

ERIC RHENMAN, **Organisationsteori för långsiktplanering**. Scandinavian Institute for Administrative Research. Bonniers, Stockholm 1974, 226 s.

Eric Rhenman on eräs tuotteliaimmista pohjoismaisista yritysorganisaatioiden tutkijoista. 1960-luvun aikana hän on kirjoittanut useita yritysorganisaatiota käsitteleviä teoksia, joista tunnetuin lienee vuonna 1964 ilmestynyt *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Tässä teossa Rhenman esitteli yritysorganisaation ns. intressentti- eli sidosryhmäteorian.

Nyt ilmestynyt teos *Organisationsteori för långsiktplanering* on itse asiassa uudelleen muokattu versio vuonna 1969 ilmestyneestä kirjasta *Företaget och dess omvärld*. Uusi teos poikkeaa aiemmasta laitoksesta lähinnä siten, että yritystä, sen ympäristöä ja yrityksen toiminnan suunnittelua käsittelevät teoriat on uudessa kirjassa selkeämmin »vedetty ulos» empiirisestä havaintoaineistosta. Samoin teoksessa on aiempaa laitosta enemmän kiinnitetty huomiota yrityksen kasvuun liittyvään problematiikkaan.

Rhenmanin kirjan johtavana ajatuksena on yrityksen sisäisen tavoitejärjestelmän ja arvojärjestelmän vertailu yrityksen ulkopuoliseen arvoympäristöön. Tekijä pyrkii osoittamaan, että yksittäisten yritysten toiminnassa esiintyvät häiriöt johtuvat useimmiten juuri yrityksen sisäisen tavoitejärjestelmän ja sen ulkopuolisen arvoympäristön heikosta yhteensopivuudesta.

Yrityksen tavoitteet voidaan teoksen mukaan asettaa joko yrityksen sisäisistä kehitystavoitteista käsin tai yrityksen ulkopuoliseen ympäristöönsä tuottamista vaikutuksista käsin. Näiden kahden tavoiteulottuvuuden perusteella Rhenman jakaa yritykset neljään eri ryhmään. Vapaille organisaatioilla ei ole sen paremmin sisäisiä tavoitteita kuin ulkoisia tavoitteitakaan. Suuryhtiöillä taas on selvästi määritellyt sisäiset tavoitteet, mutta ei ulkoisia tavoitteita. Liitännäisorganisaatioissa tilanne on päinvastainen. Niillä ei ole sisäisiä tavoitteita, mutta sen sijaan niillä on ulkoisia tavoitteita. Instituutioiksi Rhenman nimittää yrityksiä, joilla on sekä sisäisiä että ulkoisia tavoitteita.

Yrityksen ulkopuoliset arvoympäristöt jaetaan teoksessa kolmeen eri ryhmään. Laissez-

faire -ympäristöjä voitaisiin ehkä lyhyesti luonnehtia iskulauseella »mikä on hyvä yritykselle on myös hyvä ympäröivälle yhteisölle». Poliittisia ympäristöjä taas voidaan luonnehtia päinvastaisella iskulauseella »mikä on hyvä ulkopuoliselle yhteisölle on myös hyvä yritykselle». Sekaympäristössä yhdistyvät sekä yritys- että yhteisösuuntautuneet arvostukset.

Näin on yritykset luokiteltu neljään ja niiden arvoympäristöt kolmeen eri ryhmään. Seuraavaksi tekijä osoittaa, että tietyntyyppiset yritykset viihtyvät ja menestyvät juuri tietyntyyppisessä ympäristössä. Siten vapaat organisaatiot ja suuryhtiöt menestyvät parhaiten laiszez-faire -ympäristössä. Liittännäisorganisaatiot taas menestyvät parhaiten poliittisessä ympäristössä ja viimein instituutit menestyvät parhaiten sekaympäristössä.

Edellä kuvattua teoriakehikkoa hyväksi käyttäen Rhenman tutkii, miten erilaisten ja erilaisissa arvoympäristöissä toimivien yritysten on toimittava, jotta ne menestyisivät. Teoksessa tarkastellaan, miten organisaatiotyyppin ja ympäristötyypin välinen yhteensopivuus aikaansaadaan, miten organisaation kasvutavoitteisiin tulee suhtautua ja minkälaisia strategioita yrityksen toiminnan kehittämisessä voidaan omaksua.

Rhenman osoittaa esimerkiksi, että pitkän tähtäimen ennusteiden laatiminen ei kaikissa olosuhteissa ole järkevä yrityksen toiminnan suunnittelustrategia. Ennustuksiin liittyy aina riski, että tulevaisuus arvioidaan virheellisesti. Pitkän tähtäimen ennustuksia voivat tästä syystä käyttää hyväkseen lähinnä yritykset, jotka hallitsevat markkinoita niin hyvin, että ennustukset itse asiassa muuttuvat suunnitelmiksi.

Yritysten, jotka eivät pysty hallitsemaan markkinoita, on valittava toisenlainen toimintastrategia. Eräs mahdollisuus on kehittää yritystä siten, että se kykenee joustavasti sopeutumaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Sen on kyettävä herkästi aistimaan ympäristössä esiintyvät uudet vaatimukset ja oltava valmis esittämään vastauksia esitettyihin uusiin vaatimuksiin.

Yritys voi saattaa sopusointuun tavoitteensa ympäröivän arvoympäristön kanssa myös täydentämällä joidenkin toisten organisaatioiden toimintaa. Tällöin yrityksen on sovittava

yhteen ulkoiset päämääränsä jonkin toisen organisaation päämäärien kanssa.

Riippumatta siitä, minkälaisen toimintastrategian yritykset valitsevat, ne joutuvat usein pohtimaan, tulisiko yrityksen laajentaa toimintaansa. Yritykset ovat tietoisia siitä, että kulloisillakin tuotteilla, markkinoilla ja tuotantoprosesseilla on vain rajoitettu ikä. Juuri tämä luo Rhenmanin mukaan yritysjohdolle tunteen kasvusta ainoana mahdollisuutena välttää taantumattomuuksia. Täten yritykset pyrkivät laajentamaan toimintaansa yhä uusille toimialoille ja yhä uusille maantieteellisille alueille.

Politiikan tutkimuksen osa-alueena viime vuosina kehittynyt ns. politiikkatiede ei varsinaisesti ole uusi tutkimusote yhteiskuntatieteissä. Juuri liiketaloustieteen alueella tällainen tutkimusote on ollut jo pitkään ominainen. Liiketaloustieteen alalla harjoitettava politiikkatiede on oivallinen esimerkki siitä, kuinka suunnittelua välittömästi palveleva tutkimustoiminta sitoutuu huomattavasti perustutkimusta kiinteämmin vallitsevaan yhteiskuntajärjestelmään ja sen arvojärjestelmään. Niinpä Rhenmanin teoksen tarkastelukulma on puhtaasti yrityskeskeinen. Kaikki ongelmat nähdään nimenomaan yrityksen ongelmina ja ongelmien ratkaisut yritysjohton päätöksiä edellyttävinä ratkaisuin. Yrityssektorin ulkopuolinen yhteisö ei Rhenmanin teoksessa esiinny lainkaan aktiivisena poliittisena ja talouspoliittisena toimijana.

Heikki Paloheimo