

# Trade Policies and Integration – Evaluations with CGE -Models

*VTL Risto Vaittisen kansantaloustieteen alaan kuuluva väitöskirja "Trade Policies and Integration – Evaluations with CGE – Models" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 4.6.2004. Vastaväittäjänä toimi professori, Mika Widgren Turun Kauppakorkeakoulusta ja kustoksena professori Pertti Haaparanta Helsingin kauppakorkeakoulusta.*

## **Kauppapolitiikan vaikutus talouksien integroitumiseen**

Tutkimuksessa kansainvälistä kauppaa ja integraatiota tarkastellaan kolmella tasolla: kansallisesti, alueellisesti ja globaalisti. Suomen EU-jäsenyyden, EU:n itälaajentumisen sekä WTO:n käynnissä olevine kauppaneuvottelujen taloudellisia vaikutuksia on arvioitu numeerisen, yleisen tasapainomallintamisen menetelmin.

Suomen EU-jäsenyyttä on tarkasteltu kauppapolitiikan näkökulmasta. Jäsenyys toi huomattavia muutoksia maatalouspolitiikkaan ja hyödykeverotukseen. EU:n maatalouspolitiikan omaksuminen merkitsi Suomen maataloudelle aiempaa vähemmän protektionistista toimintaympäristöä. Omaksuttu maatalouden tukipolitiikka on tutkimuksen perusteella tehok-

kaampaa, koska se takaa tuottajille suuremmat tulot ja aiheuttaa pienemmät kustannukset kuluttajille ja veronmaksajille.

WTO:n kauppaneuvotteluja arvioitaessa on tarkasteltu maatalouskaupan vapauttamisen kansainvälisiä vaikutuksia. Reformi, jossa viennituet poistetaan, tuontisuoja alennetaan 35 % ja tuotantotukia 20 %, kasvattaa eri elintarvikkeiden maailmankauppaa 10–25 %. Kuluttajien hyödyn ja tuotannon tehostumisen näkökulmasta sekä EU:n vanhat että uudet jäsenet olisivat reformin keskeisiä hyötyjiä. Muita uudistuksesta merkittävästi hyötyviä alueita ovat keskituloiset maataloustuottajamaat ja OECD:n pienet teollistuneet maat.

EU:n itälaajentuminen tulee mallitarkastelujen valossa kiihdyttämään kasvua, investointeja ja kulutusta uusissa jäsenmaissa. Mallitarkasteluissa on arvioitu sekä EU:n jäsenyyden tuomien tulonsiirtojen että integraatiopolitiikan aikaansaamien työvoiman ja pääomaliikkeiden vaikutuksia. Tuotannontekijäliikkeiden vaikutukset selkeästi dominoivat perinteisiä ulkomaankaupan kustannuksia alentavia kauppapolitiikan vaikutuksia. Kansantulon kasvu jää tuotannon kasvua pienemmäksi, koska osa talouskasvusta perustuu ulkomaisiin investointeihin, joista saadut tuotannontekijätulot siirtyvät ulkomaille. Työvoiman maastamuutto alentaa uusien jäsenmaiden talouskasvua, mutta kiih-

## L I T E R A T U R E

dyttää sitä hieman vanhoissa EU-maissa. Vaihtoehtoisissa skenaarioissa tuotannon taso on uusissa jäsenmaissa mallin tarkasteluperiodin lopussa 2–7 % alhaisemmalla tasolla kuin ilman maasta muutttoa. Vastaavasti vanhojen jäsenmaiden BKT on jopa 1,5 % korkeammalla tasolla. Vaikutukset kulutukseen henkeä kohden

ovat päinvastaiset: uusissa jäsenmaissa migraatio nostaa kulutusta 2–5 %, kun taas nykyisissä jäsenmaissa kulutus alenee jonkin verran. ■

Lisätietoja: risto.vaittinen@vatt.fi. Väitöskirja on lähiaikoina saatavissa Helsingin kaupakorkeakoulun elektronisesta tietokannasta osoitteessa: <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>.

