

Kirja-arvio

Paksu kirja vai peräti alan raamattu?

*Uolevi Lehtinen ja Tuula Mittilä (toim.):
Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä.*

*Kauppatieteellisen yhdistyksen
75-vuotisjuhlakirja.*

*Gummerus 2006. Myynti Akateeminen
kirjakauppa.*

48 €.

Kun saa käteensä Kauppatieteellisen yhdistyksen 75-vuotisjuhlakirjan ”Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä”, jossa on lähes 500 sivua ja painoa 1,4 kiloa, tulee mieleen helposti otsikon kysymys. Pysin seuraavassa kertomaan ja arvioimaan kirjan sisältöä niin lyhyesti kuin se tällaisen järkäleen osalta on mahdollista. Lopuksi käyn läpi paljolti käyttömahdollisuuksiin pohjaavan kokonaisarviointini. Jo tässä vaiheessa haluan korostaa, että tämä kirjoitus muodostaa vain yhden näkemyksen kirjasta, toisenlaisilla painotuksilla siitä olisi mahdollista tehdä hyvinkin erilainen esitys. Kirjaa lukiessani olen katsonut lukemaani oma taustani eli liiketaloustieteilijän silmälasein.

Lähtökohdat

Liiketoimintaosaamista koskeva julkinen keskustelu alkoi varsinaisesti vasta 2000-luvulla. Itse asiassa ensimmäisen liiketoimintaosaamista

koskevan lehtiartikkelin taisi kirjoittaa juhlakirjan toinen toimittaja Uolevi Lehtinen vuonna 2000. Alkuun teemana oli pitkälti liiketoimintaosaamisen merkittävyyden korostaminen teknologiaosaamisen rinnalla. Teknologista osaamista ei Suomessa ole tarvinnut erityisesti markkinoida, koska se ja onneksi myös siihen liittyvät taidot ovat aina olleet hyvin arvostettuja maassamme.

Vaikka liiketoimintaosaamisen saama huomioarvo ja rahoitus ovat nousseet huimasti keskustelun käynnistymisen jälkeen, voi keskustelun kärjessä ollutta Kauppatieteellistä yhdistystä onnitella juhlakirjansa aiheen valinnasta. Valintaa voidaan pitää paitsi viisaana, myös luonnollisena huomioonottaen yhdistyksen toiminnan painopisteet viimeisten viiden vuoden aikana.

Liiketoimintaosaamisen käsitteestä

Uolevi Lehtinen ja Juha Näsi käyvät kirjan alussa ansiokasta keskustelua liiketoimintaosaamisen käsitteen kehityksestä ja sisällöstä. Artikkelinsä alussa Näsi esittää haasteen: ”Tämä kirja saattaa merkitä suurta harppausta liiketoimintaosaamisen maailmassa. Toistaiseksi liiketoimintaosaaminen näet on ollut paitsi suosittu käsite myöskin epäselvä käsite. Se on kulkenut vah-

vasti mukana sekä konsulttikunnan kielenkäytössä että juhlapuheiden sanavarastoissa. Ehkäpä tämän teoksen tarjooma tuottaa tarttumamääritelmiä ja oivalluksia ilmiön kirkastamiseksi. Niitä todella tarvittaisiin.”

Lehtinen puolestaan linjaa, että ”liiketoimintaosaaminen on moni-ilmeinen ja monitulkintainen ilmiö. Tämä johtuu lähtökohtaisesti siitä, että on monenlaisia liiketoimintaosaamista hyödyntäviä organisaatioita ja aloja, erilaisia toiminta- ja kulttuuriympäristöjä, vaihtelevia kilpailu-, suhdanne-, tutkimus- ja opetustilanteita sekä poikkeavia soveltamisaikajäniteitä.” Hän päätyy esittämään liiketoimintaosaamisen yleismääritelmäksi seuraavaa: ”Liiketoimintaosaamisella tarkoitetaan kaikkien niiden tietojen ja taitojen kokonaisuutta, jota tarvitaan yrityksen tai muun organisaation kannattavaan ja kestävään johtamiseen ja toimintaan.”

Näsin & Neilimon (2006) tuorein liiketoimintaosaamisen käsitelmäärittely jatkaa sisällön pohdintaa seuraavasti: ”Liiketoimintaosaaminen on yrityskohtaista, ainutlaatuista ja räätälöityä tietotaitoa, jonka johtaminen edellyttää osien, niiden välisen suhteen ja niiden yhdessä muodostaman järjestelmän kokonaisuusosaamista”. Lehtisen ja Näsin artikkelit sisältävät sopivasti ”käsitéjumbppaa” ja luovat hyvän pohjan kirjan muulle sisällölle. Näsin edellä viitattuun haasteeseenkin johdantoartikkelit antavat jo oman vastineensa.

Lehtinen muistuttaa aivan oikein, että liiketoimintaosaamisen sisältö muuttuu, kehittyy ja kansainvälistyy koko ajan. Osaamisen keskeisiksi osiksi ovat muodostuneet verkosto- ja kumppanuusosaaminen sekä yritysten yhteiskunnallisen vastuun hallinta ja muut eettiset kysymykset. Usein liiketoimintaosaamisen osaluueksi katsotaan myös innovaatioihin liittyvä osaaminen. Soveltavassa osaamisessa ovat ko-

rostuneet kansainvälinen ja globaali liiketoimintaosaaminen, palveluosaaminen, yrittäjyys ja tietotekninen osaaminen. Mutta myös perinteiset perusfunktiot, jotka ovat tulevaisuudessakin liiketoimintaosaamiskokonaisuuden perusosaluueita, muuttuvat ja kansainvälistyvät jatkuvasti. Kaikki edellä mainitut osa-alueet ovat kattavasti tarkastelun kohteina kirjan artikkeleissa.

Sisältö: teoriaa, käytännön sovellutuksia ja erilaisia näkökumia

Kirja on artikkelikirja koostuen 45 artikkelista ja liiteosasta, johon on poimittu 11 aiemmin julkaistua liiketoimintaosaamista käsittelevää kirjoitusta tarjoten aiheeseen perehtymättömälle lukijalle mahdollisuuden täydentää tietoaan.. Kirja jakautuu viiteen päälukuun: Näkökulmia liiketoimintaosaamiseen, Osa-alueet, Strategiasta soveltamiseen, Tutkimus ja koulutus sekä Kehittymisen trendit ja kehittämisen haasteet. Sen lisäksi kirjaan sisältyy Jan Antellin laatima historiakatsaus Kauppatieteellisen yhdistyksen toimintaan vuosina 2001–2006, joka täydentää kirjan muuta antia. Onhan yhdistys ollut keskeinen vaikuttaja liiketoimintaosaamisen edistämässä noina vuosina.

Monipuolisuudessaan kirja on hengästyttävä kokemus. Kirjassa liiketoimintaosaamista pohditaan mm. seuraavien ydinalueiden kautta: strategia (Kosonen; Näsi), johtaminen ja johtajuus (Ropo; Lovio), yrittäjyys (Paasio; Pekkari- nen), markkinointi (Tikkanen), palvelut (Lehtinen; Grönroos; Keso ym.) ja kansainvälinen liiketoiminta (Luostarinen; Seristö). Salme Näsi tuo laskentatoimen tärkeäksi osaksi liiketoimintaosaamista toteamalla, että raha ja talous ovat aina mukana, kun puhutaan liiketoiminnasta Leppiniemen vahvistaessa, että ulkoisilla laskentatoimen raporteilla voidaan edistää liiketo-

mintaosaamista. Verkosto-osaamista jopa ehdotetaan liiketoimintaosaamisen uudeksi mantrak-
si (ks. Mittilä; Möller ym.).

Vastuullisuuden teema nousee tärkeäksi osaksi liiketoimintaa useissa artikkeleissa (ks. esim. Fagnäs; Heiskanen; Lovio), kun toisaalla muistutetaan, että innovaatio-osaaminenkin on osa menestyvää liiketoimintaosaamista (mm. Hautamäki; Leppävuori; Pokela). Useat artikkelit esittelevät sovellutuksia eri toimialoilta (mm. Neilimo; Ollila; Tanskanen). Keskusjärjestöjen katsantokantaa valtavat puolestaan mm. Leif Fagnäsin, Pekka Pokelan ja Tuire Santamäki-Vuoren artikkelit. Valtiovallan näkemys esittää mm. Mauri Pekkarisen ja Erkki Virtasen artikkeleissa. Kirjan yksi luku keskittyy kattavasti ja laajasti liiketoimintaosaamisen koulutuksen ja tutkimuksen pohdintaan. Aihe onkin mitä tärkein ja siksi palaan siihen kokonaisarviointisani vielä erikseen.

Kirjan kirjoittajien joukko on lähes uskomaton. Jo kirjoittajien määrä (52 + liitetekstien kirjoittajat) on huomattavan suuri. Mutta erityisen huimalta tuntuu, että kiireisiä huippuasiantuntijoita on saatu mukaan Jorma Ollilasta Antti Tanskeseen, Mauri Pekkarisesta Raimo Väyryseen, Leif Fagnäsistä Erkki Leppävuoreen, Eero Kasasesta Ritva Laakso-Manniseen ja Christian Grönroosista Reijo Luostariseen. Jokainen kirjoittaja ja artikkeli ansaitsisi oman arvionsa, mitä ei kuitenkaan tässä yhteydessä ole mahdollista toteuttaa. Joka tapauksessa ansiokas kirjoittajalista osoittaa, että liiketoimintaosaamista pidetään merkittävänä osaamisalueena kansakuntamme vaikuttajien piirissä.

Sen sijaan voidaan ainakin kysyä, olisiko selvitty vähän pienemmällä kirjoittaja- ja sivumäärällä. Arvaan kirjan toimittajien vastaavan, että jokaisella kirjoittajalla on oma kokonaisuuteen sopiva näkökulmansa ja roolinsa. Näin toki

onkin ja sitä paitsi kattavuudella annetaan lukijalle valinnan varaa. Artikkelikirjan hyvä puoli on näet, että kaikkea ei tarvitse lukea kerralla, vaan voi keskittyä kulloinkin teemoiltaan tärkeimpiin kirjoituksiin.

Artikkeleiden tyyli ja pituus luonnollisesti vaihtelevat, mutta ei häiritsevän paljon. Se kertonee myös, että toimittajien työtaakka on ollut melkoinen. Toisaalta on tärkeää päästä jokaisen asiantuntijan persoona esiin ja antaa tilaa heidän omille painotuksilleen. Vaihtelevat tyylit pitävät myös lukijan hereillä.

