

LIIKKEENJOHDON TYÖPROSESSIT JA YRITYKSEN TOIMINNAN TULOKSELLISUUS*

Keijo Räsänen

1. YRITYSTEN TOIMINNAN TULOKSELLISUUSEROJEN SELITTÄMINEN: KLASINEN JA ARKIPÄIVÄINEN TUTKIMUSONGELMA

Eräs liiketaloustieteellisen tutkimuksen keskeisimpiä lähtökohtia on havainto, että yritysten toiminnan tuloksellisuus vaihtelee. Toistuvasti on voitu havaita, että vaihtelua esiintyy sekä verrattaessa eri yrityksiä keskenään että verrattaessa saman yrityksen tulosta eri ajankohtina. Tämän vaihtelun selittäminen muodostaa liiketaloustieteellisen tutkimusongelman, jota voidaan luonnehtia ainakin seuraavilla määreillä: klassinen, arkipäiväinen ja monitieteinen.

Miksi tietyt yritykset onnistuvat saavuttamaan parempia tuloksia kuin niiden kilpailija? Tämä kysymys on liiketaloustieteen kentässä *klassinen* kahdessa suhteessa: samaan kysymykseen on etsitty vastausta niin kauan kuin yritystoimintaa on harjoitettu. Kukin yritystoimintaa harjoittanut ja tutkinut sukupolvi on kehittänyt omat vastauksensa oman aikansa lähtökohdista – nojaten edellisen sukupolven saavutuksiin, mutta niitä myös kritisoiden. Klassiseksi ongelman tekee myös se, että muut liiketaloustieteen peruskysymykset kietoutuvat tavalla tai toisella tähän probleemaan.

Huomattavan osan liiketaloustieteessä suoritetusta tutkimustyöstä muodostavat tutkimukset, jotka pyrkivät avustamaan yritysjohtoa tai muita päätöksentekijöitä antamalla ohjeita siitä, kuinka jokin yritystoiminnan osa-alue tulisi hoitaa. Olipa kyse työvoimasta, liikkeenjohdon organisoinnista, markkinoinnista, laskentatoimesta tai strategisesta suunnittelusta, niin aina nämä neuvot perustuvat joihinkin oletuksiin yrityksen toiminnan tulokselli-

* Lectio praecursoria Helsingin kauppakorkeakoulussa 7. helmikuuta 1986 järjestetyssä väitöstilaisuudessa. Väitöskirja: *Tensions in Management: A Study of Managerial Work Processes and Firm Performance*. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis. The Helsinki School of Economics, Series A:45. Helsinki 1986.

suutta säätelevistä tekijöistä.

Liiketaloustieteen puitteissa on harjoitettu jossain määrin myös tutkimusta, joka asettaa tehtäväkseen ratkaista suoranaisia selitysongelmia eikä ainoastaan normatiivisia ongelmia. Myös näissä tutkimuksissa kohdataan puheena oleva perusongelma. Liiketaloustieteelle omana erityisenä tieteenalana on luontevinta etsiä selitystä eri ilmiöille yrityksen taloudellisesta dynamiikasta, jonka yhtenä havaittavana tulemana on tiettyä periodina saavutettu kannattavuus, kasvu ja rahoitusasema – siis laajasti ymmärrettyä yrityksen toiminnan tuloksellisuus.

Käsillä oleva tutkimusongelma omaa siis klassisia piirteitä, koska se on ns. ikuinen kysymys ja sillä on keskeinen asema liiketaloustieteen kentässä. Tätä ongelmaa voidaan kuitenkin luonnehtia myös määreellä *arkipäiväinen*.

Käytännön päätöksentekijälle kysymys liiketoiminnan menestykseen vaikuttavista tekijöistä on arkinen ja jatkuvasti esillä oleva ongelma. Lakkaamatta etsitään uusia keinoja parantaa tulosta tai ainakin etsitään uusia perusteluita entisten keinojen käytölle. Myös liiketaloustieteilijöille yrityksen toiminnan tuloksellisuuden mittaamiseen ja parantamiseen liittyvät ongelmat ovat jokapäivän tuttuja. Jopa niin tuttuja, etteivät ne tarjoa tutkijoiden hakemaa älyllistä haastetta. Aika ajoin klassiset kysymyksen asettelut muuttuvat itsestään selvyyksiksi.

