa tosimaailman ilmiöitä? Missä määrin yritysten on pakko sopeutua ympäristöönsä ja missä määrin yritykset voivat itse muotoilla yritys-

ympäristösuhteitaan? Kysymys voitaneen jakaa kahteen osaan: 1) voivatko yritykset valita oman toimintaympäristönsä eli oman yritys-ympäristösuhteensa ja 2) voivatko yritykset valita toimintamallinsa ja organisointimuotonsa valitussa yritys-ympäristösuhteessa? Nämä ovat kysymyksiä, joihin saa parhaiten vastauksen havainnoimalla yritysten toimintaa eri ympäristöissä. Kysymys on siitä, kuinka hyvin empiiria vastaa laadittuja teorioita.

Jokainen yritys, joka tuottaa ja markkinoi tuotteitaan tietyille markkinoille, on valinnoiltaan vaikuttanut yritys ympäristösuhteensa muodostumiseen. Jokainen kansainvälistyvä yritys, joka etsii kansainvälisiltä markkinoilta omaa asiakaskuntaansa, on valinnallaan vaikuttanut yritys-ympäristösuhteeseensa. Suuret monikansalliset yritykset kuten IBM, General Motors tai Nestlé ovat menetelleet näin. Samoin ovat menetelleet suomalaiset kansainvälistyjät kuten Oy Wärtsilä Ab, Kone Oy tai Huhnamäki Oy. Yritykset siis etsivät itselleen uusia markkinoita hyödyntääkseen niillä olevaa tai niille luotavaa ostopotentiaalia. Näin ollen ensimmäiseen kysymykseen voitaneen vastata myöntävästi.

Entä voivatko yritykset valita omat toimintamallinsa ja organisointimuotonsa tietyssä valitsemassaan yritys-ympäristösuhteessa? Valituilla toimintaympäristöillä kuten asiakaskunnalla on tietyt tuotteen ominaisuuksiin tai kysyntään perustuvat ominaisuudet. Ne voivat olla vakaita ja suhteellisen muuttumattomia tai sitten nopeasti muuttuvia, turbulenteja. Elektroniikka- tai vaateteollisuutta on tyypillisesti pidetty nopeasyklisinä. Vastaavasti terästäi paperi- ja selluteollisuutta on pidetty hidasyklisinä teollisuudenaloina. Maailmanlaajuiset teollisuuden rakennemuutokset uusine voimakkuuksineen ja koalitioineen ovat kuitenkin luoneet turbulentiutta sinnekin, missä sitä ei aikaisemmin ole ehkä ollut.

Muutosalttiuden lisäksi eri ympäristöillä on erilaisia kulttuurisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat hyvinkin konkreettisesti siihen, mitkä toiminta- ja organisointimallit ovat käyttökelpoisia ja mitkä eivät. Esimerkiksi matriisiorganisaatiomallin käyttäminen Ranskassa tuottaa ylikäymättömiä vaikeuksia, koska ranskalaiseen johtamiskulttuuriin kuuluu vain yksi esimies. Samoin on intialaisen perheyriksen johtaminen käyttäen länsimaisia organisaatio-, palkitsemis- ja suunnittelujärjestelmiä mahdotonta. Niinpä ympäristön ominaisuudet vaikuttavat yrityksen tapaan toimia ja yrityksen sisällä tehtäviin ra-

kenteita, voimavaroja ja yrityskulttuuria koskeviin ratkaisuihin.

Kansainvälisesti toimivalle yritykselle on luonteenomaista monikulttuurisuus, ne ovat monikontingenttisia. Eri maissa olevat markkinat toimivat ainakin tiettyyn määrään asti paikallisten kulttuuristen reunaehtojen säätelemänä. Näiden kulttuuristen erojen ei tarvitse olla suuria vaikuttaakseen yritysten toimintatapoihin. Mitä useammassa maassa yrityksellä on toimintaa, sitä useampien kulttuuriympäristöjen kanssa sen on kyettävä toimimaan. Vaikka yritykset antaisivat paikallisiin kulttuureihin sopeutumisen tytäryritystensä tehtäväksi, mikä on eräs ratkaisu tiedonkäsitteilyongelmaan Lawrencen ja Lorschin tapaan, niin myös emoyrityksellä täytyy olla tietyntäsoista — metatasolla olevaa — ymmärrystä ja osaamista asiakaskulttuureistaan ja ennen kaikkea tytäryritystensä toiminnasta. Ilman näitä osaamisia emoyritys ei pysty johtamaan paikallisia tytäryhtiöitä ja niiden liiketoimintaa.