Katsaus tulevaisuuteen

Liiketoimintaosaamisen tulevaisuutta käsitellään ainakin välillisesti lähes kaikissa kirjan artikkeleissa. Käsitely huipentuu viidenteen päälukuun ”Kehittymisen trendit ja kehittämisen haasteet”. Kirjoittajanimet ovat tässäkin luvussa erittäin korkeatasoisia: Matti Lehti, Aatto Prihti, Mikko Ruohonen, Veli-Pekka Saarnivaara & Heli Kukko sekä Christoffer Taxell. Johtuneen kirjoittajien taustoista, että keskeiseksi nousee tietotekniikan kehittymisen esille nostamat liiketoimintaosaamisen kehityshaasteet. Mutta paljon muustakin kirjoitetaan osaavasti.

Kirjassa korostetaan (mm. Lehtinen; Mittilä; Pekkarinen; Pokela), että itse liiketoimintaosaaminen tuottaa selvän kokonaisvaltaisuuden haasteen niin yrityksille, julkisen vallan organisaatioille ja kolmannelle sektorille kuin koulutus- ja tutkimusorganisaatioillekin. Se merkitsee ongelmalähtöisyyttä ja monitieteisyyttä. Ongelmat on ratkaistava mahdollisimman tehokkaasti riippumatta siitä, vaatiiko ratkaiseminen perinteisten ammatti- tai tieteenalarajojen ylittämistä. Kokonaisvaltaisuuden haaste ja ongelma-keskeisyys edellyttävät mm. tutkimuksen relevanssin huomioonottamista tieteellisen tasokkuuden rinnalla. Mielestäni näiden asioiden

korostaminen on nykytilanteessa todella tärkeää.

Monesta syystä myös yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen sekä yritysten yhteistyön korostaminen on olennaista. Helppoa yhteistyön kehittäminen ei ole, koska toimintakulttuurit erovavat melkoisesti. Niiden pitäisi siis muuttua.

Myös monia muita kehitystrendejä tuodaan kirjassa esiin pitkän matkaa. Tällä on merkitystä paitsi kehittäjien kannalta myös opiskelijoiden näkökulmasta, koska juuri he tulevat toimimaan maailmassa, jossa monet esitetyt muutokset ovat jo tapahtuneet tai ovat tapahtumassa.

Kokonaisarviointi

Edellä esittämiäni kommenttien lisäksi pidän kokonaisarviointini kannalta keskeisenä kirjan käytettävyyttä. Opetuksessa kirjaa voidaan käyttää eri tavoin, eri koulutustasoilla ja eri oppiaineissa. Kirja soveltuu esimerkiksi liiketalouden ja teollisuustalouden opiskelijoiden yleissivistäväksi tai täydentäväksi lukukokonaisuudeksi. Kirjasta voidaan poimia sopivia osakokonaisuuksia kurssikohtaisten tarpeiden mukaan. Lähiaikoina ilmeisesti lisääntyvät liiketoimintaosaamisen opetuskokonaisuudet lienevät sopivia käyttökohteita.

Tarve liiketoimintaosaamisen opetukselle eri koulutustasoilla on ilmeinen, mikä tuodaan esille useassa kirjan artikkelissa. Julkisuudessa on lähiaikoina myös käyty keskustelua liiketoimintaosaamisen opetuksen tarpeesta jo peruskouluasteella. Pulmaksi on nähty pätevien opettajien ja opetusmateriaalin puute. Ihan peruskouluasteelle tämä kirja ei sovellu, mutta kirjaa on mahdollista käyttää tärkeänä lähde- ja materiaalina, jos ja kun joku tämän tärkeän haasteen ottaa vastaan.

Kirja on oiva käsikirja liiketoimintaosaamiseen. Siitä löytyy laaja kirjo erilaisia kirjoituksia aiheesta ja lähdeluettelot auttavat lukijaa eteenpäin syventämään tietojaan haluamaltaan osa-alueelta. Kirja sopii myös useanlaiseen käyttöön yrityksissä ja muissa organisaatioissa. Käyttö voi olla opetuksellista, yleissivistävää tai funktiokohtaista. Kirja soveltuu myös monenlaisien esitelmien ja kirjoitusten perusaineistoksi.

Kirja palvelee myös alan tutkijoita uusien teemojensa kautta ja antaa monia vihjeitä alueen tutkimustarpeisiin. Liiketoimintaosaamisen tutkimus on kasvanut Suomessa, mutta tilaa tutkimukselle on vielä runsaasti. Laadukas tutkimus muodostaa vankan perustan alan opetukselle ja tästä syystä odottavat katseet kohdistuvat Suomen Akatemian, Tekesin, Sitran ja muiden tutkimusrahoittajien suuntaan.

Kauppatieteellisen yhdistyksen tavoitteenä on ilmeisesti ollut halu kirjan avulla vaikuttaa yleiseen mielipiteeseen ja varsinkin vaikuttajien mielipiteeseen liiketoimintaosaamisesta. Tämä on varsin ymmärrettävää ja hyväksyttävääkin, koska kaikkien kilpailukyvyntämme huolehtivien on syytä ymmärtää liiketoimintaosaamisen keskeinen merkitys kilpailukyvyntä kannalta.

Tietysti iso kirja edellyttää myös käyttäjältään melko paljon. Jos sieltä haluaa esimerkiksi poimia jollekin erityiskurssille sopivaa materiaalia, se edellyttää kirjan arvioivaa läpikäyntiä ja itsenäisiä valintoja. Mahdollisuus valintoihin on kirjan kiistaton vahvuus ja artikkelivalikoiden löytäminen jokaiselle liiketoimintaosaamisesta kiinnostuneelle todennäköisesti jotain uutta.

Näin monikäyttöinen ja samalla teemaan- sa ensimmäisenä kokonaisvaltaisesti käsittelevä kirja tulee aivan ilmeisesti todelliseen tarpeeseen. En tietäkseni ole edes ensimmäinen kir-

jan arvioija, joka näin väittää. Kirjan toimittajat toteavat esipuheessaan kirjan antavan varsin monipuolisen ja paikoittain uudentyyppisen kuvan viime aikoina paljon keskustellusta osaamisalueesta. Tähän mielipiteeseen on helppo yhtyä.

Kirja ei siis ole ihan mikä tahansa paksu kirja. Vaikka joku lukija on jo ehtinyt kutsua sitä alan raamatuksi, ei se mielestäni ihan sitäkään

liene varsinkin, kun toimittajat ovat jo lähtökohteisesti pyrkineet kattavaan, moni-ilmeiseen ja moniääniseen teokseen. Olisikohan sopiva luonnehdinta liiketoimintaosaamisen pikkujättiläinen? ■

Raija Järvinen
tutkimusjohtaja, professori, KTT
Kuluttajatutkimuskeskus

Book review

Entrepreneurship Research in Europe: Outcomes and Perspectives

**A. Fayolle, P. Kyrö, and J. Ulijn (eds):
*Entrepreneurship Research in Europe:
Outcomes and Perspectives.*
Edward Elgar, Cheltenham (UK), 2005.
366 pp.**

Reading this book based on articles with very different methodologies and research methods, was very interesting and had a great tutorial impact on the reviewer. This review is written in belief that the book, contributed to by a multinational team of authors, can be highly recommended to every business and management researcher and university educator.

The Foreword to the book, written by Bengt Johannisson of Växjö University, expresses thoughts about why the publishing of the book is "very timely" and why entrepreneurial studies in Europe have become very topical "in unique social and cultural settings". These reasons are related to the growing contribution of European researchers to the relevant research methodology and framework. Being still a young academic discipline, entrepreneurship research has its roots in a wide field of other disciplines, from economics to anthropology and social psychology, i.e., the behavioural sciences. During the last 10–15 years, the main

development period of the discipline, the territory of research has widened to include the Eastern European newcomers to the European community.

This book is divided into three parts introduced by the independent first chapter. The First two parts are more methodology- and concept-oriented; the third part links some methods with their implementation, serving as practical examples of research in the field. Part I deals with some key issues of entrepreneurship research in Europe. Part II is devoted to a description and analysis of the innovation implemented by European research methodologies in the discipline of entrepreneurship. Part III treats the European context of entrepreneurship, innovation and culture as a set of interrelated fields.

The introductory first chapter "The entrepreneurship debate in Europe: a matter of history and culture?" written by the editors guides the reader to the roots of entrepreneurship and entrepreneurship research in Europe. The authors outline the history of changes and trends of the discipline in the relevant periods: the modern transition (18th–20th centuries), the modern era (end of 19th century till 1970) and the post-modern transition (1970–). Expectations for the development in the 21st century are also

given. The Main topics of the discipline are systemized in the dimensions: *why, what and how to study (in) entrepreneurship*. The question *why* corresponds mostly to "the role and value of entrepreneurial practices" in providing new work and wealth for society. The focus of research has moved from classical and neo-classical macro-level theories of economy to behavioural theories for better understanding entrepreneurial processes in society.

The question of *what to study* has moved from theories of economic development to the complexity and dynamics of "processes of creating new economic activities in different contexts: individual, small business, organizations and networks".

The Methodological question of *how to study entrepreneurship* has experienced changes from abstract-deductive analysis to a broad methodological approach and a great variety of research methods. This refers to "the holistic and complex, non-dualistic view with a philosophical flavour throughout history" in the European approach.

Part I "Entrepreneurship research in Europe: some key issues" contains chapters 2–5 written by scholars from different countries. In Chapter 2 "Method issues in the study of venture start-up processes", Per Davidsson examines two important questions in entrepreneurship research: sampling and data collection. Chapter 3 "The entrepreneurial process: emergence and evaluation of new firms in knowledge-intensive economy" by Frédéric Delmar "argues for using an evolutionary theory perspective to understand the dynamic entrepreneurial process". Chapter 4 (Iakovleva and Kolvereid) "New firm performance: conceptual perspectives" provides a review of the conceptual framework in four theoretical perspectives:

- population ecology, best suited for the macro-level of organizational performance,
- strategic adaptation,
- the resource-based view,
- the behavioural/psychological approach.

Chapter 5 (Dana, Bajramovic and Wright) "The new paradigm of multi-polar competition and its implications for entrepreneurship research in Europe" suggests that, as a result of the radical change in the business environment in Europe, even the smaller companies are having to meet issues of internationalisation focused on the multi-polar distribution of power and control. Discussing a new paradigm of multi-polar competition, the authors argue that there are horizontal, vertical and trans-industry networks influencing firms' interactions in modern Europe.

Part II "European Research Methodologies in entrepreneurship: is there some place for newness and innovation?" contains four chapters numbered 6–9. Chapter 6 (Kyrö and Kansikas) "Current state of methodology in entrepreneurship research and some expectations for the future" continues the discussion started in the first half of the introductory Chapter 1.

Chapter 7 (Bhalla, Henderson and Watkins) "The origins, lessons and definition of entrepreneurial achievement: a multi-paradigm perspective via the case method" leads the reader to a deeper understanding of the horizons of the case-study research method.

