

## Kirja-arvionti

# Sunzi sodankäynnin taito

*Suomentanut ja toimittanut Matti Nojonen,  
ISBN 951-662-956-3, 189 sivua.  
Gaudeamus Kirja Oy, lokakuu 2005.*

Johtaminen on taitolaji. Tie voittoon on ydinasiat oivaltaneelle avoin. Sen sijaan piittaamattomuus perusopeista johtaa tappioon.

Kiinalaisen Sunzin jo 400–320 vuotta ennen ajanlaskumme alkua kirjoittama kirja kertoo siitä, miten taitava johtaja toimii muuttuvissa tilanteissa ja alati vaihtuvissa olosuhteissa. Viime kuussa julkaistun suomennoksen arvoa lisää, että se on käännetty suoraan kiinankielisistä alkuteksteistä ja perustuu vanhastaan tunnettujen ydinlukujen lisäksi uusimpiin 1970-luvun löydöksiin.

”Sodankäynnin taitoa” käytetään oppikirjana sotilasakatemioiden, yliopistoissa ja korkeakouluissa ympäri maailman. Se on toiminut myös rauhan- ja konfliktin sekä Kiinan kulttuurin tutkijoiden peruslukemistona. Mutta ennen kaikkea se on kulunut käytännön johtajien käsissä. Se on löydetty kenraalien ja yritysjohtajien pöydiltä luettuna, alleviivattuna ja täynnä merkintöjä. Eräs kirjan siteeratuimmista lauseista kuuluu: *”Tunne itsesi ja tunne vastustajasi, niin voitoksi ei ole vaarassa”*.

### Oppien voima ja ajattomuus

Voimakasta talouden nousua elävän Itä-Aasian liikemiehet pitivät Sunzin teosta tärkeimpänä strategiaoppaana. Kiinalaiset kauppiat ajattelivat jo ammoin, että ”markkinapaikka on kuin

taistelukenttä”, jossa voitiin soveltaa Sunzin oppeja. *”Jos miehellä ei ole tarpeeksi älyä sopeutua vallitseviin tilanteisiin, rohkeutta tehdä päätöksiä, hyvää tahtoa ymmärtää, milloin tulee antaa ja ottaa, sekä voimaa puolustaa omia asemiaan, niin en tule ikinä opettamaan kaupankäyntitapojani hänelle, vaikka hän haluaisikin oppia ne”*, totesi hieman Sunzia myöhemmin vaikuttanut ja häntä arvostanut kiinalainen talousajattelijä Bai Gui. Viime vuosikymmeninä myös länsimaiset yritysjohtajat ovat löytäneet Sunzin oppien voiman ja ajattomuuden.

Sodankäynnin alalla ”Sodankäynnin taito” on tunnettu läntisessä maailmassa jo parisataa vuotta. Opit tulivat Eurooppaan vuonna 1772 Kiinassa asuneen jesuiittapapin käännettyä keskeiset osat ranskaksi. Muun muassa Napoleon opiskeli Sunzia ja kirja seurasi häntä sotaretkillä. Kului kuitenkin yllättävän kauan ennen kuin teos käännettiin muille eurooppalaisille kielille: vuonna 1860 venäjäksi ja vuonna 1910 englanniksi ja saksaksi.

Kirjan ensimmäinen suomennos vuodelta 1982 ja sen uusintapainos vuodelta 1990 ovat käännöksiä 1960-luvulla ilmestyneestä englanninkielisestä teoksesta. Suomeen Sunzin opit tulivat kuitenkin jo paljon aiemmin Ranskan sotakorkeakoulussa 1920-luvulla opiskelleiden upseerien välityksellä. Heidän käsityksiään kuvasi kenraaliluutnantti Aksel Airo vuonna 1978: *”Sotataito sinänsä ei ole muuttunut miksiäkään. Minulla on tässä ranskankielinen kirja, johon on koottu kahdentuhannen vuoden takaiset kiina-*

*laiset sotilas- ja sodanjohtoviisaudet, ja ne ovat yhä tänä päivänä voimassa, ovat aivan samat. Siinä on koko sotataito, kirjoitettu 2000 vuotta sitten. No, välineet tietysti muuttuvat ja tekniikka muuttuu, mutta periaatteet ovat samat ja tulevat aina pysymäänkin.”* (TV-ohjelma ”Itse asiasta kuultuna” 16.2.1978)

Nykypäivänkin sotilasstrategien, suurvaltoja myöten, kannattaisi muistaa esimerkiksi Sunzin varoitukset pitkittyvästä sodasta: *”Vaikka sodankäynnin mielettömästä nopeudesta on kuultu, ei vielä ole nähty älykkäästi pitkitettyä sotaa. Mikään valtio ei koskaan ole hyötynyt pitkitetystä sodankäynnistä. Jos ei täysin tiedosta, kuinka vahingollista sodankäynti on, ei voida täysin ymmärtää, miten joukkoja voi käyttää kannattavasti.”*

### Strategisen edun luominen

”Sodankäynnin taito” ei nimestään huolimatta ihannoisi sotaa tai väkivaltaa. Ihailtavinta ja tavoitelluinta on välttää sotia ja estää ristiriitoja kärjistyvästä. Silti sotia on aina ollut ja niihin joudutaan varautumaan jatkossakin. Sotien syitä, luonnetta ja johtamista kannattaa huolellisesti tutkia. Erinomaisinta on kukistaa vastustaja ilman taistelua, hajottaa vihollinen jo ennen yhteenottoa. *”Aseisiin turvaudutaan vasta, kun muuta vaihtoehtoa ei ole.”* *”Tärkeintä on hyökätä ensin suunnitelmaa vastaan, seuraavaksi liittoutumaa vastaan ja vasta sen jälkeen sotilaita vastaan”.* Oleellista on nähdä, milloin kannattaa ryhtyä taisteluun ja milloin ei.

Jos taisteluun ryhdytään, on johtamisen taito ratkaisevaa. Johtaminen on tilannesidonnaista toimintaa, tilanteiden hallintaa, niiden luomista ja hyväksikäyttöä. Tämä sanoma kulkee punaisena lankana läpi koko kirjan. *”Voittoisia taisteluja ei voi toistaa. Ne ottavat muotonsa loputtomasti muuttuvista olosuhteista”.*

Varsinkin nykyaikana, jatkuvien muutosten keskellä, on syytä arvioida tarkoin tulevaisuuteen sisältyvät mahdollisuudet ja toimintavaihtoehdot. Tiedon hankinta ja käsittely ovat keskeisiä menestystekijöitä.

Pelkkä reagointi eteen tuleviin tilanteisiin ei riitä. Tavoitteena on ennakoiva johtaminen, jolloin *”tilanteen hyödyn mukaisesti luodaan voimatasapainoetu”* eli nykyajan käsittein ”strateginen etu”. Johtamistilanteet jäsenyivät, syntyvät ja muuttuvat osapuolten voimatasapainon mukaan. Myös pienempi voi voittaa suuremman, ja heikompi vahvemman, jos ymmärtää voimasuhteen, sen symmetrian ja epäsymmetrian, merkityksen ja osaa käyttää kaikkia mahdollisuuksia hyväkseen.

Tilanteet eroavat toisistaan tunnelmaltaan, näköaloiltaan ja johtamistavoiltaan. Ylivoimatilanteessa johtajan on helppo hyökätä, pitää yllä innostusta, unelmia ja toivoa. Hyökkäys luo menestystä, ja menestys luo optimismia ja kirkastaa näköaloja. *”Hyökkäyksessä on voiton mahdollisuus”.* Kun voimatasapaino muuttuu ja vastoinkäymiset alkavat, *”puolustuksen mestarit piiloutuvat maan syövereihin”.* Tällöin voittamattomuus syntyy luovasta puolustuksesta ja nerokkaasta alivoiman käytöstä.

### Voimien keskittäminen olennaiseen

Ajatus yllätyksen hyväksikäytöstä sekä voimien keskittämisestä päämäärän saavuttamisen kannalta olennaisimpaan on Sunzillä vastaava kuin myöhemmin eläneillä sotilasstrategieilla. Sunzilä on kuitenkin painokkaasti mukana myös psyykinen ulottuvuus. Voiman ja olosuhteiden hallinnan ohella on kaikin keinoin pyrittävä vaikuttamaan taistelutahtoon, omaa lujittaen ja vastustajaa hajottaen. *”Kokonaiselta armeijalta voidaan viedä taistelutahto ja kenraalilta anas-*

taa sydän ja mieli”. Turhaan ei Sunzitä ole pidetty psykologisen sodankäynnin mestarina ja edelläkävijänä.

Taitava johtaja ei ole tilanteiden vanki. Päinvastoin, hän pyrkii ennakoimaan ja luomaan tilanteita, joissa vihollinen joutuu jakamaan voimansa ja sen taistelutahto ensin hajoaa ja sitten hiipuu. Taitava johtaja muokkaa vastustajan käsitystä maailmasta aiheuttaen vastustajan joukoissa hämmennystä ja epätietoisuutta. Modernin tietoyhteiskunnan informaatiotulvan keskellä on hyvä muistaa Sunzin perussääntö: *”Sodankäynti perustuu harhaanjohtamisen taitoon”*. Niin sotilasoperaatioissa kuin talouselämässä on eduksi ymmärtää mielikuvien valtaisa vaikutus ja samalla sisäisen ja ulkoisen viestinnän ensiarvoisen tärkeä merkitys.

Ihmisten johtamisen ohjeet ovat osuvia. Esimiestaitoa parhaimmillaan kuvastaa jo kirjan alussa esitetyistä prinssiipeistä ensimmäinen, *”oppi”*, jolla tarkoitetaan toimintaa, *”mikä saa alaiset ajattelemaan yhdenmukaisesti johtajiensa kanssa”*. Siihen sisältyvät oikeudenmukaisen kohtelun, kannustavan hallinnan, viestinnän ja vuorovaikutuksen positiiviset voimat. Vai miten muuten organisaation ihmiset saadaan ajattelemaan yhdenmukaisesti? Taitava johtaja osoittaa suunnan ja saa väkensä ymmärtämään yhteiset tavoitteet ja niiden mielekkyyden. Hän ei sido, vaan vapauttaa energiaa. Tulokset paranevat, mutta ihmiset eivät kulu.

## Kirjan sanoma säilyy

Sunzin *”Sodankäynnin taidossa”* johtaminen ei ole tiedettä eikä taidetta, vaan tilannesidonnaista toimintaa. Käytännönläheinen näkemys on tavoittanut johtamisesta jotain perustavaa laatua olevaa ja pysyvää. Tiiviin tekstin pelkistettyihin ilmaisuihin ja kielikuviin pysähtyy kerta toisensa jälkeen.

Teos on konkreettisuudessaan, ja samalla monitasoisuudessaan ja vertauskuvallisuudessaan, poikkeuksellinen johtamiskirja. Sen perus-sanoma on selkeä ja ajaton. Johtaminen on tärkeää, johtamisessa on eroja, ja johtamistaitoja voidaan parantaa ja kehittää. Aikana, jolloin johtamismalleja tulee ja menee, on kiinnostavaa syventyä tekstiin, joka on säilyttänyt sanomansa vuosisatoja, ja jonka vahvuuksiin kuuluu etiikan, moraalin ja kestävien arvojen kunnioitus.