## Customer Care in System Business

*KTM Anton Helanderin markkinoinnin alaan kuuluva väitöskirja "Customer Care in System Business" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 1.6.2004. Vastaväittäjänä toimi professori Hans Georg Gemünden (Technical University of Berlin) ja kustoksena professori Kristian Möller (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

### **Teknologiayritysten kyky huolehtia asiakkaistaan. Pitääkö annettu lupaus?**

Tutkimus pureutuu liike-elämästä ja konsulttikirjallisuudesta esille nousseeseen ilmiöön nimeltä "customer care". Väitöskirja pohjautuu kaksivaiheiseen empiiriseen työhön, joka keskittyy järjestelmätoimittajien yritysasiakassuhteisiin ICT-sektorilla ja perinteisessä teollisuudessa. Työn ensimmäinen käy läpi seitsemän toimittajan yleiset toimintamallit. Tutkimuksen toinen osa taas keskittyy kahden suomalaisyrityksen seitsemään eri asiakassuhteeseen. Asiakashaastattelut tehtiin Englannissa, Norjassa, Ranskassa, Sveitsissä ja Unkarissa.

Saatujen tulosten perusteella toimittajien tulisi kehittää toimintaansa kohti integroitua ja proaktiivista lähestymistapaa, jotta asiakkaat saisivat täyden hyödyn hankkimastaan tuote- ja palvelukokonaisuudesta. Keskeisiä aktiviteetteja järjestelmäasiakkaan elinkaaren aikana ovat mm. ylläpitopalvelut, modernisoinnit sekä prosessien optimointipalvelut.

Helanderin mukaan toimittaja voi toimia kolmessa eri roolissa: laite- tai materiaalitoimittajana, ratkaisutoimittajana tai suorituksen taakaajana. Toimittajan omien resurssien ja kyvykkyyksien lisäksi rooli näyttäisi riippuvan asiakkaan liiketoiminta- ja ulkoistusstrategiasta sekä toimintaympäristön muutoksista. Esimerkiksi taloudellisessa taantumassa asiakas saattaa vähentää toimittajalta ostettujen palveluiden määrää ja siirtää tehtävät oman organisaation hoidettaviksi, jotta välttyttäisiin omien työntekijöiden irtisanomisilta.

Tutkimustulokset korostavat edistyksellisten lähestymistapojen merkitystä asiakassuhteiden lujittajina. Esimerkkeinä voidaan mainita yhteiset tuotekehitystiimit ja tuottopohjainen sopimusmalli, joka tarkoittaa investoinnin hinnan sitomista asiakkaan saamaan, laskettavaan hyötyyn määrättyinä ajanjaksona. Toimittajalta tuot-

topohjainen sopimusmalli edellyttää vahvaa asiakkaan prosessien tuntemista sekä lujaa uskoa omaan osaamiseen. Vastavuoroisesti asiakkaan tulisi olla valmis maksamaan tästä riskiä vähen-

tävästä lähestymistavasta toimittajalle bonusta, mikäli yhdessä asetetut tavoitteet ylittyvät. ■

Lisätietoja: [anton.helander@cpscolor.com](mailto:anton.helander@cpscolor.com)

# A Stochastic Optimization Approach to Financial Decision Making

*KTM Matti Koivun liikkeenjohdon systemien alaan kuuluva väitöskirja "A Stochastic Optimization Approach to Financial Decision Making" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 25.5.2004. Vastaväittäjänä toimi professori, PhD William T. Ziemba (University of British Columbia) ja kustoksena professori Markku Kallio (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

## Eläkevakuutusyhtiöiden sijoitusriskit hallintaan

Suomalaiset eläkevakuutusyhtiöt hallinnoivat yhteensä kymmenien miljardien eurojen arvoisia sijoitussalkkuja. Niiden tavoitteena on sijoittaa varat siten, että niillä voidaan alentaa tulevien eläkemaksujen nousupainetta vuosikymmenien ajan ennalta tuntemattomissa talouden tilanteissa.

Tarkastettavassa väitöskirjassa on kehitetty stokastisen optimoinnin malli suomalaisten

eläkevakuutusyhtiöiden pitkän aikavälin sijoitustoiminnan ja vakavaraisuuden hallintaan. Malli kuvaa tyypillisen eläkevakuutusyhtiön sijoitusomaisuuden ja vastuiden kehittymistä yli vuosikymmenten mittaisen suunnitteluhorontin, jossa tulevien sijoitustuottojen ja eläkevastuiden epävarmuus nousee merkittävään asemaan.