Chapter 8 (Bernasconi and Moreau) "From forecast to realisation – a systemic approach to understanding the evolution of high-tech start-ups" demonstrates some key issues leading from a technology business idea to its successful realization. Chapter 9 (Einjatten) "A chaordic lens for understanding entrepreneurship and intrapreneurship" enlightens us on the world of

LITERATURE

complexity. Chaordic (chaos + order) systems thinking helps in identifying opportunity, making decisions and understanding the related individual and collective self-organizing processes in the modern undetermined environment. One of the central features of chaordic systems thinking is an understanding of the substance of the part and the whole, which itself is a part of a bigger whole on a still higher level, i.e., a holonic view of systems as *holons*.

Part III "Entrepreneurship, innovation and culture as a set of interrelated fields: why the European context is of importance" is devoted to entrepreneurship as a multi-faceted phenomenon in society.

Chapter 10 (Fayolle, Ulijn and Degeorge) "The entrepreneurial and innovative orientation of French, German and Dutch engineers: the proposal of a European context based upon some empirical evidence from two studies" draws some conclusions about creativity, market- and technology-orientation, national, corporate and professional culture among engineers in the European countries mentioned.

Chapter 11 (Vernier) "The strategic spin-off project: an opportunity for organizational learning and change" represents cases and the analysis of enterprise-related processes of creating new culture and new innovative businesses in the European telecommunication sector.

Chapter 12 (Aaltio) "Cultural change from entrepreneurship to intrapreneurship" and Chapter 13 (Mahlamäki-Kultanen) "Gender and sector effects on Finnish rural entrepreneurs' culture: some educational implications" examine some contradictory cultural aspects of entrepreneurship in a highly innovative country like Finland. One provocative and contradictory question is how the high innovativeness of the nation/country is related to the low motiva-

tion of Finns to become entrepreneurs.

Chapters 14 and 15 "Factors associated with the performance of UK SMEs: are they country specific?" and "Influences on growth of Portuguese SMEs", both written by the same authors (Hall and Silva) represent two concrete country studies. These are examples of using two different methods in two different cultural and business environments.

This volume can be recommended as a handbook for educators and researchers alike – this is not an elementary introduction to research methods. Reading the chapters presupposes an overall understanding of business research methods and entrepreneurship discipline. The book demonstrates that sometimes a good theory can also be very practical. The chapters of the book are essential sources of the different methodology approaches to be elucidated before starting research differing from traditional business studies. This means introducing an entrepreneurial element into entrepreneurship research, i.e., this widening method possibilities and/or using new methods in traditional studies. Some conceptual approaches, like those of chaordic processes in organizations, create expectations to continue such new approaches to discover methods of measurement, or to develop conceptual frameworks and models for the new qualitative and quantitative methods. The book guides us towards horizons of seeking an understanding of one's own "*holon*" on a new level of entrepreneurial research. ■

Tõnis Mets

Associate Professor

Head of the Centre for Entrepreneurship

Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu

Gender differences in unemployment in Finland

KTL Virve Ollikaisen kansantaloustieteen väitöskirja "Gender differences in unemployment in Finland" (Sukupuolierot työttömydessä Suomessa) tarkastettiin 6.5.2006 Jyväskylän yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi dosentti Seija Ilmakunnas Eläketurvakeskuksesta ja kustoksena professori Jaakko Pehkonen.

Pienet lapset naisten työllistymisen este

Naiset joustavat työmarkkinoilla

Virve Ollikainen tutki väitöskirjassaan suomalaista työttömyyttä ja sukupuolieroja työttömydessä.

Työttömyyden pitkä kesto pienentää työllistymisen todennäköisyyttä. Tämä pätee niin naisiin kuin miehiinkin. Aiempi työttömyys heikentää erityisesti miesten työmarkkina-asemaa.

– Tämä kertoo yhteiskunnallisesta odotuksesta miesten voimakkaammasta sitoutumisesta työmarkkinoille. Mieheltä odotetaan vakaata työtä, kun taas naiselle urakotukset ovat paremmin hyväksytyjä, jopa odotettuja, Ollikainen selittää.

Pienet lapset vaikeuttavat naisten työllistymistä

Naiset näyttävät olevan miehiä joustavampia työttömyytensä ratkaisuvaihtoehtojen suhteen.

Naisten lyhyemmät työttömyysjaksot selittyvät heidän siirtymisellään aktiivisen työvoimapolitiikan piiriin ja työvoiman ulkopuolelle. Perhetekijät heikentävät naisten työmarkkina-asemaa, mutta ovat merkityksettämiä tai jopa myönteisiä miehen työmarkkina-aseman kannalta. Erityisesti pienet lapset vaikeuttavat naisten työllistymistä.

– Herää kysymys, ovatko naisten joustavammat valinnat tukitoimenpiteiden ja työvoimasta poistumisen suhteen täysin omaehtoisia tai perhetekijöiden sanelemia valintoja vai kenties syystä tai toisesta heikoksi koettujen työllistymismahdollisuuksien seurausta, Ollikainen pohtii.

Korkeasti koulutetut naiset työllistyvät hyvin

Työttömien työllistyminen riippuu merkittävästi koulutuksesta. Koulutuksen merkitys korostuu erityisen voimakkaasti naisten työllistymisessä. Työttömyyden kohdanneista korkeasti koulutetuista naiset työllistyivät jopa paremmin kuin miehet. Myös keskiasteen koulutus edistää työttömien naisten työllistymistä, joskaan ei vastavassa määrin kuin korkea-asteen koulutus.

Nuorille työttömille suunnattujen työvoimapolitiittisten toimenpiteiden vaikutuksissa on huomattavia eroja sekä eri toimenpiteiden että sukupuolten välillä. Työllistämistuki ja työvoimakoulutus osoittautuvat hyväiksi keinoiksi parantaa nuorten työttömien työmarkkina-asemaa. Työmarkkinatuella tapahtuvan työharjoittelun vaikutukset näyttäisivät sen sijaan olevan vähäi-

LITERATURE

siä. Naiset hakeutuvat aktiivisen työvoimapolitiikan piiriin miehiä useammin, mutta sijoittuvat esimerkiksi julkisen sektorin tukitöihin tai harjoitteluun, joista ei ole heille vastaavassa määrin hyötyä.

– Miehet siis näyttäisivät hyötyvän toimenpiteisiin osallistumisesta keskimäärin enemmän kuin naiset. Tulosta selittää julkisen sektorin voimakas naisvaltaisuus ja toisaalta yksityisen sektorin miesvaltaisuus, mikä ohjaa myös toimenpiteisiin sijoittumista, Ollikainen toteaa.

Tukitoimenpiteille siirrytään melko tasaita tahtia työttömyysjakson kuluessa. Kahden vuoden yhtäjaksoisen työttömyyden jälkeen osallistuminen toimenpiteille kasvaa hieman, mutta työvoimasta poistuminen, lähinnä eläke-, opiskelu- tai kodinhoitosisistä lisääntyy voimakkaasti. Havaintoa selittää ansiosidonnaisen päivärahaoikeuden rajoittuminen juuri kahteen vuoteen. Työllistymiseen tämä ei kuitenkaan näyttäisi vaikuttavan. ■

Lisätietoja: virve.ollikainen@vatt.fi

Intuition and Entrepreneurs. A Phenomenological Study of Managerial Intuition of Finnish Family Entrepreneurs

KTL, KM Marja-Liisa Kakkosen yrittäjyyden väitöskirja "Intuition and Entrepreneurs. A Phenomenological Study of Managerial Intuition of Finnish Family Entrepreneurs" (Intuitio ja yrittäjät. Fenomenologinen tutkimus suomalaisten perheyrittäjien intuitiokokemuksista johtamistyössä) tarkastettiin 5.5.2006 Jyväskylän yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi professori Iiris Aaltio Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta ja kustoksena professori Matti Koiranen.

Intuitio on osa johtamistaitoja

Marja-Liisa Kakkonen tutki väitöskirjassaan, miten perheyrittäjät hyödyntävät intuitiota tehdesään päätöksiä johtamistyössä. Intuitio ilmenee eri yksilöillä eri tavoin, ja myös sen hyödyntämisessä on eroja. Intuitio ohjaa yleensä toimimaan oikein, mutta sen seuraaminen saattaa joskus johtaa myös epäonnistuneeseen lopputulokseen.

– Intuitio koetaan pääsääntöisesti myönteisenä asiana. Sen hyödyntäminen on johtamistyöhön liittyvä taito, joka joillakin perheyrittäjillä on parempi kuin toisilla. Intuitiosta on kuitenkin vaikea puhua, ja sen käyttö ei näytä

olevan yhtä hyväksyttävää johtamisessa kuin faktatietojen hyödyntäminen, Kakkonen huomauttaa.

Naiset luottavat sosiaaliseen intuitioon, miehet ottavat taloudellisia riskejä

Intuitio ilmenee kolmella tavalla: sosiaalisena, liiketoimintamahdollisuuksiin ja toimintaan liittyvänä intuitiona. Naisilla ei ollut määrällisesti enempää intuitiokokemuksia kuin miehillä, mutta heillä korostui sosiaalisen intuition rooli.

– Naisten intuition käyttöön ei liity isoa taloudellista riskiä, vaan intuitio on pikemminkin yhteydessä äkillisiin ja spontaaneihin ihmisten välisiin vuorovaikutustilanteisiin, esimerkiksi työntekijöiden johtamistilanteisiin tai asiakaspalvelutilanteisiin. Naiset ikään kuin ”lukevat” tilanteen samalla kun muodostavat kuvan toisesta ihmisestä, Kakkonen kertoo.

Miesten intuitio ilmenee tasaisemmin kaikilla kolmella tavalla. Miespuolisten perheyrittäjien intuition käyttöön liittyy myös taloudellisia riskejä, sillä se on vahvemmin yhteydessä liiketoiminnan päätöksentekotilanteisiin. Miesten sosiaalinen intuitio ilmenee puolestaan toisen ihmisen ominaisuuksien ymmärtämisenä esimerkiksi rekryointitilanteessa.

Perheyrittäjyyss kontekstilla on vaikutusta intuition käyttöön. Perheyrittäjyys voi joko edistää intuition hyödyntämistä tai vähentää sen käyttöä johtamistehtävissä.

– Miespuoliset perheyrittäjät toimivat pääomistajina ja toimitusjohtajina yrityksissään, jolloin heillä saattaa olla enemmän halua, kykyä ja rohkeutta luottaa intuitioonsa epävarmoissa päätöksentekotilanteissa, Kakkonen toteaa. ■

Lisätietoja: marja-liisa.kakkonen@mikkeli.ami.fi

Ympäristökeskustelun yhteiset arvot. Diskurssianalyysi Enson ja Greenpeacen ympäristökirjoituksista

KTM Maria Joutsenvirran markkinoinnin alaan kuuluva väitöskirja "Ympäristökeskustelun yhteiset arvot. Diskurssianalyysi Enson ja Greenpeacen ympäristökirjoituksista" tarkastettiin Helsingin kaupakorkeakoulussa 18.4.2006. Vastaväittäjänä toimi professori Eero Vaara Svenska handelshögskolanista ja kustoksena professori Liisa Uusitalo Helsingin kaupakorkeakoulusta.