Kirja ei ole tarkoitettu silmäiltäväksi tai kerralla luettavaksi, vaan mietittäväksi ja pohdittavaksi. *”Tunne itsesi, tunne vastustajasi, niin voittonsi ei ole vaarassa; tunne taivas ja tunne maa, niin voittonsi on täydellinen”*. ■

*Aarno Vehviläinen*, kenraalimajuri  
Maanpuolustuskorkeakoulun  
rehtori emeritus

*Risto Tainio*, professori  
Helsingin kauppakorkeakoulu  
Markkinoinnin ja johtamisen laitos

## Kirja-arvionti

## Sunzi: Sodankäynnin Taito

*Suomentanut ja toimittanut Matti Nojonen, kustantaja Gaudeamus, 2005.*

Sodankäynti on ilmiö, joka tuntuu seuravan ihmiskuntaa läpi historian. Kuitenkin sodankäynti on ollut joinakin aikoina vielä erityisen leimallinen piirre. Ei ole yllättävää, että sodan ammatilliset ovat tuottaneet sodankäyntiä ilmiönä käsitteellistäviä teoksia näinä aktiivisen sodankäynnin aikoina. Esimerkiksi Carl von Clausewitzin ja Antoine Henri de Jominin teokset perustuivat Napoleonin ajan sodissa saatuihin kokemuksiin. Ne ilmestyivät 1830-luvulla ja ovat pysyneet luettuina siitä asti. Vähintään yhtä sotaisissa olosuhteissa syntyi varhaisessa Kiinassa ennen ajanlaskumme alkua sitten Sunzin teos *Sodankäynnin Taito*, jonka Matti Nojonen nyt on ansiokkaasti toimittanut ja suomentanut.

Nyt ilmestyneellä kirjalla on merkittävää uutuusarvoa erityisesti suomalaiselle sodankäynnin strategiasta ja yleisemminkin strategiasta kiinnostuneille lukijoille. Näin on siksi, että nyt ilmestynyt laitos on ensimmäinen suoraan kiinan kielestä tehty *Sodankäynnin Taidon* suomennos. Suurimpaan osaan eurooppalaisista kielistä tällainen laitos on ilmestynyt jo aiemmin. Nyt tehty suomennos perustuu lisäksi laajimpaan nykyisin tunnettuun alkuperäistekstiin. Suomennetun alkuperäistekstin lisäksi nyt julkaistu kirja sisältää taustoittavan johdantoluvun sekä alkuperäisen kiinankielisen tekstin tulkintatietoineen.

Sodankäynnin Taidon johdantoluku asettaa tekstin historialliseen kontekstiinsa kahdella

tavalla. Se kertoo, miten alkuperäinen teos on säilynyt nykypolville ja miten se on muuttunut eri vaiheissa sekä sen, missä yhteiskunnallisissa olosuhteissa teos on alun perin syntynyt. Kirjoittaja (Matti Nojonen) kuvaa varhaisen Kiinan sotaisan historian eri vaiheet ja myös kirjan kirjoittajan tunnetun henkilöhistorian. Muotonsa ja esitystapansa vuoksi *Sodankäynnin Taito* on kiinnostava lähde myös kiinan kielestä ja kääntämisestä yleisemminkin kiinnostuneelle lukijalle.

Mikä sitten *Sodankäynnin Taito* -kirjassa on erityisen kiinnostavaa strategiasta kiinnostuneelle lukijalle? Omasta mielestäni kiinnostavinta on alkuperäisteoksen kirjoittajan pyrkimys ja kyky käsitteellistää sodankäyntiä ilmiönä. Jos sotia käydään, niitä seuraava ja niihin osallistuva voi alkaa pohtia sodankäyntiin mahdollisesti liittyviä lainalaisuuksia. On kiinnostavaa pohtia, mitkä tekijät mahdollisesti selittävät voittoja ja mitkä taas uhkaavat tuottaa tappion. Tuokisena on *Sodankäynnin Taidon* tapauksessa selkeä näkemys siitä, miten sotaa pitäisi käydä. Vaikka nämä toimintaohjeet eivät osoittautuisi yleispäteviksi, paljon yleispätevyyttä voi olla siinä, miten tuo sodankäynnin maailma käsitteellistetään. *Sodankäynnin Taidon* tarjoamassa käsitteellistyksessä on ominaisuuksia, jotka puhuttelevat sekä sodankäynnistä että strategiasta yleisemmin kiinnostuneita. Voin mainita tässä muutamia esimerkkejä.

Ensinnäkin erottelu avoimien (Zheng) ja peitettyjen (Qi) sotatoimien välillä heijastelee kiertokulkua, jossa samalla alueella tapahtuvat

sotatoimet voivat tapahtua näkyvästi (näkyvä joukkojen sijoittaminen) tai salaa (esim. vakoi- lu). Sama toimi voi myös alkaa salaisena ja jat- kua avoimena ja päinvastoin. Toiseksi, teos osoittaa sosiaalipsykologista näkemyksellisyyttä korostaessaan sotajoukkojen moraalien ja taiste- lukyvyyden ylläpitämisen mekanisme. Samalla lukijalle kerrotaan niistä käyttäytymisen mer- keistä, joista voi päätellä vastustajan joukkojen vahvuuden tai heikkouden. Kolmanneksi, teok- sessa esitetään useita kiinnostavia erotteluja niiden olosuhteiden välillä, joissa taistelu vas- tustajan kanssa käydään. Huomio kiinnittyy siihen, minkälaisessa maastossa taistelut käy- dään ja mitä kukin osapuoli on joutunut teke- mään ennen tuloaan taistelupaikalle. Kaikista mainituista asioista ja lukuisista muista esitete- tään kirjassa nykyaikanakin kiinnostavia väittei- tä. Vaikka ne itsessään eivät toimisi ohjenuorana sille, miten nyt toimitaan, ne kiinnittävät huo- mion asioihin, jotka ovat säilyneet keskeisenä strategisessa kilpailussa alasta riippumatta. Nel- jänneksi leimallista teoksessa on tunnistaa myös sodankäynnin aiheuttamat tuhot. Siksi menes- tyksellisintä sodankäyntiä ei ole vastapuolen tuhoaminen taistelussa, vaan sen pyrkimysten estäminen, usein muilla keinoin. Viidenneksi, Sodankäynnin Taito ei vala uskoa yhteen oi- keaan toimintatapaan. Voitokasta sodankäynti-

tapaa ei sellaisenaan voi toistaa olosuhteista riippumatta. Sen sijaan mukautuminen olosuh- teisiin ja vastustajan ominaisuuksiin aina uudel- la tavalla tuottaa parhaan mahdollisen lopputu- loksen.

Sodankäynnin Taito edustaa Kiinassa pal- jolti ja usein eri tavoin institutionalisoitunutta ajattelua, joka on osa yleistä elämänfilosofiaa. Suomalaiset, jotka tuntevat tätä ajattelua toden- näköisesti pystyvät ymmärtämään myös kiina- laista liike-elämää ja kiinalaisia yrityksiä parem- min. Vaikka Sodankäynnin Taito on aikaisemmin vaikuttanut erityisesti länsimaiseen sodankäyn- tiin, sen tuleva vaikutus voi siksi osua erityises- ti liike-elämän alueelle. Vaikka strategisessa johtamisessa keskinäisen kilpailun ja kilpailijan aseman vaikeuttamisen sijasta viime vuosina on korostunut organisaation sisäisten resurssien kehittämiseen perustuva kilpailu, on Sodan- käynnin Taito -kirjalla varmasti paljon annetta- vaa strategiselle johtamiselle. Näin on erityises- ti siksi, että se näyttää kuinka kestävä on ennen ajanlaskumme alkua koottu tietämys vielä 2000- luvun alussa. ■

*Juha Laurila*

KTT, dosentti, ma. professori  
Helsingin kauppakorkeakoulu  
Markkinoinnin ja Johtamisen laitos

# Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta

*KTL Jari Syrjälän taloustieteiden väitöskirja  
"Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta" tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 26.1.2006. Vastaväittäjänä toimi emeritusprofessori Raimo Nurmi Turun kauppakorkeakoulusta ja kustoksena professori Tuomo Takala Jyväskylän yliopistosta.*

## Yrityskauppa vähensi työntekijöiden hyvinvointia

Elokuussa 2001 energiayhtiö Vattenfall myi 229 työntekijän verkkourakointitoimintansa Suomen Voimatekniikalle. Jari Syrjälä tarkasteli väitöskirjätutkimuksessaan liiketoimintakaupassa mukana olleiden työntekijöiden elämää seuraavien vuosien aikana. Yrityskaupan myötä yhtiöstä tuli Vattenfallin, Pohjolan Voiman tytäryhtiön Powerin sekä muutaman pienemmän osakkaan omistama 459 työntekijän urakointiyhtiö sekä samalla myös Empowerin tytäryhtiö.

– Ihmisten hyvinvointi väheni muutoksesta. Omistajien vaihtuminen ja uusi omistajapolitiikka toi kuitenkin tullessaan uskoa tulevaisuuteen. Muutoksessa mukana olleiden pahoin-

vointi tuli muutosjohtamisesta, menetetyistä kulttuurista ja vallasta sekä talouden tunteen epävarmuudesta. Lopulta kaikki kulminoitui rahan tekemiseen itselle ja uusille omistajille, Syrjälä kuvailee.

Syrjälä koki muutoksen myös henkilökohtaisesti. Hänen työuransa Keski-Suomen Valon sähkölaitosasetajana alkoi vuonna 1976. Asentajasta monen vuoden ja usean eri vaiheen jälkeen henkilöstöpäälliköksi nousu on luonut hänelle mahdollisuuden seurata aitiopaikalta sähkölaitosalan kehitystä. Siirtyminen yrityskaupan yhteydessä pikaisesti Vattenfallin kautta Suomen Voimatekniikkaan sai hänet pohtimaan, kuinka muutokseen joutuneet työntekijät kokevat prosessin. Kuinka uuden liiketoimintaperiaatteella toimivan yrityksen toimintatavat ja kulttuurit muokkaantuvat yhteisiksi, vaikka työntekijät tulevat useasta eri yhtiöstä?

Syrjälä pohti tutkimuksessaan etenkin, miten henkilöstö organisaation eri tasoilla koki integraatioprosessin ja millaisia tarinoita muodostui muutoksen eri vaiheissa puhuttaessa organisaatiosta, vallankäytöstä, kulttuurista, muutoksen johtamisesta, omistajapolitiikasta sekä taloudesta. Millainen henkilöstöstrategia olisi yritykseen rakennettava, jotta integraatio olisi henkilöstöä kohtaan mahdollisimman laadukas?

Syrjälä loi tutkimuksessa mallin muutosprosessin keskeisistä vaikutussuhteista, joissa omistajapolitiikan muutokset ovat primaareja ja vaikuttavat muutosjohtamisen, vallan, organisaation ja kulttuurin välittämänä talouteen.

– Tutkimuksessa nousi lisäksi esille kolme yhteistä ja keskeistä integraatiossa henkilöstöstrategiaan kohdistuvaa odotusta ja hyvinvointitarvetta. Henkilöstöstrategian täytyy tukea organisaation johtoa muutoksen läpi viemisessä, pystyä tukemaan työntekijöitten työllisyyttä, työn jatkumista ja näihin liittyviä odotuksia sekä sen täytyy luoda henkilöstölle vaikuttamisen edellytyksiä ja mahdollistaa myös sosiaalisten yhteyksien rakentaminen.