1970-luvun lopulla ja 80-luvun alussa on kuitenkin tapahtunut tietty murros yrityksen toiminnan tuloksellisuutta koskevassa tutkimuksessa. Arkipäiväiseksi itsestäänselvyydeksi muuttunut ongelma nousi jälleen runsaan tutkimustyön kohteeksi. Taustan tälle murrokselle muodostaa 70-luvulla koettu voimakas taloudellinen laskukausi, johon päättyi toisen maailman sodan jälkeinen kasvun aika. Tässä tilanteessa yritysten oli pakko etsiä uusia tapoja kannattavan kasvun turvaamiseksi. Yritysmaailmassa tapahtuvat muutokset havahduttivat myös tutkijat eri aloilla pohtimaan klassista ongelmaa, ja heille tarjoutui runsaasti mahdollisuuksia nähdä paljaina perusmekanismeja, jotka vakaampina aikoina pysyvät todellisuuden järkkymättömän pinnan alla. Monella tutkimusalueella – kuten pienyritystutkimuksessa, strategia-tutkimuksessa, henkilöstöhallinnon tutkimuksessa ja taantuvien alojen rakennemuutosten tutkimuksessa – heräsi samanaikaisesti uusi kiinnostus kysymykseen, miten yrityksen tulos määräytyy.

2. PYRKIMYS TUTKIMUSTRADITIOIDEN INTEGROINTIIN

Luonteenomaista sille tutkimusaallolle, jonka muutokset yritysten strategioissa ja rakenteissa ovat nyt nostattaneet, on ollutkin nimenomaan sellaisten

mallien etsintä, jotka integroivat aiemmin erillisinä kehittyneet tutkimustraditiot. Nykyään voidaan puhua *monitieteisyydestä* kolmantena ongelma-alueena luonnehtivana piirteenä — klassisuuden ja arkipäiväisyyden ohella.

1980-luvun alussa julkaistiin lukuisia katsauksia yrityksen toiminnan tuloksellisuutta tai tehokkuutta koskevaan tutkimukseen (esim. Lenz 1981; Nelson 1981; White & Hamermesh 1981). Yhteisenä tendenssinä näissä katsauksissa havaitaan pyrkimys integroida eri tutkimustraditioiden käyttämiä lähestymistapoja. Näiden katsausten mukaan kolme keskeisintä traditiota ovat toimialan taloustieteen ns. Industrial Organization -paradigma, organisaatioteoria ja strategisen johtamisen tutkimus, joilla kullakin oli omat ratkaisu-ehdotuksensa selitysongelmaan. Uusissa selitysmalleissa kukin traditio on edustettuna lähinnä tietyn muuttujaryhmän muodossa: toimialan taloustiede ympäristömuuttujineen, strategisen johtamisen ajatukset strategiamuuttujineen ja organisaatioteoria organisaation rakennetta koskevien muuttujien osalta (ks. esim. Bourgeois & Astley 1978; Bourgeois 1980; Jauch & Osborn 1981; Jemison 1981; Lenz 1981; White & Hamermesh 1981; Nelson 1981).

Integrointipyrkimysten synnyttämä selitys-skeema »ympäristö-strategia-rakennetulos» rikkoo siis perinteisiä rajoja, ja se on synnyttänyt vuorovaikutusta eri alojen tutkijoiden välille. Tämä kansainvälinen tutkimusaalto on yltänyt myös Suomeen ja Helsingin kauppakorkeakouluun. Joitakin tämän suuntaisia tutkimuksia on täällä jo julkaistu (esim. Honko ym 1982, Tainio & Santalainen 1982 ja Lahti 1983). Parhaillaan on myöskin käynnissä monia tutkimuksia, joissa kyseinen integrointi-pyrkimys näkyy. Voidaan olettaa, että lähitulevaisuudessa tämä tutkimuskeskustelu voimistuu yhtenä niistä harvoista alueista, joilla eri liiketaloustieteiden, kansantaloustieteen ja liikehistorian tutkijat tekevät monitieteistä yhteistyötä.

Olen edellä pyrkinyt luonnehtimaan yrityksen toiminnan tuloksellisuuden selittämisiongelmaa kolmella määreellä: klassinen, arkipäiväinen ja monitieteinen. Kukin näistä ominaispiirteistä toisaalta antaa tutkijalle tiettyjä mahdollisuuksia, mutta toisaalta myös aiheuttaa tiettyjä ongelmia.

Klassisia ongelmia ei — määritelmän mukaan — voida koskaan lopullisesti ratkaista. Kaikki vastaukset jäävät osittaisiksi ja tulevat väistymään uusien ratkaisujen tieltä. Klassisissa kysymyksissä saavutetut pienetkin edistysaskeleet ovat kuitenkin erittäin arvokkaita.