Ympäristökiistoissa kiinnitettävä huomiota argumentointiin

Yritykset ja ympäristönsuojelijat on totuttu näkemään erilaisten arvomaailmoiden ja intressien edustajina. Todisteena siitä ovat osapuolten välillä olleet usein rajutkin ympäristökiistat. Joutsenvirran tutkimus kuitenkin osoittaa, että pyrkimys saada näkemyksille yleistä hyväksyntää houkuttelee osapuolia tukeutumaan moniin yhteisiin arvoihin ja tapoihin määritellä ympäristökysymyksiä. Määrittelyt ja arvottamiset tapahtuvat suureksi osaksi tiedostamatta, minkä vuoksi ne jäävät usein huomaamatta. Niillä on kuitenkin merkittäviä käytännön seurauksia.

Joutsenvirran tutkimuksen kohteena on metsäteollisuusyritys Enson (myöhemmin Stora Enson) ja ympäristöjärjestö Greenpeacen käymä keskustelu metsien käytöstä vuosina 1985–2001. Huomio kiinnittyy osapuolten argumen-

tointiin. Monet tutkimuksen tuloksista vahvistavat käsitystä, jonka mukaan ympäristökiistoissa taistellaan asiantuntijuudesta. Tutkimus tuo myös näkyviin, kuinka yritysten vihertymisessä on ekologisesti kestävä toiminnan lisäksi kyse myös yhteiskunnallisesti ja poliittisesti kestävien ratkaisujen tavoittelusta. Joutuessaan yhteiskunnallisen kritiikin kohteeksi yritykset ajautuvat lähes väistämättä vaikeisiin 'selontekotilanteisiin'. Näissä tilanteissa yritykset ovat usein 'kulttuurisesti pakotettuja' ottamaan kantaa myös toimintansa arvokysymyksiin.

Tutkimus tuo esiin kiinnostavan ristiriidan. Yhtäältä ympäristökiistat ilmentävät yhteiskunnan arvojen murrosta ja tarvetta toimia ympäristövastuullisemmin. Ympäristönsuojelijoiden kamppailu yleisön hyväksynnästä voi kuitenkin myös jarruttaa heidän tavoittelemansa asiaa. Sekä metsäteollisuus että suojelijat ovat lisääntyvässä määrin nojanneet oletukseen, jonka mukaan ympäristöasioissa tulee vastata markkinoiden odotuksiin. Markkinatekijöitä ja yksittäisten kuluttajien vastuuta korostavan puhettavan vahvistuminen on samalla heikentänyt vaatimusta yrityksissä tapahtuvaan toimien eettiseen arviointiin. Tutkimus osoittaa, kuinka haasteellista on toimia vallitsevaa järjestelmää vastaan, kun tehokas vaikuttaminen edellyttää tuota samaa järjestelmää tukevia argumentteja ja taktiikoita.

Ympäristökeskusteluissa pärjääminen edellyttää osapuolilta kulttuurista ja moraalista

herkkyttä. Tutkimuksellaan Joutsenvirta peräänkuuluttaa tietoisempia tapoja argumentoida ympäristönsuojelusta ja muista yhteiskuntavastuun kysymyksistä. Se, miten kiistellyt kysymykset tulevat määritellyksi puheessa, luo raamit tehtäville toimenpiteille ja muutoksille. ■

Lisätietoja: maria.joutsenvirta@vodafone.es
Väitöskirja on saatavissa myös HSE:n elektronisesta tietokannasta: <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>.

Biopoliittisen talouden kritiikki

KTM Akseli Virtasen organisaatiot ja johdaminen -aineeseen kuuluva väitöskirja "Biopoliittisen talouden kritiikki" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 7.4. 2006. Vastaväittäjänä toimi professori, VTT Risto Eräsaari Helsingin yliopistosta ja kustoksena professori Raimo Lovio Helsingin kauppakorkeakoulusta.

Kuinka henkistä työvoimaa johdetaan?

Biopoliittisessa taloudessa ihmiselle tyypillisistä ominaisuuksista, kuten kielestä, kyvystä ajatella, oppia ja aloittaa uutta, on tullut talouden tärkeimpiä tuotantotekijöitä. Akseli Virtasen tutkimus *Biopoliittisen talouden kritiikki* kertoo tästä "henkisen työvoiman" synnystä yhteiskuntiemme uutena tilattomana ja rajattomana subjektina ja sen aiheuttamasta muutoksesta yritysten ja yhteiskuntiemme organisoitumisen tavoissa.

Tietoyhteiskunnan keskeisin poliittinen ongelma ei oikeastaan ole kovin erilainen verrattuna siihen, mikä se oli teollisessa yhteiskunnassa: se on edelleenkin, miten organisoida ja

kontrolloida työvoimaa. Tänäpä työvoima on kuitenkin irrottautunut yhä enemmän sen tilallisista, fyysisistä ja biologisista koordinaateista ja muuttunut yhä enemmän "henkiseksi kategoriaksi". Tutkimuksen keskeisiä teesejä on, että kommunikaatio ja sosiaalinen vuorovaikutus "sellaisenaan" eli ilman mitään erityistä sisältöä tai tehtävää ovat saaneet myös tuotannossa ja taloudellisen arvon luomisessa yhä tärkeemmän roolin. Se, että taloudesta on tullut biopoliittista tarkoittaa siis, että yleiset inhimilliset kyvyt eli ne tekijät, jotka tekevät ihmisistä "ihmisiä" ovat astuneet sellaisinaan tuotantoon: biopoliittisessa taloudessa ihmisen yleiset lajiominaisuudet – kuten ymmärrys ja kielellis-vuorovaikutukselliset kyvyt – ovat korvanneet välittömän työn ja koneet arvonmuodostuksen ytimessä.

Tällaisella henkisellä työvoimalla ei ole täsmällisiä tilallisia koordinaatteja. Pikemmin se liikkuu ajassa ja ylittää kaikki tilalliset hierarkiat ja rajat. Sitä on toisin sanoen mahdollista organisoida ja kontrolloida sen paikan kautta, johon se kuuluu, niiden tehtävien kautta, joita se kulloinkin tekee tai pelkkien biologisten elämänprosessien tasolla. Se on jotakin epämääräistä ja liikkuvaa, näkymätöntä ja ilman erityistä paikkaa tai yhteisöä. Levoton työvoima liikkuu tasolla, jota ei määritä tila, vaan aika. Se

LITERATURE

”on” vain ajassa, jossa ei ole selkeitä rajoja sille, mikä oli ennen ja mikä jälkeen, ja jossa selkeästi rajatut ja erottuvat teot ja paikat hämärtyvät.

Tässä ”mielen elämässä” vanhat institutiot kohtaavat rajansa kohdistuessaan vain ihmisruumiiseen tai väestön biologiseen elämään ja kontrollin uudet muodot löytävät mahdollisuuksia – nimenomaan mahdollisuuksia, sillä työvoiman organisoinnista henkisenä kategoriana on kyse juuri ajattelun ja toiminnan *mahdollisuuksien* organisoinnista. Kyseessä on muutos, jossa siirrytään modernin talouden ytimessä toimineista suorittavan työn kurista ja väestön biopoliittisesta hallinnasta kohti paikattoman ja rajattoman mielen elämän hallintaa. ”Mielivallassa” ei ole enää kyse tuotannon ja elämän johtamisesta merkityksen kautta, vaan halun organisaatiosta, joka pyrkii luomaan suoraan suhdetta maailmaan. Mielivalta ei toimi eristämällä tilassa, organisoimalla ruumiin liikkeitä tai vaatimalla kuuliaisuutta määräyksille, vaan luomalla mielialaa, oikeaa asennetta sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön edellytyksiä: siksi nykyaikaista taloutta voidaan luonnehtia ennen muuta *etiikan* tuotannoksi, ihmisen itseilmaisua ohjaavan ”toisen luonnon” tai *halun* tuotannoksi (niiden tapojen ja tottumusten tuotannoksi,

joita noudatamme kuin ”toisena luontonamme”). Ainoa tapa organisoida elämää on sen potentiaalisuuden ja mahdollisuuksien tasolla, eikä sen aktuaalisten tekojen tai tuotteiden tasolla.

Tutkimuksen otsikko *Biopoliittisen talouden kritiikki* on suora viite Marxin *poliittisen talouden kritiikkiin*. Se kertoo hankkeen jatkumisesta, mutta myös kapitalismin mutaatiosta. Tutkimus osoittaa, kuinka biopoliittisessa taloudessa mielivalta pyrkii eristämään elämän sen potentiaalisesta ja aina tulevaisuudelle avoimesta luonteesta alistaen sen tietyn aikakauden ennalta-asetetuille päämäärille ja tehtäville. *Biopoliittisen talouden kritiikki* on ihmisen inhimillisiä ominaisuuksia työvälineiksi muuttavan talouden kritiikkiä ja sitä kautta mielivallan ajan kritiikkiä. Osallistuminen kamppailuun hyvästä elämästä, itsenäisen elämän muodosta, jossa elämisen teot eivät ole erotettuja sen mahdollisuuksista, ja panevat siten peliin elämän itsensä, sekaantuu tänään suoraan taloudellisen arvon tuotannon ytimeen. ■

Lisätietoja: akseli.virtanen@hse.fi

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

Pitkäikäisten perheyritysten arvo- profiili. Pitkäikäisten perhe- yritysten arvojen ja jatkuvuuden kuvaus Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla

*KTM Margit Niemelän yrittäjyyden väitöskir-
ja ”Pitkäikäisten perheyritysten arvo-
profiili. Pitkäikäisten perheyritysten arvojen ja
jatkuvuuden kuvaus Bronfenbrennerin eko-
logisen teorian avulla” tarkastettiin Jyväsky-
län yliopistossa 7.4.2006. Vastaväittäjänä
toimi professori Pauli Juuti Lappeenrannan
teknillisestä yliopistosta ja kustoksena pro-
fessori Matti Koiranen.*

Perinteiden kunnioittaminen tärkeää perheyritysten arvomaailmassa

Pitkäikäisten perheyritysten arvoissa korostuvat perinteiden kunnioittaminen, yhteiskunnallisesti arvostettu asema, henkilökunnasta huolehtiminen, henkilöstökoulutukseen panostaminen sekä nöyryys. Vastaavasti jatkuvuuteen liittyvät potentiaaliset kriisit syntyvät todennäköisemmin omistamisesta ja luopumisesta, keskustelusta perheen sisällä sekä kysymyksestä jatkajaan ja perheeseen. – Näihin asioihin tulisi perheyrityksissä kohdistaa huomiota, painottaa Margit Niemelä. Perheyrityksissä keskustelun aloittamiseksi

si ja etenemisen helpottamiseksi Niemelä suosittelee asiantuntijan käyttämistä.

