

RISTO TAINIO

Omistus- ja johtamisstrategiat tulevaisuuden Euroopassa¹

Johdanto

Tulevaisuutta on vaikea ennustaa. Tutkijoiden pitkän tähtäimen ennustukset yhteiskuntien, teknologioiden ja yritysten kehityksestä ovat olleet, menetelmistä riippumatta, useimmiten väärässä. Maailma on täynnä asioita ja tapahtumia, joita parhaimmatkaan asiantuntijat eivät ole ennakolta nähneet tai joita he pitivät vielä muutama vuosikymmen sitten mahdottomina. Tällaisia esimerkkejä lähimenneisyydestä ovat mm. internet, kylmän sodan loppuminen ja Neuvostoliiton hajoaminen. Yrity maailmaa koskeneita yllätyksiä ovat olleet mm. Suomen syvä pankkikriisi ja vaikkapa Nokian nopea muodonmuutos alallaan johtavaksi yritykseksi maailmassa. Vaikka ennustusten onnistumisprosentti onkin heikko, tutkijoita silti kiehtoo tulevaisuudenkuvien rakentelu ja tulevaisuuden mahdollisuuksien arviointi.

Johtamiskirjallisuuden 'visioissa' ja 'skenaarioissa' sekoittuvat yleensä kirjoittajien toiveet, lupaukset ja uhkakuvat yritysten tulevaisuudesta ja johtamisen haasteista. Visiot harvoin toteutuvat sellaisenaan. Niiden toteutumisen todennäköisyys kuitenkin kasvaa, mitä lähemmäs tulevaisuuteen ennustetaan, ja mitä paremmin esitetyt visioit voidaan kytkeä taloudellis-yhteiskunnalliseen kehitykseen; sitä muuttaviin voimiin ja näiden voimien aiheuttamiin vastavaikutuksiin.

Eurooppalaiset yritykset ovat viime vuosien aikana muuttuneet merkittävästi, nopeasti ja peruuttamattomasti. Silmiinpistävintä tässä muutoksessa ovat olleet kansalliset rajat ylittävät megafuusiot, yritysten osien ostot ja myynnit, valtionyhtiöiden yksityistämiset, yrityssaaneeraukset sekä yritysten hallintorakenteiden muutokset. Kyse on ollut ennen muuta yritys-

¹ Artikkelin perustuu pääosin Suomen Strategisen Johtamisen Seuran 10-vuotisjuhlassa 20.1.1999 pidettyyn esitelmään. Strategiapäivän teema oli "Eurooppalainen ulottuvuus globaalissa kilpailutaloudessa". Kiitokset Kari Liljalle, Sinikka Pesoselle ja Manne Tainiolla ajatuksia kirkastaneista kommentteista.

ten omistusrakenteiden ja -oikeuksien muutoksista. Yrityssostot, fuusiot ja yksityistämisen merkittävät, lähes määritelmänomaisesti, omistussuhteiden uudelleenjärjestelyjä. Uudet omistajat ovat lähes poikkeuksetta edelleen ryhtyneet ylikapasiteetin leikkauksiin, työvoiman saneerauksiin ja ylimpien hallintoelinten uudistuksiin. Näin johtamisstrategioiden ohella myös omistusstrategiat ovat tulleet julkisen huomion ja keskustelun kohteeksi eurooppalaisissa yrityksissä.

Tämän artikkelin 'visio' tulevaisuuden omistus- ja johtamisstrategioista Euroopassa² perustuu vastavoima-näkemykseen omistajista ja ylimmästä johdosta. Jokainen yritys tarvitsee sekä aktiivisen ja osaavan yritysjohdon että aktiiviset ja osaavat omistajat. Amerikkalaisessa viimeaikaisessa keskustelussa on voittopuolisesti korostettu omistajan merkitystä yrityksen avainryhmänä (Jensen, 1993). Eurooppalaisessa keskustelussa puolestaan on huomiota kiinnitetty myös muiden sidosryhmien merkitykseen ja johdon ja omistajien suhteellisen tasavertaiseen keskinäiseen suhteeseen yrityksissä (Whitley, 1999).

Eurooppalaisissa yrityksissä on perinteisesti ollut suhteellisen vahva ylin johto ja suhteellisen heikot omistajat. Viime aikoina tämä asetelma on alkanut muuttua ja omistajan asema on alkanut vahvistua. Syynä tähän on ollut mm. amerikkalaisen sijoittajakulttuurin nopea leviäminen Eurooppaan ja tämän kehityksen taustalla oleva globaalien pääoma- ja finassimarkkinoiden kypsyminen, täydellistyminen ja merkityksen kasvu. Teollisessa taloudessa vallinneet tuotantoperusteiset pelisäännöt ovat saaneet rinnalleen sijoittajavetoiset finanssitalouden peli-

säännöt, joissa sijoittaja/omistajat näyttelevät keskeistä roolia sekä sääntöjen tekijöinä että niiden tulkitsijoina (Useem, 1996).

Omistajien aseman vahvistuminen tuskin aiheuttaa dramaattisia mullistuksia eurooppalaisten yritysten johtamis- ja omistusstrategioissa, mutta uusia piirteitä ja painotuksia ne epäilemättä tulevat saamaan. Tämän artikkelin perusväite on, että tulevaisuuden Euroopassa yrityksiä omistetaan aktiivisemmin ja osaavammin sekä johdetaan omistajavetoisemmin kuin tähän asti.

Tämän väitteen taustaksi tarkastelen ensin lyhyesti millainen työnjako omistajilla ja ylimällä johdolla on perinteisesti ollut eurooppalaisissa yrityksissä. Sen jälkeen kuvaan millaiseksi tämä työnjako on omistajavetoisen sijoittajakulttuurin vauhdittamana muuttumassa. Lopuksi teen valistuneen arvauksen siitä, millaisilta eurooppalaiset johtamis- ja omistusstrategiat näyttävät tulevaisuudessa vastavoima-näkökulmasta tarkasteltuna.

Omistajien perinteinen rooli ja strategia

Väitteeni siis on, että eurooppalaisia yrityksiä omistetaan tulevaisuudessa aktiivisemmin ja johdetaan omistajavetoisemmin kuin tähän asti. Tämä väite sisältää hieman kätkeysti ajatuksen, että tähän asti eurooppalaisia yrityksiä on omistettu passiivisesti ja johdettu suurelta osin toimitusjohtajakeskeisesti.

Euroopan eri maat, kuten myös eurooppalaiset yritykset, ovat hyvin erilaisia, ja yleistyksiin niiden samankaltaisuudesta on suhtauduttava varauksin (vrt. Whitley and Kristensen, 1996). Kuitenkin eurooppalaisten yritysten toi-

² Eurooppa viittaa tässä lähinnä Manner-Eurooppaan ja Pohjoismaihin. Mm. Englanti edustaa enemmän amerikkalaista johtamiskulttuuria ja anglosaksista hallintojärjestelmää.

DISCUSSION

mintaympäristössä on sodan jälkeen havaittavissa myös yhteisiä piirteitä. Useimmissa Euroopan maissa sodasta nousevaa teollisuutta suojeltiin sääntelytalouden pelisäännöin, jossa valtiovalan rooli oli keskeinen. Tyypillistä aikakaudelle oli, että valtio kantoi viime kädessä omistajien riskin muodossa tai toisessa. Tämä johti siihen, että eurooppalaisissa yrityksissä toimiva johto sai keskeisen aseman ja varsin vapaat kädet päättää yritysten aineellisten ja henkisten resurssien käytöstä ja kohdentamisesta. Manner-eurooppalaisten suuryritysten omistus oli, valtion ohella, suurelta osin myös pankkien hallussa. Tämä merkitsi yritysten laajaa ristiinomitusta ja samojen henkilöiden istumista keskeisten yritysten ylimmissä hallintoelimityksissä.