Suomalaisissa eläkevakuutusyhtiöissä päätöksenteon apuvälineenä yleisimmin käytetyt mallit, kuten Markowitzin portfolio-optimointimalli tai Value At Risk, eivät huomioi lainkaan sijoitusstrategioiden dynamiikkaa tai vakavaraisuusmääräyksiä. Siksi nämä lähestymistavat eivät pitkällä aikavälillä johda tuottavuuden, eivätkä turvallisuuden kannalta parhaaseen lopputulokseen.

Sijoitusprosessin dynamiikan sekä sijoitustuottojen ja eläkevastuiden epävarmuuden vuoksi tuottavan ja turvallisen sijoitusallokaation löytäminen on jo sellaisenaan erittäin vaikea päätösongelma. Eläkevakuutusyhtiöiden kohdalla tehtävää vaikeuttavat lisäksi monitasoiset vakavaraisuusmääräykset, jotka heidän

## L I T E R A T U R E

on otettava toiminnassaan huomioon. Tutkimuksessa on onnistuttu kuvaamaan matemaattisesti sijoitusongelman dynamiikkaa, epävarmuutta ja vakavaraisuussäädösten vaikutustavalla, jota ei eläkevakuutusyhtiöiden aiemmin käyttämissä menetelmissä ole onnistuttu toteuttamaan. Koska monimutkaista päätösongelmaa ei pystytä analyyttisesti ratkaisemaan, sijoitusongelman epävarmuustekijöiden kehitys kuvataan skenaarioina. Syntyvä stokastisen optimoinnin ongelma ratkaistaan numeerista laskentaa käyttäen.

Väitöksessä kehitetyillä numeerisilla menetelmillä tehtävän ratkaisu ja optimaalinen sijoitusstrategia löydetään nopeammin kuin aikaisemmillä ratkaisumenetelmillä. Uuden lähestymistavan mukaisilla sijoitusstrategioilla pystytään huomattavasti alhaisemmillä riskitasoilla saavuttamaan samat tuotot kuin perinteisillä menetelmillä. ■

Lisätietoja: matti.koivu@hkkk.fi. Väitöskirja on lähiaikoina saatavissa HKKK:n elektronisesta tietokannasta osoitteessa: <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>.

# Keltaisella johdetut. Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti

Lectio praecursoria

*KTM Anni Paalumäen johtamisen ja organisoinnin alaan kuuluva väitöskirja "Keltaisella johdetut. Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti" tarkastettiin 2.4.2004 Turun kauppakorkeakoulussa. Vastaväittäjänä toimi professori Arja Ropo Tampereen yliopistosta ja kustoksena professori Satu Lähteenmäki.*

## **Tila, tavarat ja merkit organisaatiokulttuurin rakentajina**

Kun uusi työntekijä aloittaa työnsä Turun kaupakorkeakoulussa on hänen apunaan Tulokkaan opas. Oppaan tarkoituksena on antaa yleistietoa talosta ja auttaa ensimmäisten päivien käytännön pulmissa. Työn sujuvan käynninlähden tärkeimmistä edellytyksistä opas mainitsee seuraavasti: "Aloittaessasi työt Turun

kauppakorkeakoulussa hae työhuoneesi avain infopisteestä”.

Päivittäisessä työssäme tulemme harvoin ajatelleeksi sitä, miten tärkeitä fyysinen tila ja esineet ovat jokapäiväisen arkemme sujumisen kannalta työpaikallamme. Tilat ja esineet edustavat huomaamatonta arkea, arkea, joka on täynnä rutiineja ja yksitoikkoista, tavallista aherusta. Esineiden ja tilan merkitys tulee näkyväksi tilanteissa, joissa esimerkiksi yritämme selviytyä uudessa ympäristössä tai kun koetamme kuvailla käytäntöjämme vieraalle henkilölle. Turun kauppakorkeakoulun tulokkaan oppaassa luetellaan tärkeitä asioita, jotka auttavat uutta työntekijää alkuun talon tavoille. Näitä työnteon peruslähtökohtia ovat avaimen kiittauksen lisäksi muun muassa mikron käyttäjätunnukset, ovien aukioloajat, pysäköintilupa, kulkukortin luovutus ja leimauslaitteen käytön opastus, henkilökortin ja käyntikorttien luovutus, puhelimen käytön opastus ja tarvittaessa kännykän luovutus, oman työhuoneen näyttäminen sekä sopivan esitemateriaalin, kuten vuosikertomuksen tai opinto-oppaan jakaminen. Edelleen myös mainitaan, että perehdyttäjän tai kummin tulee kierrättää tulokasta yksikössä ja talossa ja hänen on esiteltävä uusi työntekijä ja päinvastoin työyhteisössä.