Margit Niemelä selvitti väitöstudiumkuvunsa pitkäikäisten perheyritysten arvojen ja jatkuvuuden profiileja Bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla. Pitkäikäisiksi perheyrityksiksi Niemelä määrittelee sellaiset perheen tai suvun omistamat yritykset, jotka ovat vähintään 30 vuotta vanhoja. Lisäksi näillä yrityksillä on ollut takanaan yksi tai useampi sukupolvenvaihdos tai mahdollisuus yrityksen siirtämiseen perheen tai suvun sisällä seuraavalle yrittäjäpolvelle.

Postmodernin etiikkakäsityksen mukaan yhtenäistä arvopohjaa ei ole olemassa eikä etiikka ole autonomista. Tämä kehitys näkyy yksilöiden arvoissa, jotka ovat nykyisin varsin yksilöllisiä. – Tämä samansuuntainen yksilöllisyys on havaittavissa myös perheyrityksissä. Yrityksille on vaikea löytää yksiselitteistä ja vahvasti yhtäpitävää arvopohjaa. Voitaneen puhua arvoiltaan yksilöllisistä perheyrityksistä, Niemelä vertaa.

Erityisesti yksilöllisyys korostui yhden henkilön johtamien yritysten arvoissa. Konservatiivisuus oli puolestaan enemmän leimallista vanhemmille kuin nuoremmille yrityksille. Niemelä kuitenkin korostaa, ettei arvo-

maailma yksistään riittää selittämään perheyrittysten jatkuvuutta.

Jatkuvuuden tarkastelussa kysymykset perustuvat ns. Henokies-yrityksiä varten laadittuun lomakkeeseen. Henokies-yritykset ovat vähintään 200 vuotta vanhoja yrityksiä, jotka ovat edelleen hyvässä taloudellisessa kunnossa ja perustajasuvun omistuksessa. – Tällaisilla yrityksillä on niin paljon hiljaista tietoa siitä, miten yritys saadaan jatkumaan sukupolvelta toiselle, että heidän näkemyksensä kannattaa ottaa vakavasti.

Uusi malli perheyrittäjyyden arvojen tarkasteluun

Margit Niemelän tutkimuksessaan käyttämä Bronfenbrennerin teoria on alun perin kehityspsykologinen. Bronfenbrenner on kehittänyt mallin välineeksi lasten kasvun ja kehityksen

tärkeiden tekijöiden kuvaamiseen ja analysoimiseen. Soveltaessaan bronfenbrenneriläistä ajattelua pitkäikäisten perheyrittäjien arvojen ja jatkuvuuden tarkasteluun, Niemelä lähtee ajatuksesta, että yritys voidaan nähdä kasvavana ja ajassa kehittyvänä yksilönä.

Niemelä yhdistää tutkimuksessaan eri näkökulmat uudenlaiseksi malliksi, jonka avulla perheyrittäjyyttä ja sen arvoja tai jatkuvuutta voidaan tarkastella perinteisestä poikkeavalla tavalla. Niemelän mukaan mallia voidaan soveltaa ja kehittää edelleen myös muiden perheyrittäjyyden tai yrittäjyyden teemojen tarkasteluun ja analysointiin.

Kyselytutkimukseen osallistui 172 yritystä, jotka työllistävät muita kuin perheen tai suvun jäseniä. ■

Lisätietoja: margit.niemela@gmail.com

Cultural Patterns of Knowledge Creation: Finns and Japanese as Engineers and Poets

KTL Merja Karppisen kansainvälisen liiketoiminnan alaan kuuluva väitöskirja "Cultural Patterns of Knowledge Creation: Finns and Japanese as Engineers and Poets" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 3.4.2006. Vastaväittäjinä toimivat professori, PhD Jean-Claude Usunier (HEC Lausanne, University of Lausanne) ja professori, PhD Allan Bird (University of Missouri St. Louis). Kustoksena toimi professori Hannu Seristö.

Japanin kielen kirjoitusjärjestelmä tarjoaa uusia lähestymistapoja tiedon luomiseen kansainvälisessä liiketoiminnassa

Väitöstutkimus tarkastelee Nonakan tiedon luomisen teorian kulttuurisidonnaisuutta erityisesti kielen ja kirjoitusjärjestelmän näkökulmasta. *Tacit knowledge* käsite saa erilaisia merkityksiä eri kielillä: japaniksi *anmokutekichishiki* 暗黙の知識 viittaa useiden aistien herkistämiseen ja tunteen merkitykseen tiedon ymmärtämisessä, kun taas suomen kielen *hiljainen tieto* painottaa puheen puuttumista. Pinnallisesti samankaltainen hiljaisuus merkitsee aivan eri asioita suomalaisille ja japanilaisille.

Tutkimuksessa japanilaiset nähdään runoilijoina ja suomalaiset insinööreinä suhteessa tiedon luomiseen. Tietyn kirjoitusjärjestelmän omaksuminen jo lapsena lukemaan oppimisen yhteydessä ohjaa tiedon järjestelyä myöhemmin. Japanilainen assosiatiivinen logiikka heijastaa *kanjen* (kiinalaisten merkkien) konkreettista ja visuaalista tapaa hahmottaa tietoa. Suomalainen suoraan asiaan käyvä lineaarinen logiikka on puolestaan samankaltaista kuin käyttämämme latinalaisen kirjainmerkistön suhde kieleemme.

Myös suhtautumistapa oppimiseen voidaan nähdä kirjoitusjärjestelmän asettamien haasteiden valossa: japanilaisilta vaatii 12 vuotta koulunkäyntiä perustaitoihin kuuluvien vajaan 2 000 *kanjin* (kiinalaismerkin) oppimiseen eikä siltikään voida puhua sujuvasta luku-/kirjoitustaidosta. Suomalaiset ekaluokkalaiset puolestaan ryhtyvät jo ensimmäisen lukukauden jälkeen käyttämään sujuvasti aakkosia.

Lisäksi japanilainen käytäntö kirjoittaa sekä vaaka- että pystysuoraan ja vasemmalta oikealle ja oikealta vasemmalta jopa samalla sanomalehden sivulla ohjaa etsimään ratkaisuja totutun ulkopuolelta ja auttaa hyväksymään useiden oikeiden vaihtoehtojen olemassaolon.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa haasteltiin suomalaisia ja japanilaisia liikemiehiä. Suomalais-japanilaisessa liiketoimintayhteisössä on kehittynyt viimeisen 15 vuoden aikana joukko suomalaisia avainhenkilöitä, joilla on sekä

LITERATURE

Japanin kulttuurin tuntemusta että kyky puhua japania. Kirjoituskielen oppimiseen on vielä panostettava varsinkin siksi, että sen avulla voimme ymmärtää paremmin japanilaista ajattelutapaa. Peräänkuulutetuksi ”yhdeksi aasialaiseksi kieleksi” kannattaisikin valita Suomessa juuri japani. Puhutun japanin oppiminen on suomalaisille keskimääräistä helpompaa ja kiinalais-

merkkejä oppimalla voi myöhemmin ymmärtää myös kiinalaisia. Näin suomalaiset voisivat olla etulyöntiasemassa kasvavilla Aasian markkinoilla. ■

Lisätietoja: merja.karppinen@hse.fi

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

Johdon ohjausjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä

Lectio praecursoria

*KTL Tuija Virtasen johdon laskentatoimen alaan kuuluva väitöskirja "Johdon ohjausjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä" tarkastettiin Helsingin kauppa-
korkeakoulussa 31.3.2006. Vastaväittäjänä toimi professori Marko Järvenpää Jyväskylän yliopistosta ja kustoksena professori (emeritus) Kalervo Virtanen Helsingin kauppa-
korkeakoulusta.*

Väitöskirjatutkimukseni aiheena ovat *johdon ohjausjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä*. Liiketaloustieteiden kentässä tutkimus asettuu laskentatoimen ja nimenomaan *johdon laskentatoimen* alueelle. Johdon laskentatoimi avustaa yrityksen johtoa organisaation ohjaamisessa. Perinteinen johdon laskentatoimi on parin viime vuosikymmenen aikana laajentunut siten, että strategiset näkökohdat on kytketty

johdon ohjausjärjestelmien tutkimukseen. Strategisten kysymysten painottuminen johdon laskentatoimessa liittyy pitkälti *toimintaympäristön muutoksiin*. Useilla toimialoilla taloudellisen sääntelyn vapautuminen, globaali kilpailun kiristyminen ja teknologian kehitys ovat asettaneet uusia vaatimuksia yritysten strategioille ja johdon ohjausjärjestelmille. Muutosten myötä strategisen johtamisen merkitys on jatkuvasti korostunut. Tämän vuoksi myös johdon laskentatoimessa on nähty tarpeelliseksi tutkia, millä tavalla johdon ohjausjärjestelmät voisivat entistä paremmin tukea yritysten konserni- ja kilpailustrategioiden muodostamista ja toteuttamista muuttuvassa toimintaympäristössä.

Yrityksen toimintaympäristön kehittyminen ja kansainvälistyminen ovat korostaneet myös omistaja-arvon merkitystä. Uudenlainen omistajaohjaus painottaa läpinäkyvyyttä ja julistettua johtamisjärjestelmää, Corporate Governance -periaatteita. Lisäksi monet johdon laskentatoimelle ominaiset menettelyt ovat siir-

tyneet tilinpäätöksiin ja muihin julkisiin raportteihin. Myös tämä kehitys korostaa strategista ohjausta koskevan tutkimuksen tarvetta ja ajan-kohtaisuutta.

Tutkimus liittyy tähän ajankohtaiseen keskusteluun johdon laskentatoimen muutoksesta. Tarkemmin fokuoituna tutkimus kuuluu *strategisen johdon laskentatoimen* alueelle. Strategisen johdon laskentatoimi kehittyi yhtenä lähestymistapana, jolla pyrittiin vastaamaan perinteiseen johdon laskentatoimeen kohdistettuun kritiikkiin. Sen mukaan kustannuslaskentajärjestelmät ja suorituksen arviointia avustavat johdon ohjausjärjestelmät eivät tuottaneet informaatiota, joka olisi riittävän hyvin tukenut johdon päätöksentekoa muuttuvassa toimintaympäristössä.