Hallintomalli oli useissa Euroopan maissa saksalaisen mallin mukaisesti kaksiportainen. Hallintoneuvostot koostuivat omistajien ja henkilöstön sekä muiden sidosryhmien edustajista. Ne kokoontuivat harvoin, ja niiden työskentely oli suurelta osin muodollista ja seremoniaalista. Valta oli yrityksissä toimivalla johdolla, joka muodosti nk. sisäisen hallituksen.

Omistaminen oli eurooppalaisissa yrityksissä miellyttävää ja arvovaltaista yhdessäoloa, eikä sen katsottu vaativan mitään erityistä osaamista (vrt. Veranen, 1996). Liikkeenjohtokirjallisuudessa tällaista passiivista ja reaktiivista omistajuutta on usein verrattu palokuntalaisen työhön. Valtaosa ajasta menee odottamiseen, toimintavalmiuden ylläpitoon ja tositilanteisiin varautumiseen. Aktiivinen toiminta alkaa vasta, kun tulipalo on syttynyt ja hälytys annettu (Lorsch, 1995).

Eurooppalaisten yritysten omistajat ovat perinteisessä roolissaan toimineet tämän vertauskuvan mukaisesti. Niin kauan kun yrityksellä on mennyt hyvin, omistajat ovat pysytelleet passiivisina ja näkymättöminä taustalla. He ovat

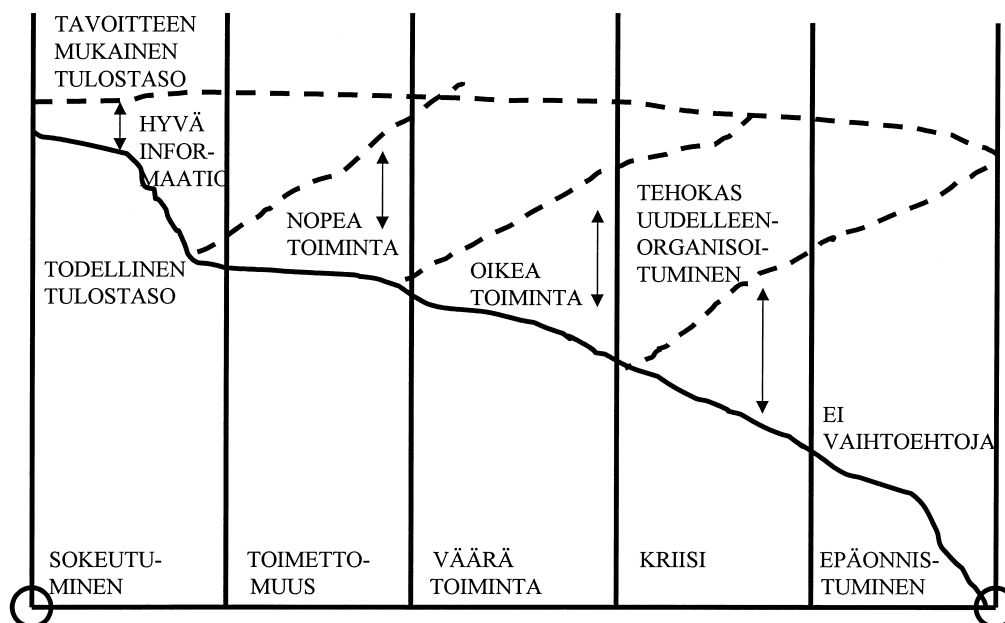
etupäässä tarkkailleet liikkeenjohdon toimintaa ja yrityksen tuloskehitystä. Vasta, kun yrityksellä on alkanut mennä huonosti ja tulostaso on painunut 'hyväksytyyn rajan alapuolelle', omistajat ovat aktivoituneet ja alkaneet vaikuttaa yrityksen johtamiseen ja toimintojen uudelleenjärjestelyyn.

Omistusstrategiat ovat siis eurooppalaisissa yrityksissä saaneet sisältönsä lähinnä tilanteissa, jossa liikkeenjohto on epäonnistunut tai joutunut suuriin vaikeuksiin. Tällöin on kaksi kysymystä noussut keskeiseksi. Ensinnäkin, kuinka alas yrityksen tulos saa pudota, ennenkuin omistajat puuttuvat asioiden kulkuun, ja toiseksi, minkälaisia keinoja omistajilla on siinä tilanteessa käytettävissään?

Yritysten kriisiytymisen tutkijat ovat etsineet vastauksia molempiin kysymyksiin. Yhteenvetona tuloksista Weitzel ja Jonsson (1989) jakavat yrityksen alamäen viiteen eri vaiheeseen. He hahmottavat kullekin vaiheelle tyypilliset liikkeenjohdon ja omistajien toimintatavat ja -strategiat (kuvio 1.).

Yrityksen alamäen ensimmäisessä, 'sokeutumisen vaiheessa', yrityksen taloudellinen tilanne näyttää kokonaisuutena hyvältä ja tuloksia kuvaavat tunnusluvut ovat positiivisia. Toiminnallisia häiriöitä alkaa kuitenkin esiintyä. Ylin johto pitää näitä häiriöitä yleensä tilapäisinä tai kieltää kokonaan niiden olemassaolon. Tässä vaiheessa liikkeenjohdon on helppo pitää yrityksen eri sidosryhmät tietämättöminä orastavista ongelmista ja omistajat sivustakatsojina päivittäisestä johtamistyöstä.

Seuraavassa, 'toimettomuuden vaiheessa', hälytys-signaalit alkavat voimistua ja yrityksen tulokset heikkenevät yhä selvemmin. Liikkeenjohto tunnistaa muutoksen tarpeen, mutta ei käynnistä korjaavia toimenpiteitä. Tämä johtuu useimmiten siitä, että ylin johto on sitoutunut



KUVIO 1. Organisaation alamäen vaiheet

tai sitonut itsensä olemassa olevaan toimintalinjaan. Johdon päätöksenteko lukkiutuu, ja yrityksessä vallitsee odottava mieliala. Myös omistajat pysyttelevät yleensä rauhallisena ja uskovat, että liikkeenjohto hallitsee tilanteen ja kykenee muutoksiin niin halutessaan.

‘Virheellisten valintojen vaiheessa’ yrityksen ongelmien syvyys paljastuu kiistattomasti ja vastaananomattomasti. Johdon on nopeasti ryhdyttävä korjaaviin toimenpiteisiin. Kiire johtaa yleensä siihen, että johto turvautuu nopeavaikutteisiin keinoihin. Tämä tarkoittaa useimmiten toimintojen karsimista ja kustannusleikkauksia. Niiden seurauksena epävarmuus lisääntyy organisaatiossa ja paineet johtoa kohtaan edelleen kasvavat. Aikaa syvällisiin diagnooseihin on entistä vähemmän ja virheiden todennäköisyys kasvaa. Tässä vaiheessa omistajat yleensä aktivoituvat (Castrogiavanni et al, 1992). Liikkeenjohton operatiiviset ratkaisut

eivät enää riitä, vaan ongelmien ratkaisemiseksi ja syöksykierteen pysäyttämiseksi tarvitaan omistajien toimenpiteitä. Perusvaihtoehtoja ovat toimivan johdon vaihtaminen tai yrityksen myynti.