Syrjälän tutkimusryhmä käsitti yhteensä 35 Vattenfallista siirtynyttä ja Suomen Voimatekniikassa ennestään ollutta jakelujohdot-toimialan henkilöä, joita haastateltiin vuosina 2001, 2003 ja 2005. Syrjälä kertoi tarinoitten muodossa, kuinka ihmiset kokevat muutosprosessin. Tutkimuksessa muodostuneita tarinoiden kokonaisuuksia ja niiden keskeisimpiä merkityksiä Syrjälä tarkasteli Allardtin hyvinvointiteoreettisessa viitekehysessä. ■

**Lisätietoja:** [jari.syrjala@empower.fi](mailto:jari.syrjala@empower.fi)

# Minäkäsitys, itsetunto ja elämähallinnan tunne sisäisen yrittäjyyden determinantteina

*KTL Mauri Heikkilän taloustieteen väitöskirja "Minäkäsitys, itsetunto ja elämähallinnan tunne sisäisen yrittäjyyden determinantteina" tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 20.1. 2006. Vastaväittäjänä toimi professori Riitta Viitala Vaasan yliopistosta ja kustoksena professori Matti Koiranen Jyväskylän yliopistosta.*

Uutta tietoa yrittäjyyskasvatuksen kehittämiseksi: Vahva minäkäsitys, itsetunto ja elämähallinta ohjaavat sisäistä yrittäjyyttä

Kauppätieteiden lisensiaatti Mauri Heikkilä osoittaa väitöskirjassaan, että sisäisen yrittäjyyden ominaisuudet ovat yhteydessä yksilön minäkäsitykseen, itsetuntoon ja hänen elämähallinnan tunteeseensa.

Uutta Heikkilän väitöstutkimuksessa on yksilön itsetunnon ja elämähallinnan tunteen liittäminen yrittäjyyskasvatukseen ja sisäiseen yrittäjyyteen. Työn perustaksi otettu humanistinen ihmiskäsitys antaa luonnollisen arvolähtökohdan yrittäjyyteen ja yrittäjyyskasvatukseen. Se tukee yrittäjyyden ihmiskäsitystä, jonka mukaan ihminen on uutta oppiva eli jatkuvasti itseään ja valmiuksiaan kehittävä. Tässä mielessä

## LITERATURE

tutkimus on sekä tieteellisesti että koulutuksellisesti tärkeä.

Heikkilä luo väitöstyössään tietoa yrittäjyyteen oppimisesta henkilöille, jotka ovat miettimässä omaa suuntautumistaan työelämään. Tutkimuksessa saadut tulokset edistävät yrittäjyyskasvatuksen kehittämistä yksilön kannalta paremmin oman minän kasvua, itsetuntemusta ja itsetuntoa lisäävään suuntaan. Tässä mielessä tutkimus on merkittävä sekä yksilöllisesti että yhteiskunnallisesti.

Heikkilän tutkimus osoittaa, että yksilön minäkäsitys ja itsetunto ovat lähes päällekkäiset ilmiöt. Positiivinen minäkäsitys on itsetunnon perusta. Itsetunnolla on selkeä yhteys yksilön kokemukseen omasta elämänhallinnan tunteestaan. Kun henkilöllä on vahva itsetunto, hän omaa sisäisen elämänhallinnan tunteen. Hän kokee voivansa omilla toimillaan vaikuttaa niihin asioihin, joita hän elämässään kohtaa. Sisäinen elämänhallinnan tunne ilmenee hänessä itsenäisyytenä, aloitteellisuutena ja tavoitteelli-

suutena. Lisäksi tällainen henkilö kohtaa ongelmat haasteena. Häneen yhdistyy myös luovuus ja innovatiivisuus sekä muutoshalukkuus ja muutoskykyisyys.

Heikkilä tarkasteli yrittäjyyskasvatusta humanistisen psykologian, kasvatustieteen ja taloustieteiden näkökulmasta. Tutkimus on vahvasti taloustieteiden tieteenalan rajoja rikkova. Heikkilä laajentaa näkemystä yrittäjyyskasvatuksesta. Oppiaineena se tukeutuu meillä edelleenkin keskeisesti yrittäjyyden tietojen ja taitojen opettamiseen. Yksilön kokonaisvaltaisuuden huomioon ottaminen on yrittäjyydessä tärkeä näkökulma.

Heikkilä tutki Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun hallinnon ja kaupan alan opiskelijoiden ja valmistuneiden tradenomien minäkäsitystä, itsetuntoa ja elämänhallinnan tunnetta sekä sisäisen yrittäjyyden ominaisuuksia. ■

**Lisätietoja:** [mauri.heikkila@tokem.fi](mailto:mauri.heikkila@tokem.fi)

# Foreign Direct Investment in a Changing Political Environment: Finnish Investment Decisions in South Korea

*KTL Kristiina Korhosen talousmaantieteen alaan kuuluva väitöskirja "Foreign direct investment in a changing political environment: Finnish investment decisions in South Korea" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 19.12.2005. Vastaväittäjänä toimi professori Sam-Ock Park (Seoul National University) ja kustoksena professori Jarmo Eronen (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

## **Suorat ulkomaiset investoinnit muuttuvassa poliittisessa ympäristössä. Suomalaisyritysten investointipäätökset Etelä-Koreassa.**

Korhosen väitöskirjassa tarkastellaan suoria ulkomaisia investointeja muuttuvassa poliittisessa ympäristössä. Väitöskirja asemoituu yrityksen maantieteen tutkimukseen, mutta siinä hyödynnetään monitieteisesti strategisen johtamisen, kansainvälisen liiketoiminnan ja poliittisen talouden teorioita. Tutkimuksessa kysytään, miten kansainväliset yritykset tulkitsevat kohdemaansa poliittisessa ympäristössä tapahtuvia muutoksia.

Kirjallisuudessa investointien kohdemaan liittyviä sijaintitekijöitä on pääsääntöisesti tarkasteltu investoivien yritysten menestyksestä erillisinä tekijöinä. Väitöskirjassaan Korhonen on rakentanut mallin, jonka avulla voidaan tutkia kohdemaasta riippumatta, miten sijaintitekijöissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat yritysten investointipäätöksiin ja menestymiseen. Tutkimustulokset osoittavat muun muassa, että yritykset tulkitsevat kohdemaassa tapahtuvia muutoksia valitsemansa strategian mukaan.

Toisena aiheena kysytään, tulisiko kohdemaan poliittista ympäristöä pitää investoivalle yritykselle tärkeämpänä investointipäätökseen liittyvänä tekijänä kuin muita sijaintitekijöitä. Kohdemaassa valtiolta voi säädellä investoivan yrityksen toimintaa, joskin yritys voi vaikuttaa investointiolosuhteisiinsa neuvottelemalla valtiovallan kanssa. Korhosen mukaan yrityksen kannattaa hyödyntää myös kotimaassaan tarjolla olevia ns. arvovaltapalveluita lisätäkseen neuvotteluvoimaansa kohdemaassa.

Korhonen soveltaa esittämänsä mallia suomalaisyritysten investointipäätöksiin Etelä-Koreassa. Etelä-Korean valtiolta vapautti investointipolitiikkansa vuonna 1998 ns. Aasian kriisin seurauksena. Tutkimuksessa vertailtiin siten suomalaisyritysten investointipäätöksiä ennen ja jälkeen edellä mainittua vuotta. Tutkimustulosten mukaan Etelä-Korean poliittisella

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

muutoksella vuonna 1998 oli selvä vaikutus Etelä-Koreaan tehtyihin suomalaisinvestointeihin. Vaikutuksia ei kuitenkaan voida täysin erottaa muista samanaikaisten muutosten vaikutuksista, joista merkittävin oli yritysten teknologisen ympäristön kehitys Etelä-Koreassa. Korhosen tulosten mukaan suomalaisyritykset olisivat jatkaneet investointeja jo olemassa oleviin kohteisiin ilman vuoden 1998 muutoksiakin. Yrityksistö ei

kuitenkaan olisi tehty, jos poliittinen ympäristö olisi pysynyt ennallaan. Etelä-Korean yhteiskunnan yleisestä avautumisesta huolimatta Suomen valtiovallan arvovaltapalvelut ovat olleet suomalaisyritykselle tärkeitä. ■

**Lisätietoja:** kristiina.korhonen@hse.fi

Väitöskirja on saatavissa sähköisenä osoitteesta <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>.

# Priority Scheduling Revisited – Dominant Rules, Open Protocols, and Integrated Order Management

*KTM Katariina Kempaisen logistiikan alaan kuuluva väitöskirja "Priority Scheduling Revisited – Dominant Rules, Open Protocols, and Integrated Order Management" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 9.12.2005. Vastaväittäjänä toimi professori Steef van de Velde (Erasmus University, Rotterdam School of Management) ja kustoksena professori Ari P.J. Vepsäläinen (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

## **Avoimet tilaustenhallinta- käytännöt ja tilausten prioriteetit toimitusketjujen koordinoinnissa**

Teollisessa liiketoiminnassa asiakas tilaa tuotteita tai komponentteja ja niille voidaan määrittää

toivottu toimitusaika sekä toimitus- ja myöhästymiskustannukset. Kempaisen tutkimuksen aiheena on, kuinka hyvin toimittaja pystyy tällöin pitämään lupauksensa ohjaamalla tuotantoa hajautetusti yksinkertaisilla prioriteettiindekseillä, jotka määräävät kulloinkin vapautuvalle koneelle seuraavaksi aloitettavan työn. Tällaisia heuristisia päätössääntöjä on kehitetty jo useiden vuosikymmenien ajan, koska töiden järjestelyongelman monimutkaisuus yleensä estää optimaalisen ratkaisun löytämisen.

Tutkimuksen perusteellinen kirjallisuuskatsaus osoittaa, että tarkasti määriteltyihin ongelmiin on tarjottu laaja kirjo erilaisia prioriteetisääntöjä. Ehkä juuri pirstaleisen ja osin ristiriitaisenkin tutkimuksen vuoksi, yritysjohto ei ole vielä löytänyt prioriteettipohjaisen koordinoinnin käytännön etuja verrattuna tilausten aikataulutukseen, prosessien vakiointiin tai neuvot-

teluvoimaan perustuviin ratkaisuihin. Teoreettisesti perustellun ja yleisesti tehokkaan prioriteettisäännön puuttuessa asiantuntijatkaan eivät ole jaksaneet uskoa useimmille tuotanto-organisaatioille sopivaan tilaustenhallintakäyttöön, joka ohjeistettuna protokollana olisi avoimesti koko toimitusverkoston käytössä.

Kemppaisen tutkimuksen simulointitulokset ovat tässä mielessä merkittäviä. Niiden mukaan voidaan tunnistaa tiettyjä prioriteettisääntöjä, jotka käyttävät asiakaskohtaisesti sovittavia strategisia tietoja tehokkaasti töidenjärjestelyssä ja vähentävät myöhästymissakkoja ja muita operatiivisia kustannuksia. Lisäksi nämä säännöt ennakoivat tilauksen viivästymistä hyödyntäen erilaisia läpimenoaika-arvioita. Prioriteettisääntöjen käyttö helpottaa tilaustenhallintaa ja helpottaa tuotantopäätösten koordinoitua yli ti-

lausjaksojen, tuoteryhmien ja organisaatiota-  
lojen.