Ongelman jokapäiväisyys liikkeenjohdon käytännössä on johtanut siihen, että tutkijoihin on kohdistunut paineita tuottaa tietoa, joka olisi välittömästi hyödynnettävissä yritysten toiminnassa. Tämä saattaa tukahduttaa teoreettisemmän ja kauaskantoisemman tutkimustyön. Toisaalta ongelman käytännönläheisyys avaa tutkijalle mahdollisuuksia saada teoreettisestikin orientoituneisiin tutkimuksiin aineistoja ja hedelmällisiä tutkimusasetelmia, koska

yri­tysten edustajatkin ovat kiinnostuneita yhteistyöstä.

Monitieteisyys asettaa luonnollisesti mittavia vaateita yksittäisen tutkijan osaamiselle. On jätettävä taakse tuttu ja turvallinen traditio ja opiskeltava sangen erilaisista lähtökohdista syntyneitä ajattelutapoja. Tieteen historia kuitenkin osoittaa, että hyvin tyypillinen tapa synnyttää uusia tieteellisiä oivalluksia on saattaa yhteen aiemmin erillisinä toimineita tutkimustraditioita.

Huolimatta esiintyneestä integrointipyrkimyksestä on kuitenkin todettava, että alueen tutkimus on edelleen sangen sirpaleista. Synteesien luomisen tiellä on monia esteitä. Niitä ei saavuteta millään mekaanisella menettelyllä, esimerkiksi lisäämällä uusia muuttujia entisiin malleihin tai käyttämällä hienompia tilastollisia menetelmiä tai keräämällä entistä suurempia aineistoja. Mekaaniset tutkimusstrategiat hukkaavat helposti kunkin tradition alkuperäiset teoreettiset ideat ja selitysprinsiipit. Thomas Lenz – eräs alueen johtavista tutkijoista – onkin todennut, että mahdollisesti tarvitaan huomattavia muutoksia tutkimusfilosofiassa. Hänen mukaansa pelkkä eri tieteenalojen käsitteiden fuusiointi ei johda teoriaan, joka hahmottaa kausaaliset perusprosessit, vaan tarvitaan uusi viitekehys, jossa sellaiset tekijät kuin strategia, markkinarakenne ja organisaatorakenne määritellään tiettyjen alla olevien prosessien tulemina (Lenz 1981, 149; vrt. Child 1972, 2; Porter 1980).

3. LIIKKEENJOHTO JA YRITYKSEN TULOS

On tarjolla monia suuntia, mistä voidaan etsiä niitä mekanismeja ja prosesseja, jotka tuottavat säännönmukaisuuksia tuloksen ja sen determinanttien välille ja poikkeamia näistä säännönmukaisuuksista. Väitöskirjassani on kuljettu yhtä näistä monista vaihtoehtoisista poluista (Räsänen 1986).

Tiedämme, että liikkeenjohto on keskeisimpiä ja välittömimpiä yrityksen tulokseen vaikuttavia voimia. Tässä tutkimuksessa onkin keskitytty tarkastelemaan liikkeenjohdon ja yrityksen tuloksen välistä suhdetta. On turha kysyä, vaikuttaako liikkeenjohto yrityksen tulokseen, koska vastaus on itsestään selvä. Emme kuitenkaan tiedä tyydyttäviä vastauksia kysymyksiin *miten*, *missä* ja *milloin* liikkeenjohdon vaikutus yrityksen tulokseen välittyy. Näihin kysymyksiin vastaaminen edellyttää, että pystymme kuvaamaan uudelleen liikkeenjohdon taloudellisena voimana ja lähestymään sen suhdetta yrityksen tulokseen uudesta näkökulmasta.

Liikkeenjohdon uudelleenkuvaamiseen antaa mahdollisuuden syntymässä oleva näkemys liikkeenjohdosta kollektiivisena työprosessina yrityksessä (Teulings 1985). Tämän tutkimuksen tarkoitus onkin soveltaa tätä uutta liikkeenjohtoteoreettista lähestymistapaa edellä määriteltyn ongelmaan.

Tutkimus muodostuu kolmesta toisiinsa nivoutuvasta askeleesta.

Ensinnä, tutkimuksessa on selvitetty, mitä oletuksia liikkeenjohdon luonteesta taloudellisena voimana on tehty aiemmissa yrityksen toiminnan tulokellisuutta selittävissä lähestymistavoissa.

Toiseksi, on rekonstruoitu työprosessilähestymistavan mukainen kuvaus liikkeenjohdosta ja täsmennetty sen implikaatiot yrityksen toiminnan tulokellisuuden selittämisen ja tutkimisen kannalta.