Jos omistajien usko on mennyt ja kärsivällisyys on lopussa, he todennäköisesti myyvät yrityksen ja muuttavat näin sijoituksensa rahaksi. Jos taas omistajat luottavat yrityksen tulokunnon elpymiseen, he yleensä vaihtavat ylimmän johdon ja aloittavat yrityskokonaisuuden uudelleenrakentamisen uuden johdon ja uuden osaamisen avulla. ‘Virheellisten valintojen vaihetta’ on pidetty juuri oikeana ajankohdana omistajien tarttua asioiden kulkuun ja ryhtyä aktiivisesti vaikuttamaan yrityksen uudelleenjärjestelyihin (Castrogiavanni ym. 1992).

Mikäli yrityksen taloudellinen tila näistä toimenpiteistä huolimatta edelleen heikkenee, joudutaan varsinaiseen ‘kriisivaiheeseen’. Täl-

DISCUSSION

löin kamppaillaan yrityksen olemassaolosta. Omistajien ja uuden johdon ensisijaisena tavoiteenaan on välttää yrityksen selvitystila. Tässä vaiheessa omistajien ja johdon keskinäinen yhteistyö on erityisen tärkeää pelastusohjelmien käynnistämiseksi ja ajan voittamiseksi.

Vaikka edellä esitetty vaiheistus ei perustukaan erityisesti eurooppalaisten yritysten analyysiin, se kuvaa kuitenkin osuvasti toimitusjohtajakeskeistä johtamistyötä ja sen ongelmista syntyvää omistusstrategiaa. Prosessille on tyypillistä, että omistajat seuraavat yrityksen taloudellisen tilanteen kehittymistä pääasiassa virallisten tietojen ja liikkeenjohdolta saamansa informaation varassa. Tämä informaatio on useimmiten epätäydellistä ja ajastaan jäljessä. Erityisesti nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä omistajien on sen avulla vaikeaa paikallistaa ajankohtaisia ongelmia ja niiden syitä.

Liikkeenjohdon vahva asema yrityksessä perustuu suurelta osin monipuoliseen tietoon yrityksen kokonaistilanteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Liikkeenjohto pystyy myös monin tavoin suodattamaan omistajille välittyvää informaatiota; esimerkiksi hidastamaan epämiellyttävien ja nopeuttamaan positiivisten uutisten välittymistä. Toisaalta ylimmällä johdolla itselläänkin on, erityisesti alamäen alkuvaiheissa, vaikeuksia havaita heikkoja varoitus-signaaleja ja tulkita niitä tarpeeksi ajoissa ja riittävän päättäväisesti. Tästä johtuu, että liikkeenjohdon omistajille välittämä tieto voi myös olla vilpittöntä ja avointa, mutta silti riittämätöntä, jopa virheellistä. Mikään ei vähennä yhtä tehokkaasti omistajien toimintamahdollisuuksia kuin tiedon saannin puutteet (Lainema, 1997).

Perinteinen työnjako eurooppalaisissa yrityksissä on siis ollut toimitusjohtajakeskeinen; ylin johto on muotoillut yrityksen toimintalinjat ja strategiat sekä vastannut niiden toimeen-

panosta. Omistajien rooli on rajoittunut yrityksen taloudellisen kehityksen tarkkailuun ja valvontaan. Tämä on tapahtunut yleensä yrityksen omaan sisäiseen raportointiin nojauten.

Toimitusjohtajavetoisissa yrityksissä omistajien toiminnasta on puuttunut itsenäisyys ja tulevaisuuteen suuntautuneisuus. Tämän vuoksi omistajat ovat reagoineet yritysten ongelmiin yleensä liian myöhään. Toiminnan alkaessa vasta 'virheellisten valintojen vaiheessa' omistajilla ei ole enää ollut aikaa muodostaa johdosta riippumatonta kuvaa ongelmien syistä ja seurauksista. Omistajien tehtäväksi on jäänyt ainoastaan pelastaa mitä pelastettavissa on. Käytettävissä olevat keinot ovat rajoittuneet lähinnä omistusjärjestelyihin ja ylimmän johdon vaihtamiseen.

Omistajien aktivoituminen ja omistus- ja johtamisstrategioiden muutos

Euroopassa edellä kuvattua johtajakeskeisyyttä on viime aikoina laajalti kritisoitu. Pääomien liikkuvuusesteiden ja sääntelytalouksien murtuessa yritystoiminnan riskit ovat jääneet yhä selvemmin omistajien kannettaviksi. Näin myös eurooppalaiset omistajat ovat alkaneet yhä äänekkäämmin vaatia parempaa tuottoa sijoittamalleen pääomalle sekä yritysten markkina-arvon kasvua. Keskeisin omistajien aktivoitumista vauhdittanut tekijä on kuitenkin ollut viime vuosien aikana tapahtunut amerikkalaisen sijoitajakulttuurin leviäminen Eurooppaan.

Tässä kehityksessä merkittävää osaa ovat näytelleet amerikkalaiset institutionaaliset sijoittajat. Nämä julkiset ja yksityiset eläkerahastot, investointiyhtiöt, sijoitusrahastot, vakuutuslaitokset jne. investoivat massiivisesti amerikkalaiseen suuryrityksiin 1970-luvulla ja 1980-luvun alkupuolella. 1980-luvun lopulla ne muuttivat

panostuksensa aktiiviseksi taloudelliseksi omistajavallaksi yritysjärjestelyiden ja -kaappausten sekä yhtiökokousäänestysten avulla. 1990-luvulla amerikkalaiset sijoittajat siirtyivät yhä selkeämmin sisäiseen vaikuttamiseen omistamis- saan yrityksissä (Useem, 1996). Tämä tapahtui sekä hallitustyöskentelyn tehostamisen että yri- tysjohdon kanssa tapahtuneen virallisen ja epä- virallisen vuoropuhelun kautta (Davies ja Thompson, 1994). Samalla amerikkalaiset insti- tutionaaliset sijoittajat kansainvälistivät toimin- taansa ja alkoivat aktiivisesti etsiä houkuttele- via ja tuottavia sijoituskohteita ympäri maail- maa.

Tämän kehityksen seurauksena merkittä- vä osa eurooppalaisista yrityksistä on tällä het- kellä amerikkalaisten institutionaalisten sijoitta- jien omistuksessa tai niiden välittömässä vaiku- tuspiirissä. Uusilla omistajilla on uudenlaiset toimintaperiaatteet ja vaikutustavat. Heidän kes- keinen tavoitteensa on lisätä omistajalähtöistä ajattelua eurooppalaisiin yrityksiin. Tämän ajat- telutavan mukaan yrityksen perimmäinen tavoite on tuottaa lisäarvoa omistajille. Institutionaa- listen sijoittajien kritiikki on eurooppalaisissa yrityksissä kohdistunut mm. hallintoneuvosto- jen kykyyn tuottaa tätä lisäarvoa ja valvoa teh- hokasti omistajien etuja.

Amerikalaisessa järjestelmässä institutio- naaliset sijoittajat on viime vuosien aikana kri- tisoineet erityisesti toimitusjohtajakeskeisyyttä ja siitä johtuvaa omistajien vaikutusvallan puu- tetta (Westphal, 1999). Kritiikki on kohdistunut erityisesti ylimmän johdon ja hallituksen väli- siin suhteisiin, sillä edelleen n. 80 % amerik- kalaisten suuryritysten toimitusjohtajista toimii samanaikaisesti myös yrityksen hallituksen pu- heenjohtajana (Lorsch, 1995). Tämä on nähty merkinä hallitusten liiallisesta riippuvuudesta ylimmästä johdosta, mikä on edelleen yhdistetty

hallitusten havaittuun passiivisuuteen. Hallitus- reformin päävaatimuksena Amerikassa onkin ollut itsenäisen ja omistajan etua ajavan halli- tustyöskentelyn tehostaminen ja hallitusten ko- koonpanojen uudistaminen sen mukaisesti.