Jokaisella ihmisen muokkaamalla esineellä on kahdenlainen elämä. Esine elää fyysisen elämänsä materiaalina, puuna, metallina, kivenä jne. Mutta esineellä on myös toisenlainen elämä, se on ihmisen toiminnan konkreettinen ilmentymä, tuote, jolla on muoto ja tarkoitus. Se on tietyn yhteisön kulttuurin aineellinen ilmenemismuoto, siis artefakti.

Artefaktien avulla on tapana kuvata ihmiskunnan kehitystä historiassa, aika jaksotetaan sen mukaan miten ihminen on kyennyt valmistamaan itselleen työkaluja. Artefaktit ovat

myös keskiössä kun kuvailemme tämän ajan kulttuuria esimerkiksi Suomessa. Joillekin tämän ajan symboli on digitelevisio tai Nokian uusin kännykkämalli, toisille taas hampurilaisravintolan halpatuotettu muovilelu, jolla leikitään yhden päivän ajan ennen roskiin heittämistä.

## **Näkökulmana organisaatiokulttuuri**

Tutkimuksessani olen tarkastellut artefakteja osana yritysten kulttuurista kenttää. Yritys- tai organisaatiokulttuuri on käsite, joka avulla 1980-luvulla innostuttiin kuvaamaan antropologiasta lainatuin termein elämää yrityksissä. Strategian laadinta nähtiin rituaalina, pikkujoulet seremoniana, yrityksen johtaja myyttisenä sankarina ja ulkopuolinen konsultti mystisiä iskulauseita toistavana shamaanina. Mutta pelkän sanavaraston lisäksi kulttuuri tarjosi mielenkiintoisen näkökulman kuvata organisaatioita: Kulttuuri nosti uudella tavalla tarkastelun kohteeksi organisaatioiden inhimilliset ja symboliset aspektit.

1980-luvun loppuun mennessä organisaatiokulttuurin tutkimuksessa oli koettu suuri innostuksen aalto, mutta myös pettymys ja kiinnostuksen lopahtaminen. Organisaatiokulttuurista tuli vähitellen hyväksytty osa organisaatioteoreettista keskustelua ja sen alkuaajan kapinallinen vivahde karisi. Samanaikaisesti kulttuuri nähtiin myös yhä useammin tapana valjastaa yksilöiden kapasiteetti johdon täyteen hallintaan taloudellisen tuloksen saamiseksi. Kiistojakin syntyi. Tutkijat, konsultit ja yritysjohtajat eivät päässeet yksimielisyyteen siitä, mitä kulttuuri todella on, miten sitä olisi kuvattava, mitkä olisivat sen osatekijät tai voitaisiinko kulttuurin avulla todella edistää yritysten tehokkuutta. Organisaatiokulttuurin tutkimuksesta tuli taistelulentä, jossa idealistit ja korporatistit erilaisin ryhmittymien ottivat yhteen.



Sitä mukaa kun organisaatiokulttuuritutkimus tuli hyväksytyksi osaksi organisaatioteoreettista keskustelua, sai se uusia muotoja ja sisältöjä. Useat kulttuurintutkijat ovat kääntäneet katseensa pelkistä yritysten kulttuurien yleisluontoisista kuvauksista muihin kulttuuriin läheisesti kuuluviin ilmiöihin. Näitä ovat esimerkiksi organisaatioissa käytetty kieli, narratiivit ja diskursiiviset käytännöt. Mielenkiinnon kohteiksi ovat tulleet esimerkiksi työelämän sukupuolistavat käytännöt, emootiot, identiteetti sekä taiteen ja liiketalouden monipuoliset kytkennät. Kulttuurikeskustelu on tuonut liiketaloustieteelle läheisempiä kytköksiä muihin yhteiskuntatieteisiin, kuten sosiologiaan ja humanistisiin tieteisiin, kuten historiaan ja taiteiden tutkimukseen.