Tuloksista voi päätellä, kuinka parhaat prioriteettisäännöt tuottavat ennustettavia tunnuslukuja, jotka lisäävät ohjauksen läpinäkyvyyttä eri osapuolten näkökulmasta. Mikä parasta, avoin protokolla säilyttää tehonsa vaikka myöhästymiskustannusten tai prosessointi- ja läpimenoaikojen arvioinnissa olisi tehty virheitä.

Jatkotutkimuksessa tutkijan ehdottamaa tilaustenhallintaprotokollaa tulisi soveltaa ja testata toimitusverkostojen lisäksi myös palveluliiketoiminnassa. ■

**Lisätietoja:** [katariina.kemppainen@hse.fi](mailto:katariina.kemppainen@hse.fi)  
Väitöskirja on myös saatavissa elektronisesta tietokannasta: <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>.

# Maakuntalehden toimittajan toimintatila teknis-rationaalisessa ajassa

*KTL Paavo Lintulan johtamisen väitöskirja "Maakuntalehden toimittajan toimintatila teknis-rationaalisessa ajassa" tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 8.12.2005. Vastaväittäjinä toimivat professori Iiris Aaltio Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta sekä professori (emeritus) Pertti Kettunen Jyväskylän yliopistosta. Kustoksena toimi professori Tuomo Takala Jyväskylän yliopistosta.*

## **Maakuntien ykköslehtien markkina-asema on vankka**

Lintula hakee väitöstutkimuksessaan vastauksia siihen, kuinka maakuntalehden toimittajat kokevat ja jäsentävät ammattinsa, työnsä ja elämänsä – toimintatilansa – lehtiorganisaation dynamiikassa. Toisaalta hän etsii myös vastauksia siihen, millaisin tavoittein, odotuksin ja intressein he tätä dynamiikkaa tulkitsevat ja siinä työtään tekevät. Toimittajuuden oleelliset osatekijät, ammattiyhteisyys, työstä saatava tyydytys

## LITERATURE

sekä velvollisuudentunto, ovat ne tekijät, jotka ovat auttaneet toimittajia jaksamaan arjessa.

– Toimittajan työnkuva on 1960-luvulta tultaessa nykypäivään selkeästi ammatillistunut. Viestintävälineiden kehittyminen ja niiden helpokäyttöisyys sekä esimerkiksi työn suunnitelmallisuuden lisääntyminen ovatkin johtaneet siihen, että osa toimittajista pitää itseään jo ”pikkuvirkamiehinä”. Sisätyön luonteen vuoksi ”kentälle” menemisen kynnys onkin ollut noussussa, Lintula toteaa.

Lintula tutki toimittajien asenteita toimittajuuden käsitteen kautta. Toimittajien itse mieltämän toimittajuuden suurimmat puutteet tai ristiriidat koskivat viihteellisyyden lisääntymistä, lehtien samankaltaistumista ja valtakunnallisuuden korostumista. Lintula lähestyi tutkimusongelmaansa myös toiminnan kontekstin käsitteen kautta. Tämä sisältää toimittajan työhön välillisesti vaikuttavat tekijät. Toiminnan kontekstin alalohkoja ovat mm. maakuntalehden toimialan ja sen ansaintalogiikan tulkinta, valta eri aspekteineen sekä muutospuhunnan retoriikka.

– Jos edellä mainittuja journalistisia ristiriitoja lukuun ottamatta toimittajuuden voi sanoa toteutuvan hyvänä, toiminnan kontekstin suhteen ei voida sanoa samaa. Toimittajilla on lehden johtoa selkeästi heikommat lähtökohdat tulkita maakuntalehden toimialaa, alan ansaintalogiikkaa sekä markkina-asemaan vaikuttavia perusvoimia. Yrityksen ja lehden johto hallitsevat toimintaympäristön tulkintaa. Institutionaalistunut oikeus tulkita toimintaympäristöä antaa valtaa kenenkään kiinnittämättä siihen huomiota, Lintula huomauttaa.

Lintulan mukaan lama jatkaa elämäänsä sosiaalisena ilmiönä ja vaikuttaa monin tavoin, mm. vallan välikappaleena yritysten arjessa. Hänen mukaansa lamaa ruokitaan edelleen organisaation puhunnalla ja käytännöillä.

– Laman pelotevaikutus ei suinkaan ole kadonnut viestintäalalta, vaikka todellisuudessa maakunnan ykköslehtiä ei taloudellisesti uhkaa mikään Lintula toteaa. ■

**Lisätietoja:** [paavo.lintula@saunalahti.fi](mailto:paavo.lintula@saunalahti.fi)

# Essays on the Economics of Networks and Social Relations

*KTM Pekka Sääskilahden kansantaloustieteen alaan kuuluva väitöskirja "Essays on the Economics of Networks and Social Relations" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 7.12.2005. Vastaväittäjänä toimi professori, PhD, Robin Mason (University of Southampton) ja kustoksena professori, PhD, Pekka Ilmakunnas (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

## **Vaikuttavatko kuluttajien sosiaaliset suhteet yritysten strategioihin?**

Moderni yhteiskunta rakentuu verkostoista. Lentokoneet ja junat kuljettavat ihmisiä ja tavaroita paikasta toiseen, tietoliikenneverkot tekevät saman virtuaalisesti. Perhe, ystävät, kollegat ja naapurit muodostavat ihmisten sosiaalisen verkoston. Elinolot riippuvat nykypäivänä vähemmän perheestä kuin keskiajalla, mutta lisäänty-

nyt vapaa-aika lisää sosiaalista kanssakäymistä. Sääskilahti kysyy tutkimuksessaan, miten yritykset ottavat huomioon asiakkaidensa sosiaaliset verkostot hinta- ja investointistrategioissaan.

Sosiaalisten tuotteiden käytöstä saatava hyöty kasvaa, jos useammat ihmiset omaksuvat niiden käytön. Tätä kutsutaan verkostoulokoisvaikutukseksi. Klassinen esimerkki on faksi. Yksi faksi on hyödytön, mutta jos fakseja on miljoonia, yhden arvo on kasvanut merkittäväksi. Modernimpia esimerkkejä ovat matkapuhelimet, pelikonsolit, tietokoneohjelmistot ja monet Internet-pohjaiset palvelut. Verkostoulokoisvaikutusten takia kuluttajan ostopäätös noudattaa ”minä ostan vain jos sinä ostat” -strategiaa. Mutta kun kaikki kuluttajat ajattelevat samoin, talous saavuttaa tasapainon usealla tavalla: joko kaikki ostavat tai kukaan ei osta. Verkostojen taloustiede on omaksunut tällaisen monikäsitteisen tasapainotilan sosiaalisten tuotteiden ominaispiirteinä. Tasapainon monikäsitteisyys kuitenkin muodostaa ongelman, sillä yrityksen käytökselle saadaan useampi ennuste jo pelkästään yhden toimintaympäristön vallitessa.

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa Sääskilahti osoittaa, kuinka tasapainotilan monikäsitteisyys ei useassa tapauksessa toteudukaan, vaan kuluttajat tekevät yksikäsitteisiä päätöksiä verkostoulokoisvaikutusten alaisuudessa. Ratkaisu tuottaa jatkutuloksen, että myyjälle on haitaksi, jos kuluttajat ovat epävarmoja tuotteen tuomasta hyödystä. Kuluttajien hyöty toisaalta kasvaa lisääntyvän epävarmuuden myötä, jos epävarmuuden taso markkinoilla on lähtökohdaisesti suurta.

Verkostoulokoisvaikutukset on perinteisesti mallinnettu ulkoisvaikutusfunktiolla. Tämä metodi sisältää vahvan oletuksen verkoston rakenteesta: jokaisella verkoston jäsenellä on suora suhde kaikkiin muihin jäseniin. Kuitenkin

suurin osa todellisista verkostoista on vähemmän linkittyneitä ja usein myös asymmetrisiä siten, että jotkin verkoston jäsenet ovat paremmin linkittyneitä kuin toiset. Tutkimuksen toisessa osassa Sääskilahti tutkii, miten verkoston rakenne vaikuttaa yrityksen hinnoitteluun. Sääskilahti osoittaa, että verkoston topologia on määrävämpi tekijä kuin verkoston koko. Keskeiset verkostojäsenet hyötyvät asemastaan perifeeristen jäsenten kustannuksella, koska yritys asettaa hinnan suosien keskeisiä jäseniä. Verkoston koon kasvattaminen hyödyntää sekä yritystä että keskeisiä jäseniä mutta haittaa perifeerisiä jäseniä. Verkoston asymmetria toisaalta rajoittaa yrityksen voittoja. Tulokset kyseenalaistavat monien Internet-yhtiöiden 1990-luvun strategiat kasvattaa verkoston jäsenmäärää mahdollisimman nopeasti mahdollisimman suureksi. Tärkeämpää olisi ollut tunnistaa verkoston keskeiset jäsenet.

Teknologiset innovaatiot mahdollistavat monissa sosiaalisissa verkostoissa uudenlaisen kanssakäymisen. Tutkimuksen kolmannessa osassa Sääskilahti pureutuu teknologisen kehityksen ja verkostojen väliseen rajapintaan. Yrityksen teknologiset innovaatiot vuotavat usein kilpailijoiden käyttöön. Sääskilahti tutkii teknologiavuotojen ja verkostoulokoisvaikutusten yhteisvaikutusta yrityksen tutkimus- ja kehityspanostukseen (T&K) ja hinnoitteluun. Yllättäen tietovuotojen lisääntyminen saattaa stimuloida yksittäisen yrityksen T&K-panostuksia, mikäli verkostovaikutukset ovat vahvat. Tällaisessa tilanteessa kuitenkin toimialan T&K-taso kokonaisuutena laskee sillä kilpailijat vähentävät omia panostuksiaan. ■

**Lisätietoja:** pekka.saaskilahti@nokia.com

Väitöskirja on saatavissa elektronisesta tietokannasta osoitteesta <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>.

# Approaches to a Business Negotiation Case Study: Teamwork, Humour and Teaching

*FL Taina Vuorelan kansainvälisen yritysviestinnän alaan kuuluva väitöskirja "Approaches to a Business Negotiation Case Study: Teamwork, Humour and Teaching" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 7.12.2005. Vastaväittäjänä toimi professori (emeritus), FT Kari Sajavaara Jyväskylän yliopistosta ja kustoksena professori Mirjaliisa Charles Helsingin kauppakorkeakoulusta.*

## Huumori ja tiimityö toimivat strategisina työkaluina liikeneuvotteluissa

Vuorelan soveltavan kielitieteen alaan kuuluvan tutkimuksen lähtökohtana oli neuvottelutaitojen opettamisen kehittäminen. Materiaalina käytettiin erään kansainvälisen suomalaisyrityksen nauhoitettuja liikeneuvotteluja. Myyntiryhmän neuvottelutyötä analysoitiin diskurssianalyysin avulla sekä myyntiryhmän sisäisissä kokouksissa että asiakastapaamisissa.