Kaiken kaikkiaan institutionaaliset omis- tajat ovat edellyttäneet hallituksilta yhä proak- tiivisempaa otetta, uusia työskentelytapoja sekä valmiutta tulevaisuuden vaihtoehtojen analyys- siin. Uutena piirteenä on korostettu hallitusten vastuuta ennakoida tulevia ongelmia ja uhka- tekijöitä sekä velvollisuutta osallistua ylimmän johdon kanssa vaihtoehtoista toimintalinjois- ta käytäviin keskusteluihin. Uudet omistajat ovat myös toivoneet hallitusten arvioivan sään- nöllisesti omaa toimintaansa ja omatoimisesti kehittävän sitä (Lorsch, 1995; McNulty ja Pet- tigrew, 1999). Tehokkaalle hallitustyöskentelyl- le on kehitetty kriteereitä ja tunnuslukuja, ja yri- tysten väliset hallitusarvioinnit ovat tulleet osak- si yritysten julkisia vertailuja (Business Week, 1996, 1997) ja rahoitusammattilaisten tekemiä sijoitusanalyyssejä.

Uusissa omistusstrategioissa korostetaan, perinteisen valvonnan lisäksi, omistajien palve- lutehtävää ja strategisen roolin keskeisyyttä. Palveluroolissaan omistajat tukevat yrityksen johtoa omalla erityisasiantuntemuksellaan ja suhteillaan, vaikuttavat eri sidosryhmien käyt- täytymiseen sekä välittävät tietoa eri yritysten välillä.

Omistajien strateginen rooli on edellistä kiistanalaisempi, sillä sen kautta määräytyvät omistajien suhteet ylimpään johtoon ja johdon ja omistajien uudenlainen keskinäinen työnja- ko. Laajalti ollaan edelleen sitä mieltä, että omistajien tehtävä ei ole muotoilla strategiaa, vaan pikemminkin arvioida ja vaikuttaa siihen, miten strategiat syntyvät ja kehittyvät. Näin toi- mivan johdon tehtävä on tehdä strategiset lin-

DISCUSSION

jaukset ja valmistella materiaali yhteisiä strategiakokouksia varten. Omistajien tehtävä on puolestaan selvittää esitettyjen linjausten perustelut, kartoittaa niihin liittyvät uhat ja mahdollisuudet sekä antaa omat näkemyksensä ja kokemuksensa asioiden käsittelyyn.

Omistajien palvelu- ja strategiaroolien korostuminen viime vuosien aikana näkyy selkeästi siinä, että hallitukset toimivat ja vaikuttavat asioihin nyt myös muulloin kuin yritysten kriisiytyessä ja taloudellisten ongelmien kärjistyessä, siis jo kasvun ja menestyksen aikana. Tämän lisäksi omistajat käyttävät yhä monipuolisempia tietolähteitä liikkeenjohtoa ja yritystä arvioidessaan ja osallistuessaan strategiatyöhön.

Jensen (1993) on osuvasti kiteyttänyt nämä uudet toimintatavat liikkeenjohdon ja omistajien yhteiseksi haasteiksi: "We have spent little time thinking about how to manage the contracting stage efficiently, or more importantly how to manage the growth stage to avoid sowing the seeds of decline".

Myös omistajien haastena on siis osallistua menestyksen ylläpitoon ja toimintaan, jotta voitaisiin välttää menestykseen usein liittyvä otteen herpaantuminen ja toiminnan yksipuolistuminen. Pitkään jatkuneen menestyksen on havaittu usein johtaneen epäonnistumisiin ja tappioihin (Levitt ja March 1988). Prosessi on yksinkertainen ja useimmille tuttu. Taloudellinen menestys tuo yritykseen uusia, ylimääräisiä voimavaroja ja samalla vahvistaa johdon asemaa ja itsenäisyyttä organisaatiossa. Onnistuminen luo hyvinolontunnetta ja vahvistaa itseluottamusta. Yritysjohdon usko omaan menestysreseptiin vahvistuu, ja onnistuneita ratkaisuja toistetaan ja sovelletaan yhä laajemmin organisaatiossa. Uusien ideoiden kokeilulle jää yhä vähemmän aikaa ja tilaa. Organisaatio erikoistuu ja ulkopuolelta tuleva palaute vähenee.

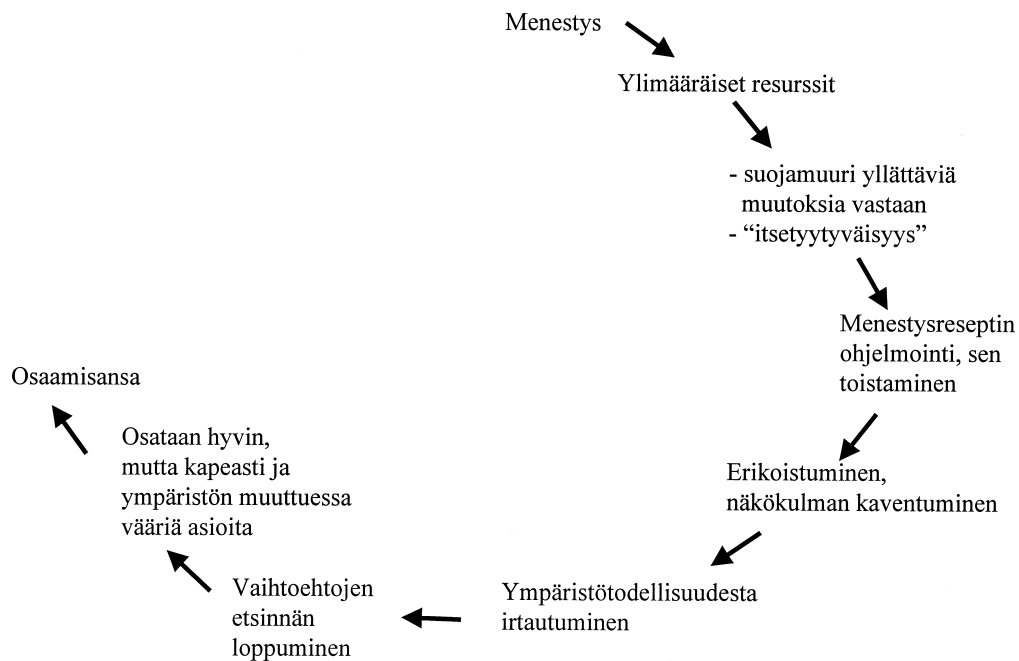
Yritysjohdon näkökulma kapenee. Yritys erkaantuu vähitellen todellisuudesta ja alkaa elää omaa elämäänsä. Voiman ja itseriittoisuuden tunne kasvaa ja yrityksessä aletaan toimia kuten 'mestarit, eikä niinkuin haastajat'. Jos tässä tilanteessa yrityksen toimintaympäristö muuttuu, organisaatio joutuu yleensä suuriin vaikeuksiin. Pitkälle erikoistuneessa ja itseensä tyytyväisessä organisaatiossa osataan hyvin, mutta väärä asioita. Yritys on joutunut 'osaamis-ansaan' (kuvio 2).

Menestys tekee näin yrityksestä helposti liian vakaan. Sen toiminta alkaa perustua liian olemassaolevaan tietoon ja osaamiseen. Liikkeenjohto kiinnittää huomiota ennen muuta onnistumisen varmuuteen sekä virheiden ja erehdysten eliminointiin. Näin se sulkee vähitellen pois kriittiset kannanotot, rohkeat kyseenalaistamiset ja uudistavat kokeilut. Johtaminen ja yrityksen toiminta rutinoituu.