Strategisen johdon laskentatoimen tutkimukseen kuuluu useita tutkimussuuntia ja se liittyy eri tieteenaloihin. Tämä tutkimus käsittelee *strategista ohjausta* johdon laskentatoimen näkökulmasta. Teoriaperustaltaan tutkimus nojaa keskeisesti ensinnäkin Robert Simonsin Yhdysvalloissa 1990-luvulla tekemiin case-tutkimuksiin, joiden pohjalta hän luokitteli ohjausjärjestelmät uskomusjärjestelmiin, rajoitejärjestelmiin, diagnostisiin ohjausjärjestelmiin sekä interaktiivisiin ohjausjärjestelmiin. Näitä järjestelmiä johto voi käyttää samanaikaisesti eri tavoin strategisen ohjauksen välineinä. Uskomusjärjestelmät edistävät henkilöstön sitoutumista yhteisesti hyväksytyihin arvoihin ja rajoitejärjestelmät määrittelevät vältettävät strategiset riskit. Diagnostisessa ohjauksessa keskeistä on toiminnan arvioiminen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja poikkeamiin reagoiminen, kun taas interaktiivisten ohjausjärjestelmien tarkoituksena on herättää keskustelua uusista strategisista mahdolluuksista. Toiseksi teoriaperusta pohjautuu Michael Gooldin ja Andrew Camp-

bellin 1980-luvun lopulta lähtien tekemiin tutkimuksiin konsernijohdon roolista englantilaisissa monialayrityksissä. Tutkimuksensa pohjalta he erottivat strategisen suunnittelun, strategisen ohjauksen ja taloudellisen ohjauksen ohjaustyylit sen mukaan, miten konserniohjauksessa painotetaan toisaalta suunnittelua ja toisaalta valvontaa.

Tässä tutkimuksessa uutta aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna on Simonsin viitekehyksen tarkastelu *konsernitason ohjauksessa* sekä ohjausjärjestelmien erilaisten käyttötapojen liittäminen Gooldin ja Campbellin muodostamiin konsernin strategiaan ohjaustyyliin. Strategisen johdon laskentatoimen hyväksikäyttöä suorituksen arvioinnissa ja strategian toteutuksessa tarkastellaan työssä myös tasapainotetun mittariston, *Balanced Scorecardin* avulla. Koska mittariston välityksellä voidaan yhdistää pitkän aikavälin strategiset tavoitteet lyhyen aikavälin toimenpiteisiin, *Balanced Scorecardia* voidaan käyttää strategisena johtamisjärjestelmänä.

Tutkimus kuuluu osana johdon laskentatoimen *dynaamisten muutosprosessien* tutkimukseen, joka on yleistynyt 1990-luvulta lähtien. Näihin tutkimuksiin soveltuu hyvin *case-metodi*, koska tällöin voidaan tutkia laskentatoimea käytännön olosuhteissa ja ymmärtää erilaisten laskenta- ja johtamisjärjestelmien muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Viime aikoina on korostettu erityisesti strategioiden ja johdon ohjausjärjestelmien muutoksiin liittyvien pitkitäistutkimusten tarvetta.

Toimintaympäristön kasvava dynaamisuus ja strategisen johtamisen merkityksen korostuminen ovat lähtökohdana sille, että on tärkeää tutkia ensinnäkin, millaisia muutostarpeita strategioihin ja johdon ohjausjärjestelmiin kohdistuu toimintaympäristön muuttuessa sekä toiseksi, millä tavalla johdon ohjausjärjestelmiä käy-

tetään tukemaan yritysten konserni- ja kilpailustrategioiden muodostamista ja toteuttamista muuttuvassa toimintaympäristössä. *Tutkimuksen tavoitteena onkin analysoida toimintaympäristön muutoksen yhteyttä strategioihin ja johdon ohjausjärjestelmiin sekä johdon ohjausjärjestelmien käyttöä strategisen muutoksen välineinä.*

Tutkimus on toteutettu *case-menetelmällä Finnair-konsernissa*. Case-tutkimuksen katsottiin soveltuvan tutkimusmenetelmäksi, koska menetelmä mahdollistaa syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä organisatorisessa yhteydessään. Tutkimuksen tavoite edellyttää myös strategioiden ja ohjausjärjestelmien tarkastelua pitkällä aikavälillä. Koko 1990-luvun ja 2000-luvun alun kattava tutkimusajanjakso antaa mahdollisuuden kohdeyrityksen strategioiden ja johdon ohjausjärjestelmien sekä niiden välisten yhteyksien analysoimiseen toimintaympäristön erilaisissa muutostilanteissa. Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu organisaation eri tasoilta ja eri liiketoimintayksiköistä kerätystä haastatteluaineistosta, sisäisten dokumenttien analyysistä sekä julkisesta yritystä ja toimialaa koskevasta aineistosta.

Tutkimusraportti koostuu kahdesta jo julkaistusta tieteellisestä artikkelista sekä yhdestä Helsingin kauppakorkeakoulun työpaperista. Lisäksi tutkimuksen alussa on erillinen, koko työn kokoava ja sen tulokset tiivistävä yhteenvedo-osa. Tutkimus avaa empiirisen aineiston syvällisen tulkinnan myötä kolme toisiaan täydentävää näkökulmaa johdon ohjausjärjestelmien käyttöön strategisen ohjauksen tukena erilaisilla organisaatiotasolla ja eri johtamistilanteissa. Seuraavassa käyn lyhyesti läpi tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset.

Väitöskirjatutkimuksen ensimmäisessä artikkelissa tarkastellaan, miten kohdeyritykseksi valittu lentoyhtiö käytti *strategisessa päätöstil-*

teessa hyväksi johdon ohjausjärjestelmiään saavuttaakseen kilpailuetua lentoliikenteen taloudellisen sääntelyn vapautuessa 1990-luvun alussa. Tutkimuksessa muodostettiin *strategisen ohjausinformaation* teoriaviitekehys. Sen mukaan strateginen ohjausinformaatio määriteltiin johdon ohjausjärjestelmien tuottamaksi informaatioksi, joka avustaa johtoa strategisen päätösprosessin kaikissa vaiheissa ja joka painottuu pitkän aikavälin ulkoiseen informaatioon. Päätöksenteon tueksi tarvittiin aikaisempaa enemmän *asiakaslähtöistä ja markkinasuuntautunutta informaatiota*. Kilpailun kiristyessä johdon ohjausjärjestelmiä alettiin kehittää *interaktiiviseen suuntaan* tuottamaan informaatiota strategisista epävarmuustekijöistä. Artikkelin lisää tietämystä siitä, miten johdon ohjausjärjestelmät tukevat liikkeenjohtoa *strategisessa päätösprosessissa*.

Tutkimuksen toisessa artikkelissa *tarkastelunäkökulma on konsernitasolla*. Tutkimuksessa analysoidaan Finnair- ja Fortum-konsernien konsernistrategian ja konsernitason johdon ohjausjärjestelmien muutosprosessia 1990-luvulla kilpailun kiristyessä. Tutkimuksessa tarkastellaan ensinnäkin, *millaisia* johdon ohjausjärjestelmiä ja strategisen johdon laskentatoimen menetelmiä kohdeyrityksissä on käytetty strategisen ohjauksen apuna, ja toiseksi selitetään, *miten* ohjausjärjestelmiä on käytetty hyväksi strategisessa muutoksessa.

Tutkimuksessa havaittiin, että samankaltaisesta, Porterin luokituksen mukaisesta differointiperusteisesta keskittymisstrategiasta huolimatta kohdeyritykset käyttivät osittain erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä eri tavoin hyväksi strategisen ohjauksen apuna. Finnairissa *Balanced Scorecardia* ryhdyttiin kehittämään Simonin viitekehysten mukaiseksi *interaktiivisen ohjauksen* välineeksi, jonka avulla tuettiin uusien strategioiden muodostamista. Fortumin konser-

niohjauksessa korostui sen sijaan *strateginen suunnittelu*, jota käytettiin pääosin *diagnostisena* ohjausvälineenä. Yhtenä ohjausjärjestelmien ja niiden käytön eroihin vaikuttavana tekijänä empiirisestä aineistosta nousi esille strategisen ohjauksen muutoksen luonne. Finnairissa strategisen ohjauksen muutosprosessia voidaan luonnehtia sisäiseen kehitykseen perustuvan strategisen evoluution tyyppiseksi, kun taas energia-alan toimintaympäristössä toimialan rakennemuutoksen sekä Nesteen ja Imatran Voiman fuusion johdosta tapahtunutta laajamittaista muutosta voidaan pitää revolutionaarisenä.

Tutkimuksen *kolmannessa artikkelissa* analysoidaan konsernistategian ja konsernijohdon ohjaustyylin yhteyttä konsernijohdon mahdollisuuksiin luoda arvoa liiketoimintayksiköille johdon ohjausjärjestelmien suunnittelun ja käytön välityksellä. Artikkelissa syvennetään tarkastelua siitä, miten Finnairissa käytetään johdon ohjausjärjestelmiä strategisen ohjauksen tukena ottamalla *tarkastelunäkökulmaksi konsernitason ja liiketoimintayksiköiden johdon ohjausjärjestelmien väliset yhteydet*. Tutkimuksen mukaan konserniohjaus on kehittynyt *taloudellisesta ohjauksesta strategisen ohjauksen tyyppiseksi*, mutta kehitystä hidasti 2000-luvun taitteessa havaittu *kriisiohjauksen vaihe* toimintaympäristön äkillisten kriisitilanteiden kuten vuoden 2001 syyskuun yhdennentoista päivän terrorisken, Irakin sodan, sars-epidemian ja tsunamin vaikuttaessa konserniohjaukseen.

Tutkimusaineiston perusteella konsernijohdon ohjaustyyliyt kytkettiin ohjausjärjestelmien eri tyyppiseen käyttöön. Kohdeyrityksen ”perinteistä” ohjausta luonnehdittiin taloudelliseksi ohjaukseksi, jolle on tyypillistä ohjausjärjestelmien diagnostinen käyttö. Kriisiohjaus äkillisten toimintaympäristön muutosten yhteydessä oli myös lähinnä taloudellisen ohjauksen

tyyppistä, mutta useita ohjausjärjestelmiä käytettiin interaktiivisesti. Toimintaympäristön vakiinnuttua 2000-luvulla on siirrytty ”moderniin” ohjaukseen. Tämä on luonteeltaan strategista ohjausta, jossa korostuu aikaisempaa enemmän ohjausjärjestelmien interaktiivinen käyttö. Artikkelissa havaittiin myös, että Balanced Scorecard on kehitetty konsernin strategiseksi johtamisjärjestelmäksi ja sitä käytetään lisääntyvässä määrin interaktiivisesti yksiköiden välisten synergioiden ja parenting-edun luomisen välineenä.

Yhteenvetona tästä väitöskirjatutkimuksesta voidaan todeta, että se lisää – teoreettiset, menetelmälliset ja empiiriset rajoitteet huomioottaen – strategiseen johdon laskentatoimeen kuuluvaa teoreettista ja empiiristä tietoa. Tulokset ja kontribuutio voidaan tiivistää kolmelle alueelle. *Ensinnäkin* tutkimus lisää tietämystä erilaisten ohjausjärjestelmien käytön mahdollisuuksista ja rajoituksista strategisen ohjauksen välineinä sekä eri ohjaustasojen informaatiotarpeiden yhteensovittamisesta. *Toiseksi* tutkimus lisää tietoa siitä, millä tavalla ohjausjärjestelmiä voidaan käyttää strategisen muutoksen välineinä pyrittäessä sopeuttamaan organisaatiota muuttuvaan toimintaympäristöön. Kohdeyrityksessä Balanced Scorecardin muodostaminen konsernin strategiseksi johtamisjärjestelmäksi toimi välineenä konsernijohdon ohjaustyylin muutoksessa taloudellisesta ohjauksesta strategiseen ohjaukseen, mutta toisaalta se pakotti ohjauksen yhtenäistämiseen ja standardisointiin. *Kolmanneksi* tutkimuksessa esitetään kritiikkiä Gooldin ja Campbellin normatiivista parenting-teoriaa kohtaan ja teoriaa täydennetään muodostamalla luokittelu konsernijohdon ohjaustyylin yhteydestä ohjausjärjestelmien käyttöön.