Itseäni tutkijana on innoittanut se, mikä näyttäisi olevan yhteistä näille eri keskusteluille: näennäisen objektiivisen ja yksinkertaistetun kuvauksen tuottamisen sijaan moninaisuuden, rajojen hämärtyminen ja merkitysten jatkuvan muuntuvuuden dynamiikan hyväksyminen tutkimuksen lähtökohdaksi. Kulttuurin käsitteen jännittävyys on myös siinä, että sen avulla voi tehdä näkyväksi tavallisesti huomaamattomaksi jäävää kulttuurin arkisuutta.

### Tutkimuksen tehtävänasettelu

Omassa tutkimuksessani organisaatiokulttuuria pyritään lähestymään sen materiaalisten artefaktien kautta. Tarkoitukseni on ollut kuvata artefakteja ja niiden johtamista osana organisaatiokulttuuria ja pohtia niiden saamia merkityksiä jokapäiväisessä työympäristössä. Artefaktit ovat työssäni kulttuurin symboleja, sen tunnusmerkkejä. Kolme keskeisintä teemaa tutkimuksessani ovat 1) artefaktimerkitysten tietoinen luominen ja johtaminen, 2) artefaktien saamat merkitykset yrityksen jokapäiväisessä arjessa ja

3) artefaktien rooli ja merkitys koko organisaatiokulttuurin kannalta.

Tutkimukseni kohdeyritys on SOL Palvelut Oy. SOL Palvelut osoittautui mielenkiintoiseksi ja poikkeukselliseksi tapausorganisaatioksi erityisesti siksi, että siellä artefaktisymboliikkaa on jo pitkään pyritty tietoisesti ja johdonmukaisesti käyttämään hyväksi. Tarkastelemmepa SOLilaista artefaktimaailmaa mistä näkökulmasta tahansa, ei voi välttyä vaikutelmalta, että se on läpikotaisin tarkoituksellisesti tuotettua ja huolellisesti ohjattua, ikään kuin mitään ei olisi haluttu jättää sattuman varaan. SOLissa artefaktit on pantu töihin, eikä sitä arkailla näyttää ja siitä puhua.

### Artefaktit vaikuttamisen välineenä

Jo pian aineistonkeruuni alkuvaiheessa kävi selvälle, että SOLissa erityisen tärkeitä symboleja näyttivät olevan uusi toimistotila, yrityksen uusi nimi ja sitä kuvaava logo samoin kuin keltaisen värin käyttö kaikissa mahdollisissa yksityiskohdissa. Tutkimuksessani olenkin lähtenyt siitä periaatteesta, että artefaktien keskellä elävät ja työskentelevät ihmiset määrittelevät tutkimuksen kohteen, siis esimerkiksi sen, mitkä esineet, merkit ja tilat ovat heille relevantteja ja millä tavoin. Keskeistä ovat toimijoiden luonnehdinnat aineellisesta ympäristöstään, eivät artefaktit enemmän tai vähemmän objektiivisina ilmiöinä.

Tutkimuksessani kävi ilmi, että johtajan kannalta artefaktit näyttäytyvät monipuolisena vaikuttamisen keinona. Ne tarjoavat useita mahdollisuuksia yrittää johtaa tulkintoja tietoisesti haluttuun suuntaan. Useat SOLissa käytetyistä keinoista ovat retorisia, kuten artefaktien nimeäminen, niiden ideasisällön kuvailu, metaforinen kielenkäyttö ja synty tarinat. Lisäksi

johtaja voi myös omalla käyttäytymisellään ja kehollisella läsnäololla pyrkiä ohjaamaan merkityksiä. Aistimellisella tasolla alaisiin voidaan vaikuttaa suosimalla esimerkiksi tiettyjä värejä ja muotoja ja sulkemalla pois toiset, epätoivotaviksi katsotut. Artefaktien saaman mediajulkisuuden keinoin johtaja voi pyrkiä vetoamaan työntekijöihin ja osoittamaan juuri oman tulkintansa oikeaksi tai muita relevantimmaksi.