Itse asiassa omistajat usein vahvistavat tätä kehitystä asettamallaan tiukoilla tuottovaatimuksilla. Johdon on mahdollista saavuttaa ne varmimmin pitäytymällä koeteltuun osaamiseen, eikä suinkaan kokeilemalla uutta.

Menestys on vaativa ja haasteellinen tilanne sekä johdolle että omistajille. Johdon asema on silloin vahva, ja se nauttii yleensä laajaa luottamusta. Johdon toimintaa on vaikea kritisoida. Omistajien ei ole helppoa kyseenalaistaa saavutettuja tuloksia tai vallitsevaa johtamisstrategiaa. Edellä kuvattu prosessi antaa kuitenkin viitteitä siitä, millaiseksi omistajan rooli ja omistusstrategia voisi muotoutua kasvun ja menestyksen aikana.

Yritysjohdon nöyryyden lisäämiseksi omistajat voivat kyseenalaistaa suoran syy-seuraus suhteen johdon toiminnan ja yrityksen menestyksen välillä. Yrityksen menestys syntyy monien eri mekanismien kautta ja eri tilanne-



KUVIO 2. Menestyksestä epäonnistumiseen ("Success Breeds Failure")

tekijöiden vaikutuksesta. Liikkeenjohdon merkitys saattaa tietyissä olosuhteissa olla keskeinen, mutta harvoin yksinään ratkaiseva. Omistajat voivat nostaa esiin muita mahdollisia selityksiä ja korostaa myös olosuhdetekijöiden ja muiden toimijoiden merkitystä menestyksen saavuttamisessa ja ylläpidossa. Tällaisen itsetutkiskelun virittäminen vähentää johdon itseriittoa ja taipumusta oman voiman ja vaikutusten ylikorostamiseen. Samalla se monipuolistaa organisaatiossa vallitsevia tulkintoja ja ajattelutapoja yrityksen tuloksellisuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Toinen ilmiö, jonka tunnistamiseen ja erittelyyn omistajat voivat paneutua taloudellisen menestyksen aikana, on yritysjohton rutinoitumisen aste ja siinä tapahtuvat muutokset. Yritysjohton rutinoituminen voi ilmetä monel-

la tavalla; muodollisuuksien korostamisena, varmoina pidettyjen totuuksien yleistymisenä, uusien virikkeiden välttelynä ja samojen ratkaisujen ja rutiinien toistamisena. Tällaiset ilmiöt ovat merkkejä riskinoton vähenemisestä ja organisaation sisäisen uudistumiskyvyn hidastumisesta. Liikkeenjohdon rutinoitumisen kasvu voi näin olla varhainen varoitussignaali edessä olevasta tappiokierteestä ja johdon sokeutumisesta. Tällaisen vaaran välttämiseksi omistajat voivat kannustaa liikkeenjohtoa jatkuvaan itsensäkehittämiseen, muutosherkyytensä lisäämiseen ja rutiineista irrottautumiseen.

Omistajien suhteellisen aseman vahvistuminen

Omistajat ovat oman toimintansa kautta vahvistaneet asemiaan suhteessa liikkeenjohtoon.

DISCUSSION

Näin on tapahtunut sekä eurooppalaisissa että amerikkalaisissa yrityksissä. Tätä kehitystä ovat tukeneet myös eräät laajemmat ja rakenteelliset muutokset maailmantaloudessa. Tällaisia ovat mm. sijoitusalan asiantuntijoiden ammatillistuminen ja määrällinen kasvu sekä globaalien pääomamarkkinoiden merkityksen lisääntyminen.

Institutionaaliset sijoittajat, jotka sijoittavat toisten ihmisten rahoja, ovat erityisesti korostaneet velvollisuuttaan suojella sijoituksiaan ja vaikuttaa siihen, että sijoitukset tuottavat keskimääräistä paremmin. Tämä on omalta osaltaan synnyttänyt erityisasiantuntijoita, yritysanalyttikkoja ja sijoittajasuhteiden hoitajia, jotka sijoittajien ja yritysjohtoon apuna valmistelevat ja toimeenpanevat sijoituspäätöksiä. Erityisen keskeisiä ovat analyttikot ja salkunhoitajat, jotka keräävät tietoja ja antavat sijoittajille neuvoja eri sijoituskohteista. Samalla he välittävät yritysjohtolle tietoa ja evästyksiä sijoittajien toiveista. Rahoitusalan ammattilaisten määrällinen kasvu ja jatkuvasti kiristynyt keskinäinen kilpailu ovat rakenteellisesti vahvistaneet omistajan asemaa suhteessa yritysjohtoon. Asemien vahvistuminen näkyy siinä, että analyttikkojen kautta omistajat ovat saaneet viestinsä tehokkaasti perille sijoituskohteiksi valitsemisessaan yrityksissä (Carleton et al, 1998 ja David et al, 1998). Myös eurooppalainen liikkeenjohto on konkreettisesti, ja yhä enenevässä määrin, kohdannut rahoitusalan ammattilaisten voiman ja vaikutuksen. Se on joutunut muuttamaan omia toimintatapojaan ja ajankäyttöään sekä sopeuttamaan strategiset linjanvetonsa entistä näkyvämmiin sijoittajien vaatimuksiin (Morin, 1999).

Kansainväliset sijoittaja-omistajat ovat keskeinen osa globaalien reaalialaikaisten pääomamarkkinoiden syntyä, täydellistymistä ja merkityksen kasvua maailmassa.

Yritykset, alueet ja maat ovat ryhtyneet yhä avoimemmin kilpailemaan investoinneista, pääomasta sekä huippuosajista. Yritysmaailman pelisäännöt ovat murroksessa. Yritykset ovat tulleet osaksi kansainvälisten pääomamarkkinoiden pelikenttää, halusivatpa ne sitä tai eivät. Vaikka yrityksillä ei olisi lainkaan ulkomalaisomistusta tai kansainvälistä pääomaa, ne ovat alkaneet toimia samansuuntaisesti kansainvälisten pääomamarkkinoiden vaatimusten kanssa. Tämä johtuu siitä, että pystyäkseen rahoittamaan yritysostot, ja tätä kautta yritysten kasvun ja kehityksen, liikkeenjohtoon täytyy noudattaa toimintatapoja, joka parantavat osakkeen arvomuodostusta, herättävät markkinoiden positiivista kiinnostusta yritystä kohtaan, ja näin turvaavat eri olosuhteissa yrityksen pääomahuollon. Tämän vuoksi yritysten on ollut välttämätöntä lisätä läpinäkyvyyttään ja vertailukelpoisuuttaan todellisina tai potentiaalisina sijoituskohteina (Huolman, Pulkkinen, Rissanen, Tainio ja Tukiainen, 1999). Perinteisten tuotantokeskeisten johtamis- ja omistusstrategioiden oheen, ja usein niiden tilalle, ovat nousseet finanssivetoiset, pääoman saantia ja tehokasta käyttöä korostavat strategiat.