Tutkimus lisää tähän mennessä melko niukkaa *empiiristä tietämystä* strategisen johdon

LITERATURE

laskentatoimen menetelmistä ja strategisista johtamisjärjestelmistä. Se tuo myös käytännön kontribuutiota laskentatoimen hyväksikäytöstä strategisessa liikkeenjohtoprosessissa. Dynaamisessa, kiihtyvällä vauhdilla muuttuvassa toimintaympäristössä strategisen johtamisen merkitys on jatkuvasti korostumassa. Yritysten strategisen johtamisen tueksi tarvitaan kaikilla ohjaustasoilla strategiaan kytkettyjä uusia johdon laskentatoimen työvälineitä, jotka avustavat organisa-

tiota dynaamiseen toimintaympäristöön sopeutumisessa. Tutkimuksen tuottama tieto näistä strategisista johtamisjärjestelmistä tukee strategian toteuttamista ja edistää organisaatioiden oppimista. ■

Lisätietoja: tuija.virtanen@hse.fi.

Väitöskirja on saatavissa elektronisesta tietokannasta osoitteesta <http://helecon3.hkkk.fi/pdf/diss/a270.pdf>

Businesswomen, dabblers, revivalists or conmen? Representation of selling and sales people within academic, network marketing practitioner and media discourses

KTM Elina Oksanen-Ylikosken markkinoinnin alaan kuuluva väitöskirja "Businesswomen, dabblers, revivalists or conmen? Representation of selling and sales people within academic, network marketing practitioner and media discourses" tarkastettiin 24.3.2006. Vastaväittäjänä toimi professori, KTT Juha Panula Turun kauppakorkeakoulusta ja kustoksena professori Kristian Möller Helsingin kauppakorkeakoulusta.

Elina Oksanen-Ylikosken väitöskirjatutkimuksessa tarkastellaan, millaisia mielikuvia myymisestä ja verkostomarkkinoinnista luovat myyntityön oppikirjat, verkostomarkkinointikirjat sekä sanoma- ja aikakauslehdet. Oksanen-Ylikoski väittää, että sekä tutkijoiden että verkostomarkkinoijien parissa myyntityötä jäsentävät keskeiset periaatteet ovat *eettisyys* ja *ammattimaisuus*. Myös mediassa tarinat verkostomarkkinoinnista rakentuvat näiden periaatteiden varaan. Tutkijoiden ja verkostomarkkinoijien näkemykset eettisestä ja ammattimaisesta myyntityöstä poikkeavat kuitenkin monilla tavoin toisistaan. Arki-

elämässä erilaiset oletukset törmäävät toisiinsa rajusti, minkä seurauksena erityisesti mediassa syntyä värikkäitä tarinoita bisnesnaisista, puuhastelijoista, herätyssaarnaajista ja huijareista.

Mitä sitten on ammattimainen ja eettinen myyntityö akateemisissa teksteissä? Valtavirtatutkimus esittää myymisen ja myyjät funktionalistisen maailmankuvan pohjalta. Myyminen on organisaation toiminto, jota stereotyyppisen maskuliiniset myyjät suorittavat annettujen roolien mukaisesti. Myyntityö on rationaalista, tulokseen tähtäävää toimintaa, joka tapahtuu julkisissa tiloissa. Asiakas on passiivinen kohde, johon myyntitoimenpiteet kohdistetaan. Aineiston analyysi tuottaa kärjistetyn kuvan myyntityön tutkimuksesta ja tutkimusyhteisöstä löytyy toki myös toisenlaisia lähestymistapoja. Edellä kuvattu karikatyyri myymisestä elää kuitenkin sitkeästi ja muodostaa vakiintuneen puhettavan, jota vasten mm. verkostomarkkinoijien käsitys myyntityöstä peilautuu.

Verkostomarkkinointiteksteissä myyntityö on suosittelua ja auttamista. Raja myymisen ja ostamisen välillä hämärtyy – myyjät ovat pääyrittäjien asiakkaita ja ostajat muuntuvat myyjiksi suosittelun kautta. Verkostomarkkinointi esitetään elämäntapana ja sosiaalisena liikkeenä, jossa menestys on vain itsestä kiinni. Myyminen

tapahtuu yksityisissä tiloissa ja myyjien piirteet ovat korostetun feminiinisiä.

Mediassa näitä näkemyksiä sovitetaan yhteen ja asetetaan vastakkain ammattimaisuuden, epäammattimaisuuden, eettisyyden ja epäeettisyyden muodostamissa kehyksissä. Tutkimuksen mukaan *sosiaalinen sukupuoli* ja *emootiot* ovat liikkeelle panevia voimia, joiden avulla eri puhettavat siirtyvät kehyksestä toiseen. Epäammattimaisessa, eettisessä kehyksessä myyjä on feminiininen *puuhastelija*, joka ammattimaisessa, eettisessä kehyksessä muuttuu liituroitapukukseksi *bisnesnaiseksi*. Epäeettisessä, ammattimaisessa kehyksessä pääosassa ovat tunteettomat *huijarit*, kun taas epäeettisessä ja epäammattimaisessa kehyksessä hurmoshenkinen myyjä saa *herätyssaarnaajan* kasvot.

Tutkimus osoittaa, että myyntityön eettisyys ja ammattimaisuus on yhteisöllistä ja neuvoteltavissa. Verkostomarkkinoinnin kaltaisia kaupankäynnin uusia tapoja kehitettäessä tärkeäksi nouseekin yhteistyö ja vuoropuhelu eri yhteisöjen välillä. ■

Lisätietoja: elina.oksanen-ylikoski@pp.inet.fi
Väitöskirja on myös saatavissa elektronisesta tietokannasta: <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>.

Arvopaperimarkkinoiden väärinkäyttö

OTK Janne Häyrysen yritys juridiikan alaan kuuluva väitöskirja "Arvopaperimarkkinoiden väärinkäyttö" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 17.3.2006. Vastaväittäjänä toimi professori Matti J. Sillanpää Turun kauppakorkeakoulusta ja kustoksena professori Matti Rudanko Helsingin kauppakorkeakoulusta.

Arvopaperimarkkinoilla tapahtuneet väärinkäytökset ovat olleet viime vuosina kansainvälisen mielenkiinnon kohteena. Markkinoiden sääntelyn ja valvonnan tehostumisen seurauksena väärinkäytökset ovat saaneet osakseen kasvavaa julkisuutta myös Suomessa. Samalla väärinkäytökset ovat kiristäneet yleistä sääntelyilmapiiriä. Tästä yhtenä osoituksena on vuonna 2003 säädetty uusi markkinoiden väärinkäyttödirektiivi (MAD).

Janne Häyrynen tarkastelee väitöskirjassaan arvopaperimarkkinoilla ilmeneviä väärinkäytöksiä ja niiden sääntelyä. Tutkimuksen painopiste on arvopaperimarkkinoita koskevien väärinkäytössäännösten lainopillisessa tulkinassa. Analyysin kohteena ovat erityisesti sisäpiiritiedon väärinkäyttöä, kurssin vääristämistä ja pörssiyhtiöiden tiedonantovelvollisuuksia koskevat säännökset. Tutkimuksessa käsitellään myös oikeushenkilön rangaistusvastausta arvo-

paperimarkkinoilla. Tavoitteena on lisäksi selvittää markkinoiden väärinkäyttödirektiivin aiheuttamia muutoksia kansalliseen sääntelyyn.

Tutkimuksessa pohditaan myös rikosoikeudellisten ja hallinnollisten seuraamusten toimivuutta ja merkitystä arvopaperimarkkinoilla ilmenevien väärinkäytösten kontrollissa. Rikosoikeuden merkitys arvopaperimarkkinoiden suojaamisessa on keskeinen. Rikosoikeudellisen järjestelmän ei kuitenkaan tule olla ainoa keino väärinkäytösten ehkäisemisessä ja niihin puuttumisessa. Hallinnolliset sanktiot tarjoavat vaihtoehdon, jolla markkinoiden sääntelylle asetetut tavoitteet voidaan turvata. Rikosoikeudellista seuraamusjärjestelmää täydentävän hallinnollisen seuraamusjärjestelmän edut liittyvät sen joustavuuteen, nopeuteen ja kustannustehokkuuteen. Häyrynen päätyykin tutkimuksessaan siihen, että arvopaperimarkkinoilla tapahtuviin väärinkäytöksiin tulee puuttua sekä rikosoikeudellisin että hallinnollisin seuraamuksin.

Janne Häyrynen on työskennellyt Rahoitustarkastuksessa markkinavalvojana vuodesta 2002 lähtien. Hän on ollut mukana valmistele-massa markkinoiden väärinkäyttöä koskevaa eurooppalaista ja kansallista sääntelyä. Tutkimuksessa näkyvät väittelijän käytännön valvontatyössä saamat kokemukset. ■

Lisätietoja: janne.hayrynen@bof.fi.

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

Industrial benchmarks: From World Class to best in Class

DI Antero Putkirannan logistiikan alaan kuuluva väitöskirja "Industrial Benchmarks: From World Class to Best in Class" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 10.3. 2006. Vastaväittäjänä toimi professori Ph.D Chriss Voss (London Business School) ja kustoksena professori Ari P.J. Vepsäläinen (Helsingin kauppakorkeakoulu).

Suomalainen teollisuus ja sen toimintaympäristö on muuttunut rajusti viimeisen vuosikymmenen aikana. ETA, EU ja EMU ja niiden myötä globalisaatio ovat muuttaneet yritysten toimintatapoja ja sitä kautta kilpailu on koventunut. Yritykset ovat joutuneet panostamaan yhä kiihtyvällä vauhdilla toimintaa parantaviin menetelmiin ja prosesseihin sekä muokkaamaan rakenteitaan sopeutuakseen ympäristön muutokseen mm. ulkoistamalla toimintojaan.

Antero Putkiranta tarkastelee väitöskirjassaan tehdastason rakenteellisia muutoksia vuosina 1993 ja 2003 sekä tehtaiden panostusta ns. parhaisiin käytäntöihin (best practices) ja niiden mukanaan tuomaa suorituskyvyn (operational performance) paranemista. Tutkimuskohteena on 23 suomalaista tuotantolaitosta ja tehdasta eri puolilta Suomea ja eri toimialoilta.