Tutkimuksen mukaan huumorin käyttö ja tiimityö toimivat strategisina interaktiivisina työkaluina, kun myyntiryhmä yrittää saavuttaa strategiakokouksessa itselleen asettamia päämääriä tavatessaan liikeneuvottelussa asiakkaan. Sekä asiakastapaamisissa että myyntiryhmän sisäisessä strategiakokouksessa huumoria esiintyi runsaasti. Yleisimmin huumori esiintyy ironise-

na liioitteluna ja koomisena vastakkainasetteluna. Myyntiryhmä vitsailee yhdessä asiakkaan kanssa mm. myyntityöstä yleensä ja käsiteltävästä myyntihankkeesta. Myös suomalaisten eksoottiset tavat ja käytänteet ovat yleinen huumorin kohde keskieurooppalaisen ostajaryhmän kanssa neuvoteltaessa.

Huumori eroaa jossain määrin asiakasneuvottelua ja yrityksen sisäistä kokousta verrattaessa. Esimerkiksi ironian käyttö on varovaisempaa asiakkaan kanssa neuvoteltaessa. Huumorin käyttö liittyy myös vallankäyttöön neuvottelussa: valta vaikuttaa esimerkiksi siihen, kenen on sopivaa aloittaa vitsailu tai lopettaa se. Myös vahvimpien neuvottelijoiden viljelemälle huumorille nauretaan useammin. Huumorin avulla mm. voidaan nostaa esiin vaikeita neuvotteluaiheita tai toisaalta kiperien neuvotteluaiheiden jälkeen keventää ilmapiiriä. Toisinaan ostajaryhmä tai myyntiryhmä käyttää huumoria ilman toisen osapuolen hyväksyntää: Jos myyntiryhmä pyrkii huumoria apunaan käyttäen tavoitteeseen, jota toinen osapuoli ei hyväksy, ei vastapuoli yhdy huumoriin. Myös tiimityötä käytettiin tehokkaasti strategiakokouksessa sovitujen tavoitteiden ajamiseen. Myyntiryhmä vaihtelee vetovuoroa kokouksessa, mutta reagoi tarvittaessa yhdessä asiakkaan kysymyksiin. Tiimityö ehkäisee näin neuvottelijoiden väsymistä ja virheiden syntymistä neuvottelussa.

Liikeneuvottelutaitojen opetuksen kehittämistä varten tutkimuksessa kartoitettiin ylei-

sesti käytössä olevaa kielellisesti suuntautunutta opetusmateriaalia. Vaikkakin opetusmateriaalit ovat analyysin mukaan kehittyneet viimeisten 10–20 vuoden aikana, niissä käytettävät harjoitukset sijoittuvat vain pintapuolisesti liikeneuvotteluympäristöön, ts. harjoitukset ovat usein irrallisia. Tiimityötä ja huumoria ei yleensä käsitelty materiaalissa lainkaan; varsinkaan huu-

morinkäyttö neuvottelutaitona ei noussut esiin. Kartoitus tukee opetusmenetelmiä, joissa integroidaan kielellistä ja strategista liikeneuvotteluosaamista. ■

**Lisätietoja:** [tvuorela@oamk.fi](mailto:tvuorela@oamk.fi)

Väitöskirja on saatavissa elektronisesta tietokannasta osoitteessa <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>.

# Migration, Imperfect Competition and Structural Adjustment – Essays on the Economy of the Åland Islands

*KTM Jouko Kinnusen kansantaloustieteen alaan kuuluva väitöskirja "Migration, Imperfect Competition and Structural Adjustment – Essays on the Economy of the Åland Islands" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 5.12.2005. Vastaväittäjänä toimi professori, PhD Sherman Robinson (University of Sussex) ja kustoksena on professori Pertti Haaparanta (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

## **Globalisaation ja EU:n haasteet Ahvenanmaan taloudelle**

Väitöstutkimus tarkastelee Ahvenanmaalle ongelmallisia EU-integraatioon ja globalisaatioon liittyviä kysymyksiä. Näitä ovat muuttoliike, kilpailutilanne Ahvenanmaan paikallisilla markki-

noilla sekä Pohjoismaiden ja EU:n alkoholi- ja merenkulkupolitiikan muutosten kokonaistaloudelliset vaikutukset. Analyysit on toteutettu hyödyntämällä ekonometrisia estimointeja mikrodatalta sekä soveltamalla numeerista yleisen tasapainon (YTP) mallia, jonka tutkija rakensi osana väitöstutkimusta.

Ensimmäisessä esseessä tutkitaan Ahvenanmaan muuttoliikkeen luonnetta ja havaitaan sen käyttäytyvän teorioiden ja aikaisempien empiiristen tulosten mukaisesti: nuorten ja hyvin koulutettujen muuttoalttius on suurempaa kuin muilla väestöryhmillä. Myös naisten muuttoalttius on koko väestöä suurempi. Lisäksi havaitaan, että työttömyyden muutokset vaikuttavat käänteisesti nettomuuttoon. Väitöstutkimuksessa todettiin myös, että syntyperäisten todennäköisyys pysyä maakunnassa laskee ajan myötä, kun taas maakuntaan Manner-Suomesta muuttaneilla se nousee.

## LITERATURE

Toisessa esseessä etsitään syitä Ahvenanmaan päivittäistavarakaupan korkeaan hintatasoon. Tärkeimmät syyt ovat skaalaetujen ja kilpailun puute vähittäiskaupassa sekä elintarviketeollisuudessa. Myös kuljetuskustannukset sekä Ahvenanmaan ja Manner-Suomen välisen verorajan aiheuttamat lisäkustannukset vaikuttavat hintoihin, mutta vain vähäisessä määrin. Hintatason laskeminen ei ole helppoa, mutta maakunnan viranomaiset voisivat lainsäädännöllisin keinoin pyrkiä vähentämään markkinoille tulon esteitä ja siten lisäämään markkinoiden kilpailullisuutta.

Kolmannessa esseessä esitellään tutkijan kehittelemä dynaaminen epätäydellisen kilpailun YTP-malli. Mallin suurimpiin kontribuutioihin kuuluu työvoiman kasvun endogenisoiminen muuttoliikkeen avulla. Mallilla simuloidaan maakunnan ulkopuolelta tulevan kilpailu-uhan

lisääntymisen vaikutusta talouteen. Havaitaan, että suurempi kilpailu-uhka lisäisi kuluttajien hyvinvointia ja keskittäisi maakunnan yritysra-kennetta.

Neljännessä esseessä tutkitaan EU:n ja Pohjoismaiden alkoholi- ja merenkulkupolitiikan muutosten kokonaistaloudellisia vaikutuksia samaa YTP-mallia hyödyntämällä. Havaitaan, että Suomen valtion vuoden 2005 alusta myöntämät uudet merenkulun tuet näyttäisivät kohtuullisen hyvin korvaavan laivojen verovapaan myynnin kannattavuuden laskun. Uudet tuet kaksinkertaistavat valtion nettokulut Ahvenanmaalla. ■

**Lisätietoja:** jouko.kinnunen@asub.aland.fi  
Väitöskirja on saatavissa elektronisesti tietokannasta <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>.

# Modeling, Valuation and Risk Management of Commodity Derivatives

*KTM Harri Toivosen rahoituksen alaan kuuluva väitöskirja "Modeling, Valuation and Risk Management of Commodity Derivatives" tarkastettiin 2.12.2005 Helsingin kauppakorkeakoulussa. Vastaväittäjänä toimi professori Petri Sahlström Vaasan yliopistosta ja kustoksena professori Vesa Puttonen Helsingin kauppakorkeakoulusta.*

## **Raaka-ainejohdannaisten mallintaminen, hinnoittelu ja riskienhallinta**

Väitöskirja käsittelee raaka-aine- eli hyödykejohdannaisten mallintamiseen, hinnoitteluun ja riskienhallintaan liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksessa käytetään aineistoa kansainvälisistä öljy- ja sellumarkkinoista. Aineiston avulla pyritään saamaan selvyttä seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Onko raaka-aineista varastoitaessa saatavan hyödyn ja kokonaisraaka-ainevarastojen määrän välillä käänteinen suhde, kuten varastoteoria olettaa? Toteutuuko oletus myös pidemmän aikavälin johdannaissopimusten osalta?
- 2) Toteutuuko pidemmän aikavälin raaka-ainejohdannaisten hinnoissa hintavaihtelujen eli volatiliteetin aikarakenne: Eräntymistä lähellä olevien lyhytaikaisten johdannaissopimusten hintavaihtelut ovat suurempia kuin pitempiäaikaisten sopimusten hinnanvaihtelut, minkä seurauksena raaka-aineiden hinnat hakeutuvat pitkän aikavälin keskiarvohintaa kohti.
- 3) Miten kirjallisuudessa esitetyt rahoitusinstrumenttien hintavaihtelua kuvaavat mallit pystyvät mallintamaan pitkän aikavälin raaka-ainesopimusten hintavaihtelua?
- 4) Miten pitkäaikaiselta raaka-aineen hintavaihtelulta voidaan parhaiten suojautua lyhyempikestoisilla johdannaissopimuksilla?
- 5) Miten hinnoitella raaka-ainejohdannaissopimusinstrumentti, jonka hinta määräytyy valuuttakurssin ja raaka-aineen hinnan yhteistuloksena?

Varastoteorian mukaan fyysisen raaka-aineen ja tällä hetkellä hinnan osalta sovittavan, mutta tulevaisuudessa maksettavan sopimuksen eli raaka-aine-futuurisopimuksen välillä on olemassa kiinteä suhde. Voimme ostaa futuurisopimuksen tai raaka-aineen ja varastoida sen futuurisopimuksen keston ajaksi. Kummatkin näistä toimenpiteistä tuottavat saman lopputuloksen. Jos ostamme hyödykkeen, menetämme pääoman korkotuoton ja joudumme maksamaan varastointikustannukset. Toisaalta varastoitu raaka-aine on hyödyllinen: sen avulla voidaan tuotantoprosessi pitää käynnissä, joten tämä ”hyödyketuotto”

lisää fyysisen hyödykkeen arvoa vähentäen vastaavalla määrällä futuurisopimuksen arvoa.

Pitkän aikavälin raaka-ainejohdannaissopimusten markkinahintoja mallintavassa tutkimuksessa havaitaan, että varastoteorian mukaisesti kokonaisvarastojen tason ja ”hyödyketuoton” välillä on käänteinen suhde. Mitä korkeammat kokonaisvarastotasot ovat, sitä matalampi on raaka-aineen ”hyödyketuoton” taso. Tämä varastoteorian mukainen tulos toteutuu, kun asiaa tarkastellaan pitkän aikavälin hyödykejohdannaisten avulla.

Tutkimuksessa havaitaan myös, että tutkittuilla raakaöljyn ja sellun pitkän aikavälin hyödykejohdannaisten markkinoilla toteutuvat hintavaihtelut ovat sitä pienempiä, mitä pitkäaikaisesta sopimuksesta on kyse. Myös pitkäaikaisilla johdannaissopimuksilla on siis laskeva volatiliteettirakenne, minkä seurauksena raaka-aineiden hinnat hakeutuvat pitkän aikavälin keskiarvohintaa kohti.