Sekä amerikkalaisen sijoittajakulttuurin leviäminen että globaalien pääomamarkkinoiden merkityksen kasvu ovat vahvistaneet omistajien asemaa eurooppalaisissa yrityksissä. Lyhyellä tähtäimellä vaikuttaa vahvasti siltä, että eurooppalaiset yritykset ovat muuttumassa amerikkalaisten, omistajaintressiä korostavien esikuvien kaltaisiksi. Pitkällä tähtäimellä kehitys on todennäköisesti moni-ilmeisempää ja eriytyneempää. Eurooppalaisissa yrityksissä omistajien asema ei perinteisesti ole ollut niin keskeinen ja vahva kuin Amerikassa. Euroopassa yritysten muut sidosryhmät ovat hyvin järjestäytyneitä ja usein jo pitkään hallinneet ja kontrol-

loineet yritysten avainresursseja. Omistajavetoisuuden voimistuminen ei ole Amerikassa herättänyt suuria intohimoja, kun taas Euroopassa se on synnyttänyt melko laajaa yhteiskunnallista keskustelua ja vastarintaa (Albach, 1999). Eurooppalaisten yritysten 'amerikkalaistuminen' on luonut paineita kansallisten järjestelmien ja instituutioiden muuttamiselle. Näiden muutosten läpivienti on epäilemättä yritystasoisia muutoksiakin vaikeampaa ja hitaampaa, ja ne tuskin tapahtuvat ilman ristiriitoja ja vastustusta.

Tulevaisuuden omistus- ja johtamisstrategiat Euroopassa

Omistajien ja johdon voimasuhteet ja työnjako ovat siis parhaillaan muuttumassa Euroopassa. Edellä esitetyt muutosvoimat; omistajien aktivoituminen, institutionaalisten sijoittajien suora ja tietoinen vaikuttaminen sekä finanssipää-

oman muokkaamat uudet pelinsäännöt, merkitsevät sitä, että liikkeenjohto on menettämässä määräävää asemaansa ja omistajat ovat nousemassa vahvoiksi vaikuttajiksi yrityksissä. Se, millaiseksi omistajien ja johdon keskinäiset voimasuhteet lähitulevaisuudessa muotoutuvat, vaikuttaa siihen, millaisen sisällön omistus- ja johtamisstrategiat saavat tulevaisuuden Euroopassa.

Omistajien ja johdon voimasuhteita voidaan hahmottaa seuraavan yksinkertaisen nelikentän avulla (Pearce ja Zahra, 1991) (kuvio 3.).

Erilaisten voimasuhteiden pohjalta on mahdollista tyypitellä yritysten ohjausjärjestelmiä. Pearcea ja Zahraa mukaillen niitä kutsutaan tässä seremoniaaliseksi, johtajavetoiseksi, omistajavetoiseksi ja vastavoimaiseksi (kts. myös Tainio, Huolman, Pulkkinen, Rissanen, and Tukiainen, 1999). Seremoniaalisia ja joh-



KUVIO 3. Johdon ja omistajien vuorovaikutussuhteet

DISCUSSION

tajavetoisia järjestelmiä, jotka perutuvat heikkoon omistajavaltaan, voidaan pitää perinteisinä ratkaisuinä. Omistajavallan kasvun myötä on todennäköistä, että omistajavetoisten ja vasta-voimiin perustuvien järjestelmien merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Tällä hetkellä näyttää siltä, että amerikkalaisessa yritysmaailmassa korostuvat omistajavetoisten ja eurooppalaisessa vastavoimaperusteisten ohjausjärjestelmien tunnusmerkit.

Vastavoima-asetelmassa sekä johdolla että omistajilla on vahva asema yrityksessä. Ratkaisut perustuvat neuvotteluihin, väittelyihin ja eri näkökantojen yhteensovittamiseen. Ristiriidat ja konfliktit tunnustetaan osaksi yrityksen jokapäiväistä todellisuutta ja omistajien ja johdon välisiä suhteita. Ristiriidat voivat luonnollisesti johtaa joko osapuolten keskinäisten suhteiden lukkiutumiseen tai niiden uudelleen avautumiseen ja tätä kautta vahvistumiseen. Myönteisesti tulkiten ristiriidat synnyttävät luovaa vuorovaikutusta ja vuoropuhelua ja tekevät näin mahdolliseksi uuden tiedon tuottamisen ja organisaation oppimisen (Argyris ja Schön, 1978). Vastakohtaisuuksien käsittelyn ja selvittämisen kautta omistajille ja johdolle kehittyvä kyky nähdä uusia vaihtoehtoja, kehittää uusia lähetymistapoja sekä yleisemminkin laajentaa ja monimuotoistaa organisaatiotodellisuuden tulkintoja (Rothman ja Friedman, forthcoming). Eri näkökantojen kärsivällinen yhteensovittaminen lisää myös intensiivistä ja epävirallista vuorovaikutusta omistajien ja johdon välillä, mikä tekee mahdolliseksi eri näkökantojen ja ehdotusten taustojen perinpohjaisen käsittelyn.

Vastavoima-asetelmassa omistaja voi kyseenalaistaa liikkeenjohdon ja liikkeenjohto voi kyseenalaistaa omistajan. Tämä merkitsee uudenlaista yhteistyösuhdetta ja työnjakoa omistajien ja johdon välillä.

Omistajat osallistuvat yhä syvemmin strategiatyöhön. He eivät ainoastaan arvioi ja kyseenalaista johdon strategisia linjauksia, vaan tekevät myös omia ehdotuksiaan tulevaisuuden vaihtoehtoista. Yrityksen strategiat muotoillaan yhä enemmän yhdessä, jolloin tärkeäksi muodostuu eri näkökulmien huomioonoton varmistaminen ja monimuotoisuuden arvostuksen takaaminen organisaatiossa. Tämä edellyttää uusia rakenteellisia ratkaisuja yrityksen ylimpään päätöksentekoon. Niiden avulla vastakohtaisuuksien käsittely nivotaan osaksi yrityksen normaalia ohjausjärjestelmää esimerkiksi kyseenalaistamisareenoiden ja -kohtauspaikkojen rakentamisen kautta (vrt. Lainema, 1996). Vastavoima-asetelmassa myös liikkeenjohto voi kyseenalaistaa omistajat. Tällainen aktiivinen ote omistajiin tai omistajarakenteeseen, omistajastrategia, merkitsee mm. uusien asiantuntijien ja osaavien omistajien etsimistä ja heidän huomionsa herättämistä sekä vanhojen omistajien toiveiden ja motiivien selvittämistä ja seurantaa.

Omistajavetoinen ohjausjärjestelmä puolestaan perustuu omistajien yksipuoliseen valta-asemaan yrityksessä. Tässä asetelmassa omistaja voi kyseenalaistaa johdon mutta harvemmin johto omistajan. Yksipuolinen valtasuhde tekee ohjausjärjestelmästä perimmältään voimaan ja muodolliseen asemaan perustuvan. Ristiriitatilanteissa ratkaisut syntyvät viimekädessä yhden osapuolen sanelemina. Asetelma ei kannusta vuoropuheluun ja ristiriitojen ratkaisuun, ja näin ollen se usein estää vastakohtaisuuksien syiden selvittelyn ja käsittelyn.

Yrityksen ohjattavuuden kannalta on johdon ja omistajien molemminpuolinen vuorovaikutus ja sen luoma jännite ensiarvoisen tärkeää. Eräs konkurssin läpikäynyt toimitusjohtaja pelkisti yksipuolisesti johtajavetoisen yrityk-

sensä ohjattavuusongelman seuraavan vertauskuvan avulla: "Purjevenettä on helppo ohjailla hyvällä säällä pelkän purjeen ja peräsimen avulla. Kun tuuli yltyy, kölin merkitys kasvaa. Köli on se vastavoima, jonka avulla purjevene säilyttää ohjattavuutensa kovassakin myrskyssä. Toimitusjohtajana minä olisin tarvinnut 'köliä', omistajan vastavoimaa, pystyäkseen ohjaamaan yritystäni myrskyisässä toimintaympäristössä".

Suuren perheyrityksen toimitusjohtaja puolestaan kritisoi voittopuolisesti omistajavetoisen yrityksensä jäykkää ja hidasta päätöksentekoa toteamalla, että yrityksessä oli ohjattavuuden kannalta 'liikaa köliä'. Toimitusjohtajana hänellä oli liian 'pienet purjeet', ja vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa omistajiin.