Tutkimuksessa havaittiin, että teollisuuslaitosten painopistealueet ovat muuttuneet 10 vuodessa. Tärkeimpien painopistealueiden jou-

kossa on pysynyt panostus asiakaspalveluun, mutta laadun merkitys on selkeästi vähentynyt ja sen sijalle tärkeimmäksi kehitysalueeksi on tullut tuotantokustannusten minimoiminen. Merkittävin este em. tavoitteiden saavuttamiselle on ollut ja edelleen on kyky aikaansaada muutos riittävän nopeasti sekä ulkomainen kilpailu. Rahan puute oli 1993 erittäin merkittävä este, mutta nyt sen on korvannut osaavan työvoiman puute.

Putkiranta tutki myös omistajuuden vaikutusta toimintaan. Tutkimusaikana n. puolet yrityksistä vaihtoi omistajaa, suurin osa näistä sai ulkomaisen omistajan. Tämä antoi hyvän pohjan vertailla suomalaisten omistamia ja ulkomaiseen omistukseen siirtyneitä tehtaita keskenään sekä eroja näiden toimintatavoissa ja suorituskyvyssä. Ulkomainen omistus ei tutkimuksen mukaan muuttanut oleellisesti toimintatapoja eikä suorituskykyä. Kehitys molemmissa ryhmissä oli hyvin samanlaista, mikä on poikkeavaa ulkomailla tehtyjen tutkimusten valossa.

Putkiranta tarkastelee väitöskirjassaan etenkin yritysten panostamista ns. parhaisiin käytäntöihin ja sen vaikutusta tehtaan suorituskykyyn. Havaintona oli, että parhaat käytännöt (mm. JIT, Leadership, Empowerment, Benchmarking) vaikuttavat positiivisesti suorituskykyyn, kuten läpimenoaikaan, laatuun, toimituskykyyn ja kustannuksiin, ja mikäli niiden käyttöä vähennetään, niin tuloskin heikkenee. Väitöskirjassa tutkittiin myös operatiiviseen tulokseen vaikuttavia rakenteellisia tekijöitä, kuten

L I T E R A T U R E

tuotantoprosessia ja sitä, miten nämä rakenteelliset tekijät tulee huomioida eri tehtaita ja organisaatioita vertailtaessa. ■

Lisätietoja: antero.putkiranta@hse.fi
Väitöskirja on myös saatavissa elektronisesta tietokannasta: <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>.

In search for the best alliance structure between banks and insurance companies

FL Raimo Voutilaisen liiketoiminnan teknologian alaan kuuluva väitöskirja "In search for the best alliance structure between banks and insurance companies" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 3.3.2006. Vastaväittäjinä toimivat professori Ahti Salo ja tohtori Matti Ruohonen ja kustoksena professori Pekka Korhonen.

Parasta liittoumamallia etsimässä pankeille ja vakuutusyhtiöille

Pankit ja vakuutusyhtiöt ovat laajasti tiedostaneet tarpeen keskinäiseen yhteistyöhön, mikä ilmenee näiden toimialojen liittoumissa. Tässä väitöskirjassa tarkastellaan ongelmaa, kuinka löytää sopivin liittouman rakenne pankkien ja vakuutusyhtiöiden välille niin johdon, valvontaviranomaisten kuin asiakkaidenkin näkökulmasta. Kyseessä on monitavoitteinen päätösongelma, jossa päätöskriteerejä on usein vaikea arvioida määrällisesti ja verrata keskenään. Tutkimme myös mahdollisia kompromisseja usean

päätöksentekijäryhmän liittoumamalliksi ja yhden päätöksentekijäryhmän kykyä ymmärtää muiden ryhmien päätöksiä.

Ensin tarkasteltiin pankkien ja vakuutusyhtiöiden välisiä liittoumia ylimmän johdon näkökulmasta. Määrittelin kuusi finanssiliittouman rakennemallia. Malleja erottavia tekijöitä ovat keskinäisen omistuksen määrittelemä läheisyys, ja se, onko liittouman jäsenillä päällekkäisiä palvelukanavia. Hyödyntäen suomalaisen pankkien ja vakuutusyhtiöiden johtajien haastatteluja määriteltiin myös yhdeksän kriteeriä, joiden avulla malleja tulee verrata halutun liittoumamallin saavuttamiseksi. Syntyneen päätösongelman ratkaisuun käytettiin ns. Analyttistä Hierarkiaprosettia (AHP) ja johtajien paneelia. Paneelin arvion mukaan parhaat liittoumamallivaihtoehdot ovat finanssitavaratalo ja ristiinmyyntisopimus ilman päällekkäisiä palvelukanavia. Valinta näiden välillä riippuu riskin painotuksesta.

Tämän jälkeen etsimme parasta liittoumamallia pankkien ja vakuutusyhtiöiden valvontaviranomaisten näkökulmasta. Yhdessä näiden viranomaisten kanssa määrittelimme kahdeksan uutta kriteeriä jo aiemmin määriteltyjen mallien

arvioimiseksi. Valvojien muodostama paneeli päätyi pitämään parhaina malleina löyhiä ristiinmyyntisopimuksia. Osoitimme, että finanssitavaratalo voisi olla sopiva kompromissi johtajien ja valvojien välillä, jos ko. mallia voisi vahvistaa riittävästi kahden kriteerin suhteen.

Seuraavaksi päätöksentekijät olivat suomalaisia asiakkaiden edustajia. Heidän kanssaan määriteltiin seitsemän uutta kriteeriä mallien vertailemiseksi. Asiakkaiden edustajien muodostaman paneelin mielestä löyhät ristiinmyyntisopimukset ovat parhaita malleja. Asiakkaiden edustajat arvioivat myös malleja käyttäen johtajien ja valvojien aiemmin tärkeimpinä pitämiä kriteerejä. Arviointi oli samankaltainen kuin johtajien arviointi ja poikkesi valvojien arvioinnista. Asiakkaiden edustajien on vaikeampi omaksua valvojien kuin johtajien ajattelu-

tapa. Lopuksi vertasimme kriteerejä ja mallien saamia prioriteetteja kaikista kolmesta näkökulmasta. Paras kompromissi kaikille päätöksentekijä-ryhmille voisi olla finanssitavaratalo, jos tätä mallia voisi vahvistaa kolmen kriteerin suhteen riittävästi.

Tutkimus sisältyy neljään julkaistuun artikkeliin. Väitöskirjaan kuuluu myös yhteenveto, jossa esitetään taustaksi havaintoja suomalaisen pankki- ja vakuutussektorin kehityksestä viime vuosikymmeninä, katsaus asiaan liittyvään kirjallisuuteen ja laaja tiivistelmä artikkelien tuloksista. ■

Lisätietoja: r.voutilainen@kolumbus.fi

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

Essays on Euro Area Enlargement

KTL Marketta Henrikssonin kansantaloustieteen alaan kuuluva väitöskirja "Essays on Euro Area Enlargement" tarkastettiin 17.2. 2006. Vastaväittäjänä toimi tohtori, dosentti Juha Kilponen (Turun yliopisto, Suomen Pankki) ja kustoksena toimi professori Pertti Haaparanta (Helsingin kauppakorkeakoulu).

Euroalueen laajentumiseen liittyvät haasteet

Marketta Henriksson tarkastelee väitöskirjassaan euron käyttöönottoon Keski- ja Itä-Euroopan uusissa EU-jäsenmaissa liittyviä kysymyksiä.

Valuuttakurssijärjestelmän valinta näissä transitiomaissa on herättänyt paljon keskustelua siitä lähtien, kun maat aloittivat tiensä kohti EU-jäsenyyttä 1990-luvun alussa. Useimpien uusien jäsenmaiden liittyttyä valuuttakurssimekanismi ERM II:een keskustelu on tältä osin hiljentynyt ja huomio on kiinnittynyt muihin näitä maita kohtaaviin haasteisiin, erityisesti julkiseen talouteen ja ulkoiseen tasapainoon. Inflaatio, joka transition alkuvaiheessa saattoi yltää kaksinumeroisiin lukuihin, on hidastunut. Hintavakauden kriteerin täytyminen vaikuttaa kuitenkin tällä hetkellä suurimmalta haasteelta, kun arviot ja ensimmäiset mahdolliset päätökset uusien jäsenmaiden eurokelpoisuudesta tehdään ensi kesänä Viron, Liettuan ja Slovenian osalta.

LITERATURE

Väitöskirjassa käsitellään niitä kysymyksiä, jotka on nostettu esiin keskustelussa euron käyttöönotosta em. maissa. Käyttäen sekä teoreettisia malleja että numeerisia simulaatioita tarkastellaan erityisesti kolmea aihealuetta. Näistä ensimmäisessä tutkitaan finanssipoliittikan vaikutusta hintatasoon eri valuuttakurssijärjestelmissä ja valuuttakurssijärjestelmän valintaa tästä näkökulmasta. Tulokset osoittavat, että kurinalainen finanssipoliittikka on edellytys osallistumiselle ERM II -järjestelmään, kun taas maiden, jotka eivät pysty sitoutumaan terveeseen finanssipoliittikkaan, ei pitäisi myöskään sitoutua kiinteään valuuttakurssiin.

Toisena aiheena tarkastellaan tuottavuuserojen vaikutusta ulkoiseen tasapainoon. Tutkimuksessa tulee esille, että tällä kehityksellä on vaikutuksia paitsi hintatasoon ja reaaliseen valuuttakurssiin, myös ulkoiseen tasapainoon, mikä puolestaan lisää talouden haavoittuvuutta. Toisaalta kauppataseen vajeet näyttäisivät todennäköisesti olevan väliaikainen ilmiö, sillä maissa käynnissä olevaan elintason nousuun liittyy kulutuksen painopisteen siirtyminen pal-

veluihin, mikä ennen pitkää korjaa ulkoista epätasapainoa.

Nämä tulokset nostavat esille finanssipoliittikan keskeisen roolin talouspoliittisena instrumenttina ko. maissa. Kolmannessa tutkimuksessa analysoidaan EU:n velkaan ja alijäämään perustuvien finanssipoliittisten sääntöjen – jotka ovat EU:n talouspoliittisen keskustelun keskiössä – vaikutusta julkiseen talouteen ja ulkoiseen tasapainoon nopean kasvun oloissa. Nämä säännöt näyttäisivät vaikuttavan positiivisesti julkiseen talouteen, mutta yksin niiden avulla ei pystytä torjumaan ulkoisia tasapainottomuuksia.

Euron käyttöönotto uusissa jäsenmaissa jatkunee ainakin tämän vuosikymmenen loppuun, joten nämä kysymykset tulevat nousemaan keskusteluun niin ensi kesänä kuin tulevinakin vuosina. ■

Lisätietoja: marketta.henriksson@luukku.com
Väitöskirja on myös saatavissa elektronisesta tietokannasta: <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>.