Kolmanneksi, näitä implikaatioita on havainnollistettu ja rikastettu empiirisellä tutkimuksella Suomen rakennuspuusepänteollisuudesta ja tämän tulokellena on voitu tämentää konkreettisia selityshypoteeseja tällä toimialalla havaituille yhteyksille liikkeenjohdon työprosessien ja yritysten menestyksen välillä.

Keskeinen piirre kehitteillä olevassa lähestymistavassa on sen kyky ottaa huomioon liikkeenjohdon sisäiset jännitteet ja niiden perustana olevat ristiriidat. Tältä pohjalta voidaankin purkaa oletus liikkeenjohdon monoliittisena, sisäisesti yhtenäisenä voimana, ja tarkastella johtoa monitasoisena ja monia rationaliteetteja sisältävänä kokonaisuutena.

Työprosessin (labour process) näkökulmasta tarkasteltuna liikkeenjohto voidaan nähdä yrityksen toimintaa uusintavana ja transformoivana työnä. Sen kohde (yrityksen talousprosessin eri vaiheet), tavoitteet, välineet ja organisaatio ovat historiallisesti muuttuvia ja tiettyihin taloudellisiin, poliittisiin ja sosiaalisiin puitteisiin sidottuja. Historialliset tutkimukset osoittavat, että samalla kun yritys on muuttunut pienestä käsityöpajasta suureksi monialayhtymäksi, liikkeenjohto on läpikäynyt vaiheittaisen eriytymis- ja rationalisointiprosessin (esim. Chandler 1977).

Kun pienessä perheytyksessä omistaja-johtaja toteutti itse kaikki liikkeenjohdolliset tehtävät, niin nykyaikaisissa yhtymissä voidaan havaita monimutkainen liikkeenjohdollinen hierarkia. Näissä organisaatioissa voidaan nähdä toisistaan erityneinä neljä liikkeenjohdollista työprosessia (vrt. Teulings 1985):

Operatiivisessa johtamisessa koordinoidaan ja kontrolloidaan välitöntä, suorittavaa työtä tuotannossa ja jakelussa ja palveluissa.

Liiketoiminnan johtamisessa kombinoidaan resursseja ja hallitaan markkinnoita.

Strategisessa johtamisessa asetetaan yhtymälle kasvutavoitteet ja allokoidaan pääomia niiden mukaisesti.

Institutionaalisisessa johtamisessa etsitään oikeutuksia yritystoiminnan päämäärille ja keinoille sekä säädellään yritysten suhteita yhteiskunnan muihin instituutioihin.

Kukin liikkeenjohdon taso voidaan ymmärtää tiettyjen liikkeenjohdon taloudellisten ja poliittisten funktioiden institutionalisoituneena muotona, tehtävarakenteena, joka syntyy liikkeenjohdon rationalisointiprosessien tuloksena. Koska kunkin tason rationalisointi tapahtuu omana aikanaan, kilpailutilanteen muutosten pakottamana, niin voidaan ymmärtää, että tasojen organisoitumisperiaatteet ja rationaliteetit (tavoite/keino-kombinaatiot) eivät ole välttämättä yhteensopivia. Erilaisissa liikkeenjohtollisissa organisaatioissa nämä tasot hoidetaan eri tavoin ja kullekin liikkeenjohtotyypille ovat ominaisia tietyt jännitteet tasojen välillä.

4. KVALITATIIVINEN TUTKIMUS RAKENNUSPUUSEPÄNTEOLLISUUDESTA

Suomen rakennuspuusepänteollisuudessa suoritetun empiirisen tutkimuksen avulla työprosessilähestymistavan herättämät ajatukset liikkeenjohdon dynamiikasta kehitellään konkreettiseksi hypoteeseiksi (Räsänen 1986, luku 4).

Tämä kvalitatiivinen tutkimus etsii vastauksia kysymyksiin siitä, miten ja miksi erot liikkeenjohdon työprosessien organisoinnissa liittyvät eroihin yrityksen toiminnan tuloksellisuudessa. Rakennuspuusepänteollisuus on tutkimusasetelmallisesti sopiva tutkimuskohde, koska alalla 1970-luvun jälkipuoliskolla vallinneissa kriisiolosuhteissa erot yritysten toiminnan tuloksellisuudessa, liikkeenjohdon toiminnan syvyytstasoissa ja tehokkuudessa olivat selvemmin havaittavissa kuin helpommissa ja vakaammissa kilpailutilanteissa. Kysynnän kasvun pysähtyttyä kerrostalorakentamisen vähentyessä liiketoimintakohtainen kilpailu kiristyi ja monipuolistui. Kun aiemmin oli riittänyt operatiivisen johtamisen tehokas hoitaminen, niin nyt oli tehostettava liiketoiminnan johtamista ja alistettava operatiiviset ratkaisut kilpailustrategian asettamiin vaateisiin.