Eurooppalaisissa yrityksissä siirrytään parhaillaan heikon omistajavallan ohjausjärjestelmistä vahvan omistajavallan järjestelmiin. Siirtymisen ensi vaihe sisältää amerikkalaisten johtamisjärjestelmien ja -oppien ihannoinnin samaan tapaan kuin 1980-luvulla jäljiteltiin japanilaisia johtamis- ja organisointimalleja.

Amerikkalaistumisen merkkeinä korostuvat eurooppalaisen liikkeenjohdon tavoitteenasettelussa nykyisin jo laajalti osakkeiden arvonnousu, pääoman tehokas käyttö ja aktiivinen osingonjakopolitiikka. Strategista johtamista 1980-luvulla hallinnut monitoimialaistuminen on vaihtunut erikoistumiseen ja ydinliiketoimintoihin keskittymiseen. Eurooppalaista liikkeenjohtoa kannustetaan ja sitoutetaan nykyään amerikkalaisten esikuvien mukaisesti optioilla ja oman yrityksen osakkeilla. Hallitusten rooli on vahvistunut ja niiden kokoonpanosta, asemasta ja tehtävistä käydään laajaa keskustelua (Tainio, 1999).

Amerikkalaisessa yritysmaailmassa tällaiset muutokset on toteutettu ja hyväksytty jo aikaa sitten. Euroopassa puolestaan vastareaktiot

ovat vasta heräämässä. Omistajavetoisuuteen liitetty lyhytjänteisyys, tiukat kustannusleikkaukset ja uudet johdon kannustin- ja palkkiojärjestelmät ovat herättäneet sekä keskustelua että vastatoimia. Henkilöstövähennykset ja irtisanomiset yhdistettyinä samanaikaisesti runsaisiin osingonjakoihin ja nouseviin pörssikursseihin ovat laukaisseet järjestäytyneiden ammattiliittojen, koulutus-, sosiaali- ja työvoimainstituutioiden, ja jopa asiakkaiden vastustuksen.

Optioilla vaurastuminen on herättänyt sekä asia- että tunnepitoista kritiikkiä tasaiseen tulonjakoon ja keskitettyihin palkkaratkaisuihin totuneissa kansalaisissa. Väärin mitoitettujen tai ajoitettujen johdon optio-ohjelmien on pelätty johtavan yritysten liian lyhytjänteiseen ja yksipuoliseen kehittämiseen sekä muiden henkilöstöryhmien työmotivaation alenemiseen (Albach, 1999). Useissa eurooppalaisissa yrityksissä optio-ohjelmat onkin ulotettu koskemaan koko henkilöstöä. Poliitikot ja ay-liike ovat reagoineet asiaan eri maissa. Ne ovat pitäneet optio-ohjelmia uhkana keskitetyille palkkaratkaisuille ja tätä kautta jopa ammattiyhdistysten asemalle ja roolille yhteiskunnassa.

Myös hallintoneuvostoille on eurooppalaisissa yrityksissä löytynyt alkuepäilyjen jälkeen puolestapuhujia, ja yritysten eri sidosryhmät ovat menestyksellisesti hidastaneet niiden purkamista ja puolustaneet saavuttamiaan asemia niiden jäseninä. Osakemarkkinoiden dynamiikasta johtuva lyhytjänteisyys ja johtajien lisääntyneet irtisanomiset ovat herättäneet keskustelua eläke-eduista ja uusista pelisäännöistä. Tiukat ja armottomat tulostavoitteet ovat lisänneet työsuhteiden määrä- ja väliaikaisuutta, mikä Euroopassa on herättänyt huolta julkisten palvelujen ja turvajärjestelmien riittävydestä (Tainio, 1998). Hyvinvointivaltiolla on edelleen Euroopassa vahva poliittinen tuki.

DISCUSSION

Omistuksen arvon yksipuolinen korostaminen on myös nostanut esiin kysymyksiä yritysten vastuusta ja liiketoiminnan eettisistä periaatteista; ekologisista, inhimillisistä, kulttuurisista ja sosiaalisista arvoista. Tämä on aktivoinut erilaisia yhteiskunnallisia liikkeitä. Euroopassa nämä liikkeet ovat tyypillisesti järjestäytyneet yritysten painostusryhmiksi. Samoin on tapahtunut Amerikassa, vaikka laajimmaksi kansanliikkeeksi siellä 1990-luvulla onkin nimetty kansalaisten sijoitusharrastus (Harrington, 1998).

Siirtyminen johtajavetoisesta omistajavetoiseen ohjaukseen on Euroopassa toistaiseksi tapahtunut, orastavasta vastarinnasta huolimatta, suhteellisen sujuvasti. Muutosta on ollut helppo perustella yritysten myönteisen taloudellisen kehityksen avulla. Uusi omistajakulttuuri on vauhdittanut valtiosidonnaisuudesta irrottautumista, murtanut sääntelyn suojamuureja ja lisännyt kilpailua. Yrityksissä työn tuottavuus on parantunut, pääomien käyttö tehostunut ja yritysten taseet ovat vahvistuneet³. Tämä menestys on tehnyt amerikkalaisista yrityksistä eurooppalaisen liikkeenjohdon esikuvia.

Pidemmällä tähtäimellä eurooppalaisten johtamis- ja omistusstrategioiden kehitys riippuu kuitenkin siitä, millä tavoin parhaillaan tapahtuva 'amerikkalaistumisen' vastaanotetaan ja koetaan laajemmin Euroopan eri maissa. Vastarinnan nykyiset merkit viittaavat siihen, että omistajavetoisen mallin juurtuminen sellaiseen eurooppalaiseen yrityksiin on epätodennäköistä. Sen sijaan vastavoima-asetelmaan perustuvat johtamis- ja omistusstrategiat saattavat hyvinkin muodostua omaleimaiseksi eurooppalaiseksi vaihtoehdoksi.

Johtopäätökset

Perinteiset johtamis- ja omistusstrategiat ovat muuttumassa eurooppalaisissa yrityksissä. Omistajat, jotka ovat olleet poikkeustilanteita lukuun ottamatta käyttämätön voimavara yrityksissä, ovat aktivoituneet ja vahvistaneet asemiaan. Yrityssostot ja -myynnit, liiketoimintojen kansainvälistäminen ja yrityssaneeraukset, jotka ennen olivat johtamisstrategioiden ytimenä, ovat tulleet myös kiinteäksi osaksi omistusstrategioita. Johdon täydellinen valta-asema strategiaprosesseissa on kyseenalaistettu ja omistajien kapea-alainen, puhtaasti taloudelliseen valvontaan rajoittunut rooli on laajentunut myös eurooppalaisissa yrityksissä.

Amerikkalaiset institutionaaliset sijoittajat ovat olleet keskeisiä vaikuttajia tässä prosessissa. Ne ovat tehokkaasti levittäneet amerikkalaisia sijoittajakulttuuria eurooppalaisiin yrityksiin. Keskeisenä periaatteena on ollut omistajien etujen ensisijaisuus; yrityksen perimmäisenä tavoite on tuottaa lisäarvoa omistajille. Vahvistunut omistaja on merkinnyt entistä omistajavetoisempaa johtamista sekä entistä aktiivisempaa ja vaikutuksiltaan laaja-alaisempaa omistajuutta.