Väitöskirjassa Toivonen osoittaa yleisesti käytettyjen suojausmenetelmien sopivan huonosti pitkäaikaisen hyödykehintariskien hallintaan. Edellä mainitusta laskevasta volatiliteettirakenteesta johtuen lyhyempikestoisen suojaavan johdannaissopimusinstrumentin korkeampi hinnanvaihtelu lisää riskiä, jos suojattavan kohteen eli pitkäaikaisen hyödykejohdannaisten ja suojaavan instrumentin suhde eli suojaussuhde ei ole oikea.

Tyypillisesti kansainvälisillä raaka-aine-markkinoilla tuotteiden hinnat määräytyvät Yhdysvaltain dollareissa, kun taas eurooppalaiselle ostajalle raaka-aineen loppuhinta muodostuu euron ja dollarin välisen valuuttakurssin ja dollarimääräisen raaka-aineen hinnan tuloksena. Väitöskirjassa esitetään malli tämänkaltaisten johdannaissopimusten hinnoitteluksi. ■

**Lisätietoja:** harri.toivonen@kiodynos.com.

# Perheyrittäjyyden arjen kulttuuri, kolmen sukupolven sahatoimintaa

*KTM, FM Raili Törmäkankaan taloustieteen väitöskirja "Perheyrittäjyyden arjen kulttuuri, kolmen sukupolven sahatoimintaa" tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 2.12.2005. Vastaväittäjänä toimi dosentti Jari Ojala ja kustoksena professori Matti Koiranen.*

## Perheyrittäjyyden perintö on henkistä valmiutta yrittäjyyteen

Raili Törmäkangas osoittaa väitöskirjassaan, että perheyrittäjyyden jatkuvuus on yhteydessä perheen halukkuuteen jakaa arjen toimintaa, oppia aktiivisesti uusia liiketoiminnan muotoja ja antaa perintönä seuraavalle sukupolvelle yrittäjyyden myönteinen elämänsäsenne.

Sadan vuoden aikana kehittynyt perheyrittäjyys yltää yli sukupolvien ja sen elinkaaren vaiheita on vaikea arvioida epävarmassa globaalissa yritysmaailmassa. Perheyrittäjyydessä tarvitaan kuitenkin kyvykkyyttä syntetisoida tietoa sekä nykyisen että menneen avulla, jotta tulevaisuus voidaan käyttää liiketoiminnan hyödyksi.

Seuraavan kymmenen vuoden kuluessa noin kolmannes yrittäjistä luopuu yritystoiminnasta ikääntymisen seurauksena. Tämä merkitsee noin 70 000–80 000 luopuvaa yrittäjää Suomessa ja noin 610 000 yrittäjää Euroopassa. Törmäkangas tarkasteli tutkimuksessaan yritystä, jossa luopuminen ei ole merkinnyt yrityksen lopettamista, vaan yritystä on kehitetty uusien olosuhteiden vaatimalla tavalla. Sijaintipaikkakunnalle se on merkinnyt taloudellista vireyttä

ja paikallisten resurssien hyödyntämistä kestäväällä tavalla. Tämä on tärkeää alueelliselta näkökulmalta katsoen, koska uusia yrityksiä ei juuri perusteta taantuville alueille.

## Jaetut myytit kantavat yritystä

Törmäkangas tutki pientä pohjalaista sahayrittäjyyttä kymmenen vuoden ajan. Haastattelemalla ja osallistuvalla havainnoinnilla kerätty aineisto tuotti rikkaan kokoelman kertomuksia sadan vuoden yrittäjyyden ajasta. Analysoinnissa nousivat esille suvussa jaetut myytit, joilla perhe, yrittäjät ja yrityksen piirissä toimivat takaavat yrityksen kannattavuuden. Myytit antavat kannattavuudelle uuden ulottuvuuden tarkastella kulttuurista pääomaa taloutta ylläpitävänä taustavoimana. Sahayrittäjyydessä se on puualan osaamisen dynamiikka, jolla perheenjäsenet sekä lähialueelta palkatut työntekijät takaavat toimeentulonsa.

Kertomuksissa luonnehditaan yrittäjää liiketoiminnan välittäjäksi, verkostomaisessa yritysmaailmassa toimijaksi ja uusia markkinoita etsiväksi löytöretkeilijäksi osoittaen perheyrittäjyyden suuntautumista vieraisiin olosuhteisiin. Tähän liittyvä myyttien mukainen arvomaailma osoittaa samalla perheenomaisuuden sekä pitkijänteisen paikallisuuteen sitoutumisen, ja harkittuja riskejä ottavan yrittäjän. Perheessä kasvavat sukupolvet omaksuvat liiketoiminnan arkeen liittyviä tapoja, jonka johdosta he ovat yhteiskunnan tilasta riippuen halukkaita ryhtymään yrittäjiksi. Heillä on jo nuorena valmiuksia perustaa uusia yrityksiä. Perheyrittäjyydessä

jaettava perintö on ennen kaikkea henkistä valmiutta yrittäjyyteen.

– Perheyriityksen jatkaja löytyy omasta perheestä, jos liiketoiminnan ala perustuu kestäviin resursseihin ja perheen sisällä hyväksytyt arvot motivoivat ottamaan vastuun yrityksestä. Perheyriityksen menestyminen sukupolvenvaihdoksessa taataan paitsi hallinnollis-teknisellä valmistautumisella ja riittäväällä johtamisen tuella myös yrittäjyydestä luopuvan sukupolven osoittamalla luottamuksen teoilla. Ne varmista-

vat, että omistajuus ja vastuu todella siirretään seuraajalle ja hänelle jätetään valtuudet kehittää yritystä uuteen menestykseen, Törmäkangas toteaa.

Yrittäjyyteen liittyvä kulttuuripääoma näyttää myös turvaavan perheen jatkuvuutta, sillä perheen rakenteessa tapahtuu yhä hyvin hitaita muutoksia ammatteihin suuntautumisessa. ■

**Lisätietoja:** [raili.tormakangas@jyu.fi](mailto:raili.tormakangas@jyu.fi)

# Innovating at the Interface: a Comparative Case Study of Innovation Process Dynamics and Outcomes in the Public- private Context

*KTL Sami Kortelaisen innovaatio- ja organisaatiotutkimuksen alaan kuuluva väitöskirja "Innovating at the Interface: a comparative case study of innovation process dynamics and outcomes in the public-private context" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 29.11.2005. Vastaväittäjänä toimi professori Peter Karnoe Kööpenhaminan kauppakorkeakoulusta ja kustoksena ma. professori Juha Laurila Helsingin kauppakorkeakoulusta.*

## **Terveydenhuollon innovaatioprosessit – yritysten ja julkishallinnon yhteistyötä**

Sami Kortelainen tarkastelee väitöskirjassaan terveydenhuollon teknologiayritysten ja julkishallinnollisten organisaatioiden keskinäisten suhteiden rakentumista ja innovaatioprosessien etenemistä. Tutkimuksessa tarkastellaan pitkätaisaisteiden avulla kahden terveydenhuollon teknologian kehittämishankkeen etenemistä ja lopputuloksia. Tutkimuksen keskeinen kysymys on, miksi samankaltaiset innovaatioprosessit kehittyivät eri tavoin ja miksi toisen tuloksena syntyi 'public-private'-yhteistyösuhteita sekä

## LITERATURE

kaupallistettu tuote, kun taas toisessa nämä tavoitteet jäivät saavuttamatta. Tämän kysymyksen ratkaisemiseksi tutkimuksessa rakennetaan vertaileva case-asetelma, jonka avulla tunnistetaan eroavuuksiin vaikuttaneita mekanismeja.

Tutkimuksessa asetetaan kolme pääasiallista tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on tuottaa lisätietoa siitä, millä tavoin terveydenhuollon teknologiayritysten, sektorin sääntelyorganisaatioiden ja teknologian käyttäjäorganisaatioiden keskinäiset suhteet syntyvät, kehittyvät ja päättyvät. Toisena tavoitteena on lisätä ymmärrystä mekanismeista, jotka vaikuttavat terveydenhuollon sektorilla toteutettavien innovaatioprosessien etenemiseen. Kolmantena tavoitteena on lisätä tietoa teknologiayritysten tuotekehitysjohdon vaikutusmahdollisuuksista ja toisaalta esteistä, joita se kohtaa edistäessään innovaatioprosesseja.

Tutkimus tuottaa uutta tietoa terveydenhuollon sektorin sellaisista piirteistä, jotka innovaatiotoiminnassa tulee ottaa huomioon. Tutkimuksessa tunnistetaan lukuisia teknologisia, institutionaalisia sekä sektorin toimijoiden käyttäytymiseen liittyviä jäykkyyksiä. Yhteistä niille on, että ne vahvistavat olemassa olevia rakenteita ja toimintatapoja rajoittaen yhteistyön rakentamista ja hidastaen innovaatioprosessien etenemistä. Näiden terveydenhuollon sektorin ominaispiirteiden vuoksi teknologiayritysten

tuotekehitysjohdo kohtaa erityisiä haasteita innovaatioprosessien läpiviennissä. Tutkimuksessa tunnistetaan näitä haasteita sekä tuotetaan uutta tietoa tavoista, joilla tuotekehitysjohdo niihin reagoi.

Tutkimuksen tuloksena rakennetaan malli, jonka avulla tunnistetaan 'public-private'-yhteistyön ja innovaatioprosessien kehittymiseen vaikuttavia mekanismeja. Tutkimuksessa osoitetaan, että mekanismit liittyvät teknologiayritykseen, toimintaympäristöön sekä kehitteillä olevan teknologian ominaisuuksiin. Teknologiayrityksen hyvällä tunnettuudella ja uskottavuudella sekä tuotekehitysjohdon toimialakokemuksella ja voimakkaalla käyttäjäorientaatiolla on edistäviä vaikutuksia. Toimintaympäristöön kuuluvien organisaatioiden korkea toiminnallinen ja teknologinen keskinäisriippuvuus puolestaan lisää yhteistyön rakentamisen haasteita ja hidastaa innovaatioprosessien etenemistä. Näin on myös silloin, kun kehitteillä olevan teknologian sovellusalue on laaja, teknologia kytkee useita toimintaympäristön organisaatioita verkostoksi ja nämä teknologian tukemat verkostosuhteet ovat kriittisiä. ■

**Lisätietoja:** KTL Sami Kortelainen on tavoitettavissa GSM-numerosta 040-529 1078. Väitöskirja on saatavissa elektronisesta tietokannasta osoitteessa <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>.

# Essays in Foreign Aid, Conflicts, and Development

*KTM Kirsti Kuisman kansantaloustieteen alaan kuuluva väitöskirja "Essays in Foreign Aid, Conflicts, and Development" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 18.11. 2005. Vastaväittäjänä toimi professori Mansoob Murshed (Institute of Social Studies, Alankomaat) ja kustoksena professori Pertti Haaparanta (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

## Ajankohtaisia kysymyksiä kehitystaloustieteestä

Kirsti Kuisman väitöskirjassa tarkastellaan ajankohtaisia kehitystaloustieteen alan kysymyksiä mikroteoreettisesta näkökulmasta. Väitöskirjassa keskitytään erityisesti kansainvälisen avun tehokkuuteen, hyväntekeväisyysjärjestöjen väliseen kilpailuun ja konflikteihin kehitysmaissa. Tutkimus kuvaa teoreettisin mallein sitä, miten kehittyneiden maiden toimijoiden (valtiot, kansainväliset organisaatiot, hyväntekeväisyysjärjestöt, yksityiset lahjoittajat) toiminta vaikuttaa kehitysmaiden kansalaisten hyvinvointiin ja millainen toiminta on taloudellisessa mielessä optimaalista.