### **Organisaation jäsenten tulkinnat artefakteista**

Organisaation jäsenten kannalta artefaktit ovat aktiivisen arkipäivän merkityksellistämisen kohteita. Artefaktit toimivat muistin ja tiedon kiintopisteinä. Artefakteihin liitettyjen luonnehdintojen avulla SOLilaiset käsittelivät tutkimuksessani tulkintojaan ajasta, siitä, miten tähän pisteeseen on tultu, ja miten tästä jatkettaisiin eteenpäin. Artefaktit tuottavat jatkuvuuden kokemusta. Samalla ne tulkittujen ominaisuuksiensa kautta rakentavat eroa kaikkiin niihin ryhmiin, joista halutaan erottua.

Suhde artefakteihin pohjautuu viime kädessä aistimellisten kokemusten varaan, ja nämä kokemukset tai niiden puuttuminen näkyvät siinä, miten myös muut sosiaaliset ja kulttuuriset kokemukset, kuten tervehtiminen tai ryhmään kuuluminen, rakentuvat. Erityisen tärkeätä on SOLilaisille näytti olevan katsominen ja katseen esteetön kulku avoimessa työtilassa. Katse luo tunteen yhteisen tavoitteen eteen työskentelystä ja yhteenkuuluvuudesta ihmisten kesken. Toisaalta avotilan varjopuoli on vapaan katseen totalisoiva ja valvova aspekti, joka saa ihmisen varpailleen ja kysymään itseltään: "Tarkkaileeko joku minua juuri nyt, käyttäydynkö varmasti oikein?"

### **Organisaation kulttuurinen identiteetti**

Artefaktit näyttäytyvät tässä tutkimuksessa ennen muuta kytkeytyvän organisaation identiteetin rakentamiseen. Näytti ilmeiseltä, että samalla kun SOLissa suunniteltiin ja toteutettiin toimiston sisustusta, tunnusvärejä, yrityksen nimeä ja logoa, yritettiin myös etsiä vastausta kysymykseen, keitä me yrityksenä oikein olemme. Tämä kulttuurinen identiteetti perustuu ihmisten kykyyn nähdä symbolisissa ja kielellisissä ilmauksissa jotain itseään koskevaa, kyseessä on tunne kuulumisesta johonkin kulttuuriseen ryhmään.

Tutkimuksessa korostui sekä paikallisten että ajallisten erontekojen tärkeys kollektiivisen identiteetin ulottuvuuksina. Artefaktien tehtävänä on osoittaa, miten juuri meidän yrityksemme eroaa muista siivousyrityksistä. Samalla ne antavat mahdollisuuden käsitellä ajallisia prosesseja. Halutessamme tehdä eron menneisyyden välillä vaihdamme väriä, muutamme sinisestä ja punaisesta keltaiseksi yritykseksi.

### **Merkitysten muuttuvuus**

Konstruktivistinen organisaatiokulttuurintutkimus joutuu tasapainoilemaan kahden jännitteen välissä. Jotta kulttuuri voisi syntyä ja kehittyä tarvitaan ajan mittaan ihmisten kesken syntyneitä yhteistä merkitysmaailmaa. Kulttuuria kuvatakseni on minun tutkijana pyrittävä etsimään jollakin tavoin vakiintuneita merkityskokonaisuuksia, jotta lopputulos olisi mielekäs. On pohdittava, mitä keltainen vaatetus ja hymynaamasymbolit merkitsevät SOLissa tai miten sen pääkonttorilla on käyttäydyttävä.

Toisaalta joka kulttuurissa on käynnissä myös vastakkainen prosessi. Merkitykset ovat alati liikkeessä, ne limittyvät ja punoutuvat toinen toisiinsa. Keltainen vaate on ihmisten pu-

## L I T E R A T U R E

heissa milloin viesti yrityksen filosofiasta, välillä taas ennen kaikkea oma lempiväri ja kolmannella hetkellä suomalaiskansallisesta näkökulmasta jotakin outoa ja vierasta rakentavaa. Artefaktit ovat osa yritysten kulttuurista kenttää, mutta niiden kautta kulttuuri näyttäytyy monitahoisena, tilanteisena ja sisäisesti ristiriitaisenaakin. Lisää dynamiikkaa tähän merkitysten muuttuvuuteen tuovat kulttuurin epäselvät ja läpäisevät rajat suhteessa ulkopuoliseen maailmaan. Myös asiakkaat, kilpailijat ja media esittävät käsityksiään artefakteista ja näitä vasten SOLilaiset joutuvat arvioimaan omia tulkintojaan. Myöskään organisaation jäsenille työpaikan kulttuuri ei ole ainoa viitekehys. Kulttuurintutkijan suuri haaste on rikkaasti ja uskottavasti kuvata näitä eri suuntiin vetäviä tendenssejä. Tästä syystä on muistettava, että kulttuurisilla luonnehdinnoilla ei ole tyhjentävää pääte-pistettä, ne eivät tule koskaan valmiiksi.