Omistus- ja johtamisstrategiat ovat eurooppalaissa yrityksissä nopeasti muuttumassa amerikkalaisten esikuvien kaltaisiksi. Omistusstrategiat sisältävät valvonnan lisäksi yhä enemmän palvelu- ja strategiatyötä. Johtamisstrategiat puolestaan saavat yhä enemmän vaikutteita omistajien pyrkimyksistä. Tämä merkitsee sitä, että yritystä johdetaan yhä leimallisemmin sijoituskohteena ja vasta toissijaisesti tuotanto- tai liiketoimintayksikkönä.

Amerikkalaisen 'omistajavetoisen mallin' jäljittely ja kritiikin soveltaminen johtaa en-

3 Suomalaisen yritysten osalta vrt. Ali-Yrkkö ja Ylä-Anttila (forthcoming).

nen pitkää mitä todennäköisemmin ristiriitoihin ja vastarintaan. Eurooppalaiset liikkeenjohtajat ja omistajat joutuvat kehittämään uusia, omakeinoisia ohjausjärjestelmiä, joita tässä kirjoituksessa on luonnehdittu vastavoimaperusteisiksi. Tulevaisuuden visio omistus- ja johtamisstrategioista Euroopassa voidaan pelkistää seuraavasti: strategioiden lyhyen tähtäimen 'amerikkalaistuminen' johtaa pitemmällä tähtäimellä niiden 'eurooppalaistumiseen'.

Tulevaisuus syntyy kuitenkin hitaasti, ja se on monia mahdollisuuksia täynnä. Yllättävät tapahtumat tai vaikeasti ennakoitavat muutokset rikkovat helposti myös tämän vision. Esimerkiksi pörssiromahdus ja maailmantalouden lama heikentäisivät välittömästi institutionaalisten sijoittajien asemaa ja horjuttaisivat Amerikan johtavaa asemaa maailmantaloudessa. Tällöin jopa edellä esitetyt lyhyen tähtäimenkin muutokset eurooppalaisissa omistus- ja johtamisstrategioissa olisi kirjoitettava uudestaan. Toisaalta 'amerikkalaistumisen' vastarinta voi hyvinkin osoittautua nykyisissä maailmanpoliittisissa suhdanteissa odotettua heikommaksi, ja näin eurooppalaisten yritysten tulevaisuudenkuva olisikin jo olemassa tämän hetken amerikkalaisessa todellisuudessa.

Johtamis- ja omistusstrategioiden sisältöön vaikuttavat ennen muuta johdon, omistajien ja muiden ryhmien keskinäiset voimasuhteet, yritysten taloudellinen tilanne ja kehitysvaihe sekä yhteiskunnallis-taloudelliset instituutiot ja niiden kehitys. Strategioiden tulokset eivät siis ole johdettavissa yksiselitteisesti tietyistä johtajien tai omistajien yleispätevistä ja muutumatottomista tavoitteista tai intresseistä, vaan ne syntyvät eri olosuhteissa ja tilanteissa vallitsevien voimasuhteiden ja institutionaalisten rakenteiden kautta. Siksi eri maihin tai maanosiin liitettujen mallien menestys ja suosio vaihtelee

eri aikakausina. Niiden nousun ja tuhon ennustaminen on vaikeaa, kuten 'japanilaisen mallin' ihailu ja unohdus on osoittanut. Voisiko 'eurooppalainen malli' nousta varteenotettavaksi esikuvaksi tulevaisuudessa? Mahdollisesti, sillä markkinataloudessa on samanaikaisesti aina olemassa useita eri vaihtoehtoisia tapoja luoda uutta sekä haastaa ja hylätä vanhaa. ■

Lähteet:

- ALBACH, H.** (1999). Corporate governance. Jaakko Honko Lectures 1998. Yrjö Jahnsson Foundation and Helsinki School of Economics.
- ALI-YRKKÖ, J and YLÄ-ANTTILA, P.** (forthcoming). Globalisation of business in a small country – implications for corporate governance, *Management International Review*.
- ARGYRIS, C. and SCHÖN, D.** (1978) Organizational learning: a theory of action perspective, Addison Wesley, Reading.
- Business Week**, The best and worst boards, November 25, 1996 and December 8, 1997.
- CARLETON, W., NELSON, J. and WEISBACH, M.** (1998). The influence of institutions on corporate governance through private negotiations: evidence from TIAA-CREF. *Journal of Finance*, LIII, 4, 1335–1362.
- CASTROGIOVANNI, G., BALIGA, B.R., and KIDWELL, R.** (1992). Curing sick businesses: changing CEOs in turnaround efforts, *Academy of Management Executive*, Vol 6. No. 3, 26–41.
- DAVID, P., KOCHHAR, R. and LEVITAS, E.** (1998). The effect of institutional investors on the level and mix of CEO compensation, *Academy of Management Journal*, 41, 2, 200–208.
- DAVIS, G. and THOMPSON, T.** (1994). A social movement perspective on corporate control. *Administrative Science Quarterly*, 39, 141–173.
- HARRINGTON, B.** (1998). The social construction of investing: a case study of identity formation in investment clubs, a paper presented in "Samples of the future" conference on organizations research, Stanford University, 20–22.9.1998.
- HUOLMAN, M., PULKKINEN, M., RISSANEN, M., TAINIO, R. ja TUKIAINEN, S.** (1999). Ulkomaisen omistuksen vaikutus yritysten johtamiseen ja innovaatioihin, LTT-Tutkimus Oy.
- JENSEN, M.** (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, Vol. XLVIII, No. 3, 831–873.

DISCUSSION

- LAINEMA, M.** (1996) *Konsernin johtaminen*, WSOY, Porvoo.
- LAINEMA, M.** (1997). Hallitus yrityksen menestystekijänä, S.A.M.I. Ernst&Young Vuosikirja 1998, Libris Oy.
- LEVITT, B. and MARCH, J.** (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
- LORSCH, J.** (1995). Empowering the board, *Harvard Business Review*, No. 1, 107–117.
- McNULTY, T. and PETTIGREW, A.** (1999). Strategists on the board, *Organization Studies*, 20, 1, 47–74.
- MORIN, F.** (1999). The transformation of the French model of shareholding and management, paper presented at the workshop on "The political economy of shareholder value", Royal Holloway Management School, 16–17.4.1999.
- PEARCE II, J. and ZAHRA, S.** (1991) The relative power of CEOs and boards of directors: associations with corporate performance. *Strategic Management Journal*, 12, 135–153.
- ROTHMAN, J. and FRIEDMAN, V.** (2000, forthcoming). Identity, conflict and organizational learning, in Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J. and Nonaka, I.(eds.) *Handbook of organizational learning and knowledge*, Oxford University Press.
- TAINIO, R.** (1998). Kertakäyttöistytävä yritysmaailma, *Avista*, No 2, ss. 12–13.
- TAINIO, R.** (1999). Ulkomaalaisomistuksen vaikutus suomalaisten yritysten johtamiseen ja rakenteeseen. Pentti Kauranen (toim.): *Suomalaisen Tiedeakatemian vuosikirja 1998*. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- USEEM, M.** (1996). *Investor capitalism: how money managers are changing the face of corporate America*, Basic Books, New York.
- VERANEN, J.** (1996). *Tuottoa vaativat omistajat*, WSOY, Porvoo.
- WEITZEL, W. AND JONSSON E.** (1989). Decline of organizations: a literature integration and extension, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34. No 1, 91–109.
- WESTPAHL, J.** (1999). Collaboration in the boardroom: behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. *Academy of Management Journal*, 42, 1, 7–24.
- WHITLEY, R.** (1999). *Divergent capitalisms; the social structuring and change of business systems*, Oxford University Press, New York.
- WHITLEY, R. and KRISTENSEN, P.H.** (1996). (eds.) *The changing European firm*, Routledge, London.