Kansainvälisen avun tehokkuus on ollut keskustelunaihe kehitystaloustieteen piirissä jo vuosikymmenen ajan, useimmiten kuitenkin lähtökohtana on makroteoreettinen tutkimus. Kirsti Kuisman tutkimus pyrkii analysoimaan avunantajamaiden päätöstä jakaa apua sekä

monen- että kahdenkeskisesti huomioiden vuorovaikutuksen lahjoittajamaiden, kansainvälisen organisaation ja vastaanottajamaiden välillä. Tutkimuksessa tulee erityisesti esille se ongelma, että monien kehitysmaiden poliittinen ja taloudellinen toimintaympäristö on varsin epävakaa ja että avun toimittaminen bilateraalisesti näihin maihin ei välttämättä ole optimaalista.

Toisena aiheena tutkimus nostaa esille hyväntekeväisyysjärjestöjen välisen kilpailun, joka on varsin vähän tutkittu alue. Hyväntekeväisyysjärjestöt kuitenkin joutuvat kilpailemaan hankkiessaan rahoitusta osittain samoista lähteistä (esim. yksityiset lahjoittajat ja valtiot). Tutkimus pyrkii erityisesti selvittämään, mikä on kilpailun ja järjestöjen erikoistumisen vaikutus avun saajien hyvinvointiin. Osoittautuu, että kilpailu on avun saajien kannalta hyödyllistä, sillä se pakottaa järjestöt toimimaan tehokkaammin.

Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan konflikteja kehitysmaissa. Suurin osa tämän päivän konflikteista keskittyy kehitysmaihin heikentäen näiden maiden ennestään huonoa asemaa. Konfliktien ehkäisy onkin yksi tärkeimmistä haasteista tulevaisuudessa. Väitöskirjassa arvioidaan teoreettiselta kannalta, onko mahdollisuus kaupankäyntiin länsimaiden kanssa rauhaa edistävä tekijä ja mikä on tulotason vaikutus konflikteihin.

Tutkimus tarkastelee myös rauhanrakentamista ja rauhanturvaamista taloudelliselta kannalta. Tavoite on erityisesti vastata kysymykseen, millä ehdoilla länsimaat ryhtyvät rauhan-

## LITERATURE

rakennusoperaatioihin (joko ennen tai jälkeen konfliktin) ja miten nämä operaatiot vaikuttavat konfliktiosapuolten toimintaan. Tutkimuksessa tulee ilmi, että tulotason nousu voi vähentää konflikteja, erityisesti mikäli rauhanturvaaminen otetaan mallissa huomioon. Kaupankäyntimahdollisuudet teollistuneiden maiden kanssa eivät itsestäänselvästi luo rauhaa, toisin kuin perinteinen riippuvuusteoria (interdependency hypothesis) olettaa. Osoittautuu myös, että rauhankäytännönsäveltämisen kannalta on olen-

naista, että sekä ulkopuolisten maiden että konfliktialueiden tulotasot ovat riittävän korkeat.

Tutkimus sijoittuu kansantaloustieteessä soveltavan mikroteorian ja kehitystaloustieteen alueelle. Mallinnuksessa hyödynnetään erityisesti peliteoreettista kehikkoa. ■

**Lisätietoja:** [kirsti.kuisma@insead.edu](mailto:kirsti.kuisma@insead.edu)

Väitöskirja on saatavissa elektronisesta tietokannasta osoitteessa <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>.

# Kuluttajan suhdemotivaatio päivittäistavaroihin. Miksi äiti liittyy Piltti-piiriin?

*KTL Mirjami Lehikaisen markkinoinnin alaan kuuluva väitöskirja "Kuluttajan suhdemotivaatio päivittäistavaroihin. Miksi äiti liittyy Piltti-piiriin?" tarkastettiin Helsingin kauppar korkeakoulussa 4.11.2005. Vastaväittäjinä toimivat professori Tore Strandvik Svenska handelshögskolanista ja dosentti Rami Olkkonen Turun kauppar korkeakoulusta ja kustosena professori Kristian Möller Helsingin kauppar korkeakoulusta.*

## Kuluttajan kiinnostus päivittäistavaroihin "Miksi äiti liittyy Piltti-piiriin?"

Vauvan ruokinnan tärkeys ja lastenruokayritysten onnistunut, äitien tarpeisiin vastaava suora-

viestintä saavat äidit kiinnostumaan asiakaskerhoista, esimerkiksi Piltti-piiristä, ja lastenruokayritysten muusta suoramainonnasta, käy ilmi Mirjami Lehikaisen väitöskirjatutkimuksesta.

Lehikoinen tarkastelee tutkimuksessaan kuluttajan kiinnostusta päivittäistavaroiden suoraviestintään, erityisesti suoramainontaan, sekä sitä, miten kiinnostus suoraviestintään rakentuu. Tutkimus sijoittuu suhdemarkkinoinnin tutkimusalaan ja tarkastelee aihetta kuluttajan näkökulmasta. Kuluttajan asiakassuhteisiin liittyvän kiinnostuksen analysointiin Lehikoinen käyttää suhdemotivaation käsitettä, joka kuvaa kuluttajan kiinnostusta sekä tuotteisiin tai tuoteryhmään että siihen liittyvään markkinointiviestintään.

Tutkimukseensa Lehikoinen haastatteli 43:a pienten vauvojen äitiä ja analysoi vauva-

lehtien lapsen ruokintaa käsitteleviä artikkeleita ja mainoksia. Väitöskirja on ensimmäisiä markkinoinnin alan väitöskirjoja, joka tarkastelee samanaikaisesti äitiyttä ja ruokaa, kahta voimakkaitakin myyttejä sisältävää aihealuetta.

Väitöskirjatutkimus kumoaa yleisiä oletuksia kuluttajan yleisestä kielteisestä suhtautumisesta suoramainontaan ja osoittaa, että kuluttajat voivat olla kiinnostuneita päivittäistavarayritysten suoramainonnasta. Edellytyksenä kuitenkin on, että kuluttaja kokee viestintään liittyvän elämänaalueen, kuten tässä tutkimuksessa äitiyden, itselleen merkitykselliseksi. Viestinnän tulee myös auttaa kuluttajaa saavuttamaan tavoitteitaan. Tässä tutkimuksessa suoramainonta osoittautui haastatelluille äideille yhdeksi keinoksi hyvän, omanlaisen äitiyden saavuttamiseen.

Lehikoinen korostaa, että suoraviestinnän täytyy olla yhteys kuluttajan arvoihin, jotta se koettaisiin itselle merkitykselliseksi. Esimerkiksi jotkut haastatellut äidit torjuivat suoraviestinnän, jota lähettivät heidän arvojensa vastaiset monikansalliset yritykset.

Tutkimuksessa haastatellut äidit pääsääntöisesti arvostivat lastenruokayritysten lähettämää viestintää ja pitivät sitä asiallisena, informatiivisena ja uskottavana. Heidän mielestään materiaali kertoi selkeästi tuotteista ja lapsen ravitsemuksesta ja olivat jopa yllättyneitä siitä, että useassa lastenruokayrityksen materiaalissa kannustettiin tekemään ruokaa itse.

Lastenruokayritysten viestinnän voitiin jopa nähdä toimivan äitien yhtenä viiteryhmänä lasten ruokinnasta. Osa äideistä käytti lastenruokayritysten materiaalia paitsi tiedon hankin-

taan lasten ravitsemusta myös muihin tarkoituksiin kuten korvaamaan vauvalehtiä tai ajankuluksi.

Tulostensa pohjalta Lehikoinen suhtautuu myönteisesti päivittäistavaroiden suoramainontaan. Hän väittää, että suoramainonta soveltuu markkinointiviestinnän keinoksi päivittäistavaroille erityisesti silloin, kun tavoitteena on tietoisuuden luominen ja imagonrakentaminen, eikä yleisesti esitetty suora myynnin lisääminen. Tutkija kuitenkin korostaa, että kuluttaja on harvoin kiinnostunut tietyn yksittäisen brändin viestinnästä, vaan kiinnostus kohdistuu koko tuoteryhmään, tutkitussa kontekstissa lastenruokaan.

Monista viimeaikaisista tutkimuksista poiketen Lehikoinen tutkimus korostaa perinteisen, postin välityksellä vastaanotettavan suoramainonnan roolia asiakassuhteiden luomisessa. Tutkimuksessa haastatellut äidit tutustuivatkin mieluiten yritysten materiaaliin kotonaan, eivätkä he olleet kiinnostuneita yritysten verkkosivusta, ellei heillä ollut selkeä ongelma ratkaistavanaan, kuten sopivan ruoan löytäminen allergiselle lapselle. Lehikoinen kannustaakin yrityksiä pohtimaan entistä tarkemmin sitä, miten ja missä kuluttajat käyttävät viestintää. Tutkimuksessa myös esitetään, että olennaista viestinnästä kiinnostumiselle ei ole se, liittykö kuluttaja itse asiakaskerhoihin vai tuleeko materiaali osoitteellisena suoramainontana, vaan pikemminkin viestinnän laatu. ■

**Lisätietoja:** [mirjami.lehikoinen@hse.fi](mailto:mirjami.lehikoinen@hse.fi).

Väitöskirja on saatavissa elektronisesta tietokannasta osoitteessa <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>.

# ”Hej Seppo, Could You pls Comment on This!” – Internal Email Communication in Lingua Franca English in a Multinational Company

*KTM Anne Kankaanrannan soveltavan kieli-tieteen väitöskirja ”Hej Seppo, could you pls comment on this!” – Internal Email Communication in Lingua Franca English in a Multi-national Company (”Hej Seppo, could you pls comment on this!” – monikansallisen yrityksen sisäistä sähköpostiviestintää englanniksi suomalaisten ja ruotsalaisten kesken) tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 29.10.2005. Vastaväittäjänä toimi professori Priscilla S. Rogers (Ross School of Business, University of Michigan) ja kustoksena professori Kari Sajavaara Jyväskylän yliopistosta.*

## Suomalaisten ja ruotsalaisten bisnes hoituu sähköposti-englannilla

Miten suomalaisten ja ruotsalaisten englanniksi kirjoittamat sähköpostiviestit toimivat yrityksen sisäisessä viestinnässä? Onko sähköpostikieli aina puheenomaista? Menevätkö suomalaiset suoraan asiaan ja keskustelevatko ruotsalaiset enemmän englanniksikin?

Suomalaisten ja ruotsalaisten englanniksi kirjoittamia sähköpostiviestejä tutkinut Anne

Kankaanranta toteaa väitöstyössään, että yrityksen sisäinen viestintä sujuu ongelmitta englannin kielellä. Ruotsin kieltäkin viesteistä löytyi jonkin verran, erityisesti tervehdyksistä. Niiden tehtävänä tuntui olevan yhteisyyden korostaminen muuten englanninkielisessä viestissä.