### **Voiko kulttuuria johtaa?**

Tutkimukseni osallistuu myös keskusteluun organisaatiokulttuurin johdettavuudesta ja johtajan roolista kulttuurissa. Näyttää siltä, että artefakteilla on suuri vaikutus siihen, miten ihmiset

jäsentävät työtään ja miten he kokevat työpaikan sosiaaliset suhteet. Artefakteihin liitettävien merkitysten tietoisella ja jatkuvalla ohjaamisella on mahdollista määrittää, millaiset todellisuuden tulkinnat ovat oikeita ja toivottavia. Artefaktit osallistuvat omalla fyysisellä olemuksellaan haluttujen viestien vahvistamiseen muistutamalla niistä päivästä toiseen.

Vaikka tutkimuksen ongelmanasettelussa lähtökohtanani oli ajatus johtajan ja johdettavien erillisyydestä, tutkimukseni tuottaa toisenlaista käsitystä tästä suhteesta. Niin johtaja kuin alaisetkin näyttäytyvät hyvin aktiivisina toimijoina ja monipuolisissa rooleissa. He eivät suinkaan ole toisistaan irrallisia ja absoluuttisia vastapuolia, vaan itse asiassa samassa veneessä olijoina. Kaikki organisaation jäsenet joutuvat jatkuvasti sopeuttamaan toimintaansa suhteessa muihin. Kysymys ei siis olekaan siitä, voidaan-ko kulttuuria johtaa vai ei. Johtajat eivät sijoitu kulttuurin ulkopuolelle tai sen yläpuolelle, vaan toimivat kulttuurisen viitekehysten asettamien puitteiden sisällä. Siksi voidaan sanoa, että myös organisaatioissa ilmenevä johtajuus on kulttuurin tuote. ■

# Myyjiä, tuotekehittäjiä ja tuotejohtajia. Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen tuotekehitysprojektissa sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin

*KTL Juha Kansikkaan väitöskirjan ”Myyjiä, tuotekehittäjiä ja tuotejohtajia. Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen tuotekehitysprojektissa sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin” tarkastettiin Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa 29.4.2004. Vastaväittäjänä toimi professori Iiris Aaltio Lappeenrannan teknillistä yliopistosta ja kustoksena professori Matti Koiranen.*

## **Tuotepäälliköiden tehtävärakenne muodostuu myyjien, tuotekehittäjien ja tuotejohtajien rooleista**

Juha Kansikas tutki väitöskirjassaan sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylisiin yhteisiä tekijöitä sekä niiden heijastumista tuotepäälliköiden työhön. Tutkimuksessa vertailtiin

tuotepäälliköiden muodostamia ryhmiä, jotka toimivat markkinoinnin lisäksi tuotannon ja tuotekehityksen tehtävissä. Tutkimuksessa selvitettiin myös eri ryhmiin kuuluvien tuotepäälliköiden rooleja ja vastuita teknologiateollisuuden, muun teollisuuden, sekä kaupan ja palveluiden toimialaryhmissä.

## **Kymmenen yhdistävää tekijää**

Kansikas listaa kymmenen sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylisiin yhteistä, liiketoimintaa edistävää, tekijää: tieto ja kokemus, innovatiivisuus, visiointi, pitkän aikavälin työskentely, luovuus, mahdollisuuksien havainnointi, tavoitteiden asettaminen, itsenäisyys, riskinotto-kyky, sekä vallan ja vastuun delegointi.

– Näitä ominaisuuksia tarvitaan kehittäessä liiketoimintaa ja innovoitaessa tuotekehitystä. Kyseiset ominaisuudet ovat perusedellytyksiä onnistumiselle ja menestykselle liike-elämässä, Kansikas kertoo.

Tutkimukseen osallistui 316 tuotepäälliköä eri puolilla Suomea toimivista yrityksistä.