Mitä organisaatioteorialta edellytetään, jotta se pystyisi selittämään ja kuvaamaan kansainvälisesti toimivaa yritystä? Sen täytyisi pystyä selittämään yrityksen toimintaa yhden maan sisällä, toimintaa maasta toiseen ja lopuksi tytäryrityksen toimintaa emoyrityksen strategioiden toteuttajana.

Vaikuttaa siitä, ettei ole yhtä ainoaa organisaatioteoriaa, joka pystyisi kaikkiin edellä lueteltuihin tehtäviin. Yksikään akateeminen oppiaine ei sisällä riittäviä aineksia tällaisen teorian luomiseen. Tarvitaan monitieteellistä lähestymistä yrityksen kansainvälistymiseen.

Yrityksen kansainvälistymisen ydin on muutos. Tarvittaisiin siis sellaista muutoksen teoriaa, joka ottaa huomioon kansainvälistyvän yrityksen organisatorisen, kulttuurisen, liiketoiminnallisen ja voimavarallisen muutoksen ja sen yritysjohtollisen tahdon, joka on tämän muutoksen takana. Tällaisella teorialla tulisi olla kontingenssiteorian jäntevyyttä, mutta sen tulisi samalla olla voluntaristinen. Sen tulisi myös ottaa huomioon yrityksessä oppimisprosessina tapahtuva tahdonmuodostus ja sitä seuraavat kehittämistoimenpiteet.

Kysymykseen, missä määrin organisaatioteorioita voidaan soveltaa yrityksen kansainvälistymisen tutkimukseen, voidaan mielestäni vastata, ettei tämä ole sellaisenaan mahdollista, mutta yhdistettynä eri tieteenaloilta muodostettavaksi ongelmakohtaiseksi synteetiksi moni-

tieteellinen lähestymistapa voinee tuottaa tuloksia. Seuraavakysymys tietenkin on, voidaanko näistä eri tieteenalojen teorioista muodostaa yhtenäinen yrityksen kansainvälistymisen — tai yleisemmällä tasolla muutoksen — teoria. Tällä hetkellä mielestäni tilanne on avoin ja ratkaisematta.

Alussa esitettyyn kysymykseen, missä määrin yrityksen kansainvälistymistä koskeva tutkimus voi antaa uutta sisältöä organisaatioiden käyttäytymistä koskevaan tutkimukseen ja teoriaan, onkin edellä annettu joitakin osavastauksia.

Koska kansainvälistymistä koskeva tutkimus on liiketoiminnan, organisaation, yksilön ja kulttuurin muutoksen tutkimusta, on sillä luonnollisesti annettavaa yleiseen organisaatiomuutokseen koskevaan tutkimukseen. Kansainvälistymisprosesseja koskeva tutkimus koskee paitsi itse prosessimuutoksia myös näitä prosesseja nopeuttavia ja hidastavia tekijöitä. Tämä tutkimus lähtee käytännön tarpeista, eikä monilla sen ongelma-alueilla olevilla ilmiöillä eikä niiden käytännön ratkaisuilla ole vielä tieteellistä hyväksyntää. Esimerkiksi organisatorinen oppiminen, mikä kansainvälistämisen alueella merkitsee uusien arvo- ja normijärjestelmien omaksumista, sekä yleensä aikuiskasvatuksen periaatteiden ja menetelmien käyttö muutostekijöinä ovat merkittäviä joskin kriittisen suhtautumisen aihealueita. Myös esimerkiksi action learning -pohjaisten kehittämismenetelmien sekä luovien ongelmanhahmotus- ja ratkaisumenetelmien käyttö todennäköisesti osoittautuvat paitsi välinetasolla merkittäviksi mutta samalla myös organisaatorakenteita ja toimintatapoja muovaaviksi menetelmiksi. Niiden liittäminen organisatorisen muutoksen tutkimukseen ja teoriaan voi näin ollen osoittautua perustelluksi.

Yritysten kansainvälistymisen tutkimus on nähdäkseni antanut organisaatiotutkimukseen uusia, lähinnä kulttuurista sopeutumista koskevia elementtejä. Lisäksi kansainvälistä yritystä tutkittaessa joudutaan ottamaan käyttöön varsin monipuolinen tutkimus- ja käsitteellinen ympäristö, joka hedelmöittää myös yksikulttuurisissa ympäristöissä toimivien organisaatioiden tutkimusta.

* Lectio praecursoria Helsingin yliopistossa 26. 5. 1988. Väitöskirja *Kansainvälistyminen ja kansainvälistäminen*, Innovuo Oy, Espoo 1988.