Kankaanrannan tutkimuksen aineistona on 282 monikansallisen yrityksen sisäistä englanninkielistä sähköpostiviestiä. Viestit kerättiin Stora Ensosta, ja niiden 103 kirjoittajaa ja useimmat vastaanottajat olivat suomalaisia ja ruotsalaisia. Englanti ei ollut siis kummankaan osapuolen äidinkieli vaan sitä käytettiin yhteisenä kielenä. Viestien kirjoittajat edustivat eri organisaatiotasoja.

## Suomalaiset pyytävät suuremmin, päätöksiä tehdään yhdessä

Sähköpostit sisälsivät aina sekä bisnesfaktoja että myös henkilösuhteita ylläpitäviä aineksia kuten esimerkiksi tervehdyksiä ja runsasta etunimien käyttöä. Mielenkiintoista oli, että sekä suomalaiset että ruotsalaiset käyttivät jonkin verran myös ruotsalaisia tervehdyksiä. Niiden tehtävä näytti olevan yhteisyyden korostaminen muuten englanninkielisessä viestissä. Muita kirjoittajien äidinkielisiä ilmauksia löytyi viesteistä

vähän. Ilmeisesti kirjoittajien suhteellisen hyvän kielitaidon takia viestien englannista ei löytynyt samanlaisia poikkeavia rakenteita kuin suullista vuorovaikutusta kartoittavissa tutkimuksissa on löytynyt.

Kankaanranta tutki, kuinka suorasti tai epäsuorasti pyynnöt sähköpostiviesteissä esitettiin ja mitä niissä pyydettiin. Suomalaisen ja ruotsalaisten kirjoittajien välillä oli eroa suorien pyyntöjen määrässä: suomalaiset käyttivät niitä jonkin verran useammin kuin ruotsalaiset. Niin suomalaiset kuin ruotsalaisetkin pyysivät toisiltaan usein kommenttia tai mielipidettä erilaisista bisnekseen liittyvistä asioista. Väitöskirjan otsikko, Hej Seppo, could you pls comment on this!, kuvaa hyvin näitä tilanteita. Sekä suomalaiset että ruotsalaiset keskustelelevat yhteisistä asioista ennen kuin niistä tehdään päätöksiä.

## **Bisnes hoituu kolmella viestityypillä**

Kankaanranta jakoi viestit kolmeen tyyppiin. Yrityksen asioista informoivat viestit edustavat ilmoitustaulutyyppejä. Viestit, joilla toimitetaan liitetiedostoja tai vanhoja viestejä edelleen tiedoksi tai toimenpiteitä varten, edustavat postinkantajatyyppejä. Dialogityyppejä edustavat viestit, joiden avulla vaihdetaan tietoja yrityksen toimintaan liittyvistä asioista ja joissa esimerkiksi kysytään ja vastataan tai pyydetään ja reagoidaan pyyntöön. Dialogiviestejä vaihdettiin eniten kaikilla organisaatiotasoilla ja ilmoitustauluviestejä vähiten.

Vaikka sähköpostin kieltä luonnehditaan usein puhutun kielen omaiseksi, se ei päde kaikkiin viesteihin. Kun tutkittujen viestien ta-

voitteena oli informoiminen tai dokumenttien välittäminen, kuten ilmoitustaulu- ja postinkantajatyypin viesteissä, viesti puettiin usein sanoiksi ”kirjakielen” mallin mukaan. Esimerkiksi liikekirjeenvaihdon perinteisiä fraaseja, joita nykyaikaiset viestinnän oppaat pitävät vanhentuneina, löytyi erityisesti postinkantajiviesteistä. Kun toiminta taas oli kahdensuuntaista, kuten dialogiviesteissä, teksti tuntui usein lähenevän puhuttua ilmaisua. Ennen sähköpostia ilmoitustaulu- ja postinkantajiviestit olisi pääsääntöisesti faksattu ja dialogiviestien tilanteet olisi hoidettu puhelimitse.

– Sähköpostiviestintä englanniksi suomalaisten ja ruotsalaisten kesken Stora Ensossa toimii hyvin. Sitä edistää yhteinen ympäristö, jossa viestintä tapahtuu: jaettua, hiljaista tietoa on tällaisessa ympäristössä paljon, Kankaanranta toteaa.

Suurimmalla osalla sähköpostiviesteistä oli neljä yhteistä piirrettä, jotka tukevat viestinnän sujuvuutta ja tehokkuutta.

– Keskity yhteen asiaan, kerro pääasia mahdollisimman aikaisin, kerro pääasia selkeästi ja ota vastaanottaja huomioon, summaa Kankaanranta toimivan sähköpostiviestinnän ohjeet.

– Koska englantia käytetään yhä enemmän yhteisenä kielenä ei-englanninkielisten välillä, liikeviestinnän opetuksessa on tärkeämpää keskittyä viestinnän sujumiseen ja viestityyppien tuntemukseen kuin äidinkielen puhujan kielitaidon tavoitteluun, Kankaanranta suosittaa. ■

**Lisätietoja:** anne.kankaanranta@hse.fi

# Development and Functioning of Fiscal Frameworks in the Central and Eastern European Countries

*KTM Sami Yläoutisen kansantaloustieteen väitöskirja "Development and functioning of fiscal frameworks in the Central and Eastern European Countries" (Finanssipolitiikan kehikkojen kehittyminen ja toiminta Keski- ja Itä-Euroopan maissa) tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 27.10.2005. Vastaväittäjänä toimi professori Mika Widgrén Turun kaupakorkeakoulusta ja kustoksena professori Jaakko Pehkonen Jyväskylän yliopistosta.*

## Olisiko budjettikurista vientituotteeksi? Suomen valtiontalouden kehysjärjestelmästä oppia uusille EU-maille

Sami Yläoutisen väitöskirja keskittyy Keski- ja Itä-Euroopan maissa (KIE-maat) käytössä oleviin finanssipolitiikan säännöstöihin ja kehikkoihin, joiden puitteissa kyseiset maat suunnittelevat ja toteuttavat finanssipolitiikkaansa. KIE-maat, eli Tšekki, Bulgaria, Viro, Unkari, Latvia, Liettua, Puola, Romania, Slovakia ja Slovenia, liittyivät (Bulgariaa ja Romaniaa lukuun ottamatta) Euroopan unioniin vuonna 2004.

Yläoutinen on koonnut väitöskirjassaan laajan KIE-maiden kansallisia finanssipolitiikan kehikkoja koskevan aineiston. Hän tutki, miten

KIE-maat käyttävät kehikkoja lisätäkseen finanssipolitiikkansa uskottavuutta ja kurinalaisuutta ja miten poliittiset tekijät ovat vaikuttaneet niiden kehittymiseen.

Yläoutinen myös osoittaa teoreettisen mallin avulla, että finanssipolitiikan säännöt ovat hyödyllisiä, mutta vain jos ne ovat uskottavia suuren yleisön silmissä. Jos suuri yleisö ei usko, että hallitus aikoo pitää asettamansa lupaukset, ei tavoitteista ole juuri hyötyä.

– Vain hieman yli kymmenen vuotta sitten KIE-maat olivat keskusjohtoisia talouksia vailla markkinatalousmaille tyyppisiä järjestelmiä. Maiden puoluejärjestelmät ja vaalilait piti myös muokata lähes tyhjästä. Sen jälkeen maat ovat lähentyneet Länsi-Eurooppaa ja suurin osa KIE-maista on liittynyt nyt unioniin. Muutos on ollut mittava, sanoo Yläoutinen.

– Mailla on EU- tai eurojäsenyydestä riippumatta edessään valtavia taloudellisia haasteita. Toki EU-, ja etenkin euroalueen jäsenyys korostavat näitä haasteita. Suomen kannalta ole olleenkaan yhdentekevää, miten nämä maat hoitavat asioitaan. Euroalueen maat ovat samassa veneessä, Yläoutinen muistuttaa.

## Uskottavuus A ja O

– Avainkysymys valtiontalouden kehikkojen ja kehysjärjestelmien kohdalla on niiden uskottavuus, Yläoutinen painottaa. Hallituksen tulisi sopia yhteisesti valtiontaloutta koskevat tavoitteet ja niiden tulisi olla kirjattuna selkeästi hal-

litusohjelmaan, jolloin niiden toteutumista on helppo seurata. Tämä myös lisää tavoitteisiin sitoutumista etenkin sellaisissa maissa, joissa on monipuoluehallituksia. Kun tavoitteet on sovittu yhteisesti, on yhden puolueen vaikea livetä niistä.

– Pitävät ja uskottavat tavoitteet ovat julkisen talouden kurinalaisuuden ja kestävyysedistämisen kannalta tehokkain keino, Yläoutinen toteaa. Jos yllä mainitut palikat eivät ole kohdallaan, ei kehyksistä ole juuri hyötyä. KIE-maiden työ kehysjärjestelmien kehittämisessä on yleisesti ottaen menossa oikeaan suuntaan, joskin maakohtaisia eroja on tässäkin.

Ne maat, joissa työ on pisimmällä, ovat myös kyenneet muita kurinalaisempaan finanssipolitiikkaan. Kansallisilla järjestelmillä on siis merkitystä. Yläoutinen havaitsi myös, että poliittisesti epävakaa maat ovat muita jäljessä kehikkojen luomisessa ja ovat vastaavasti myös kärsineet löperöstä taloudenpidosta. Nyt niillä on suuremmat ja myös kivuliaammat talkoot edessään.

## **EU-tason säännöt eivät paikkaa maiden omia ongelmia**

Kansallisten kehikkojen rooli on hyvä muistaa myös EU-tason talouspolitiikasta puhuttaessa. Vaikka jäsenmaiden finanssipolitiikkaa koskevat yleistavoitteet asetetaan EU-prosessien puitteissa, ei prosesseilla ole juuri toimivaltaa määritellä, miten tavoitteet tulisi saavuttaa. Tässä suh-

teessa esimerkiksi vakaus- ja kasvusopimukseen kohdistuneet odotukset ovat olleet ylimitoitettuja. Monien maiden poliitikoille se on tarjonut oivan syntipukin, kun talous on takkuillut. On syytetty EU:ta vaikka syyt löytyvät lähempää.

– EU-tason säännöt eivät voi paikata kansallisen tason ongelmia. Bryssel ei siis voi ratkaista Berliinin tai Pariisin pulmia, Yläoutinen vertaa.

– Ne elementit, jotka KIE-maiden järjestelmistä puuttuvat, ja jotka väitöskirjan teoriakehikon mukaan olisivat kyseisille maille perusteltuja, löytyvät pitkälti Suomessa käytössä olevasta valtiotalouden kehysjärjestelmästä. Varmasti meidänkin systeemeissämme riittää viilattavaa, mutta Suomi on KIE-maihin verrattuna edelläkävijä. Meillä tehdään moni asia juuri kuten heidänkin pitäisi, Yläoutinen sanoo. Suomessa kehysjärjestelmää on kehitetty määrätietoisesti.

– Pitää muistaa, ettei mitään järjestelmää voi kopioida sellaisenaan toiseen maahan. Kansalliset olosuhteet tulee ottaa huomioon. Silti toisten käytännöistä on hyvä ottaa oppia. Nämä kysymykset ovat nousemassa yhä enemmän esiin myös EU-pöydissä. Suomella on tähän keskusteluun paljon annettavaa, Yläoutinen huomauttaa. ■

**Lisätietoja:** [sami.ylaoutinen@vm.fi](mailto:sami.ylaoutinen@vm.fi)