## Myyjiä, tuotekehittäjiä ja tuotejohtajia

Tuotepäällikkö-nimikettä on käytetty Suomessa eri tavoilla painottuvissa tehtävissä. Kansikkaan tutkimus osoitti, että tuotepäälliköiden tehtävä-rakenne muodostuu myyjien, tuotekehittäjien ja tuotejohtajien rooleista. Tuotepäälliköt toimivat kaikissa toimialaryhmissä myyntityössä. Painopistealueet työssä vaihtelevat erityisesti tuotekehitykseen osallistuttaessa. Tuotepäälliköiden ryhmittely edistää menestyksekkään tuotekehityksen analysointia.

Teknolohiateollisuudessa tuotepäälliköt työskentelivät eniten tuotekehityksessä. Kaupan ja palveluiden alalla työskenneltiin markkinoinnin lisäksi myynnin johtamisen tehtävissä sekä toisaalta tuotejohtajan tehtävissä tuotekehitystä johtavina henkilöinä. Tämä tuli Kansikkaan mukaan esille vastuuna myynnistä, kustannuksista ja rahoituksesta kaupan ja palveluiden alalla.

– Omasta työstä kannettiin vastuuta pisimmällä aikavälillä kaupan ja palveluiden alalla. Liiketoimintaa edistäviä kykyjä sekä työntekijöillä että yrityksillä esiintyi erityisesti kaupan ja palveluiden alalla. Näissä yrityksissä myös kannustettiin eniten ominaisuuksien toteuttamiseen ja kehittämiseen. Kyseessä oleva ryhmä keskittyi markkinoinnin ja myynnin johtamisen tehtäviin: budjetin suunnitteluun, materiaalihankintoihin ja ostoihin, sekä myyntityöhön, Kansikas tarkentaa.

Muun teollisuuden tuotepäälliköt työskentelivät markkinoinnin ja uusien tuotteiden etsimisen tehtävissä. Sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin yhteisiä ominaisuuksia esiintyi yksilöiden keskuudessa ja organisaatioissa vähiten muun teollisuuden piirissä. Liiketoimintaa edistäviä ominaisuuksia oli erityisesti teknolohiateollisuuden yrityksissä. Tuotepäälliköt eivät kuitenkaan kokeneet olevansa

työntekijöinä yhtä paljon liiketoimintaa edistäviä teknolohiateollisuudessa kuin kaupan ja palveluiden alalla, vaikka itse yhteisöissä näitä ominaisuuksia esiintyikin.

– Teknolohiateollisuudessa tuotepäälliköt kokevat tiimien ja työyhteisön edistävän liiketoimintaa, mutta he eivät itse tunne olevansa yhtä aktiivisessa roolissa kuin kaupan ja palveluiden toimialaryhmässä.

## Tuotejohtajilla kokonaisvastuu tuotekehittelystä

Liiketoimintaa tukevat kyvyt heijastuivat tuotekehitysprojektissa niin, että niitä esiintyi eniten tuotekehityksen tuloksista ja kokonaisuunnistumisesta vastaavilla tuotejohtajilla. Tätä ryhmää edustivat eniten kaupan ja palveluiden alan tuotepäälliköt. Uusien tuotteiden kehittäminen oli tuotepäälliköiden tyypillisin tehtävä teknolohiateollisuudessa, jossa työyhteisöt tukivat sisäisen yrittäjyyden ja intuitiivisen päätöksentekotyylin ominaisuuksia.

Väitöksen mukaan tuotejohtajat sekä heidän työyhteisönsä kannustavat ja hyödyntävät eniten liiketoimintaa edistäviä ominaisuuksia.

– Tuotejohtajuus merkitsee kokonaisvastuuta tuotekehityksen onnistumisesta ja uusien tuotteiden etsimisestä. Tuotejohtajat kantavat pitkän aikavälin vastuun myös kustannusten, rahoituksen ja myynnin koordinoinnista, Kansikas kuvailee.

Eniten liiketoimintaa edistäviä ominaisuuksia havaittiin kaupan ja palveluiden alalla ja siellä myös kannustettiin eniten niiden esiintymiseen.

Liiketoimintaa edistäviä ominaisuuksia mitattiin kvantitatiivisena kokonaistutkimuksena käyttämällä Johtamistaidon Opiston (JTO) tietokantaa tiedonkeruuvaiheessa. ■

Lisätietoja: kansikas@econ.jyu.fi