Empiirisen tutkimuksen tuloksena esitetään kehitettyyn lähestymistapaan perustuva hypoteettinen selitys sille, miksi yksi liikkeenjohdon tyyppi, »liiketoimintaryhmä» (business team) menestyi näissä olosuhteissa paremmin kuin kaksi muuta liikkeenjohtollista rakennetta (»yhden miehen show» ja »liikkeenjohtollinen hierarkia»). Ytimen esitetyissä hypoteeseissa muodostavat työprosessien tasojen väliset jännitteet ja kunkin liikkeenjohdon tyyppin edellytykset hallita näitä jännitteitä. »Liiketoimintaryhmät» onnistuivat toimimaan rationaalisesti liiketoiminnan johtamisen tasolla ilman halvauttavia ristiriitoja operatiivisen tai strategisen tason kanssa.

5. YHTEENVETO

Tutkimus kytkeytyy siis lähinnä klassiseen, arkipäiväiseen ja monitieteiseen ongelmaan kuinka selittää erot yritysten toiminnan tuloksellisuudessa. Pääteesi tutkimuksessa on se, että liikkeenjohdollisten työprosessien lähestymistapa avaa uuden ja hedelmällisen näkökulman liikkeenjohdon ja yrityksen tuloksen väliseen suhteeseen. Tämän lisäksi tutkimuksessa tematisoidaan liikkeenjohtoteorian edelleen kehittelyä kohdistamalla huomio liikkeenjohdon sisäisiin jännitteisiin, liikkeenjohdon monitasoisuuteen sekä liikkeenjohtoteorian ja yrityksen teorian kytkentöihin.

Vaikka tämä tutkimus siis liikkuu nimenomaan liiketaloustieteen ydinalueella, sisältyy siihen kuitenkin tietty sanoma myös muiden yhteiskuntatieteiden edustajille: liikkeenjohdon sisäisten jännitteiden ja ristiriitaisuuksien tunnistaminen tekee siitä teoreettisesti mielenkiintoisen – sanoisin jopa jännittävän – tutkimuskohteen myös laajemmin yhteiskuntatieteessä. Liiketaloustieteellä voi siis juuri tällä alueella olla annettavaa naapuritieteille.

LÄHTEET

- Bourgeois, L.J. III: *Strategy and Environment: A Conceptual Integration*. Academy of Management Review, 1980, 25–39.
- Bourgeois, L.J. III & Astley G.W.: *Strategic Model of Organizational Conduct and Performance*. International Studies of Management and Organization, 1978, 40–66.
- Chandler, A.D. Jr.: *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1977.
- Child, J.: *Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*. Sociology, 1972, 2–22.
- Honko, J. & Prihti, A. & Virtanen, K.: *Yrityksen investointiprosessin kriittiset kohdat*, Kyriiri, Joensuu, 1982.
- Jauch, L.R. & Osborn, R.N.: *Toward an Integrated Theory of Strategy*. Academy of Management Review, 1981, 491–498.
- Jemison, D.B.: *The Importance of an Integrative Approach to Strategic Management Research*. Academy of Management Review, 1981, 601–608.
- Lahti, A.: *Strategy and Performance of a Firm: An Empirical Investigation in the Knitwear Industry in Finland in 1969–1981*. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis, The Helsinki School of Economics Series A:41, Helsinki, 1983.
- Lenz, R.T.: *'Determinants' of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review*. Strategic Management Journal, 1981, 131–154.
- Nelson, R.R.: *Research on Productivity Growth and Productivity Differences: Dead Ends and New Departures*. Journal of Economic Literature, 1981, 1029–1064.
- Porter, M.E.: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York/London, 1980.
- Räsänen, K.: *Tensions in Management: A Study of Managerial Work Processes and Firm*

- Performance. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis, The Helsinki School of Economics Series A:45, Helsinki, 1986.
- Tainio, R. & Santalainen, T.: Factors and Mechanisms Affecting Business Performance of Banks. The Helsinki School of Economics, Working Papers F - 39, Helsinki, 1982.
- Teulings, A.W.M.: Theorizing Management as a Labour Process. In: Knights, D. & Willmot, H. (eds.), *Managing the Labour Process*, Heinemann, London, 1985.
- White, R.E. & Hamermesh, R.G.: Toward a Model of Business Unit Performance: An Integrative Approach. *Academy of Management Review*, 1981, 213–223.