

Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions

KTL Irja Hyvärin laskentatoimen alaan kuuluva väitöskirja "Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 23.2.2007. Vastaväittäjänä toimi dosentti, johtava tutkija, PhD Kalle Kähkönen (VTT-Technical Research Center of Finland) ja kustoksena professori Juha Kinnunen (Helsingin kauppakorkeakoulu).

Projektin johtamisen tehokkuus erilaisissa organisaatioolosuhteissa

Hyväri tutkii artikkeliväitöskirjassaan merkittävimpiä kriittisiä menestystekijöitä tehokkaassa projektin johtamisessa erilaisissa organisaatioissa. Yritykset tekevät yhä enemmän päivittäisestä työstä projekteina saavuttaakseen yrityksen tavoitteet. Tutkimustietoa siitä, kuinka tehokkaasti projekteja tosiasiaissa yrityksissä johdetaan, on kuitenkin vain vähän. Tämä tutkimus pyrkii osittain täyttämään tätä aukkoa esittämällä tuloksia case-tutkimuksesta ja kyselytutkimuksista, joita on tehty erilaisia projekteja toteuttavissa liiketoimintaa harjoittavissa organisaatioissa.

Väitöskirjan ensimmäisen artikkelin tavoitteena on tutkia ja analysoida investointien ohjaus-järjestelmän asemaa ja merkitystä yhteishankkeena toteutettavien investointiprojektien toteutuksessa. Artikkelissa tarkastellaan kahden investointiprojektin toteutuksen ohjausta ja ohjauksen kehitystä kymmenen vuoden aikana. Saadut tulokset näyttävät projektin johtamisen suunnan ja projektin johtamisen erilaisien tietojen ja taitojen alustavan tärkeysjärjestyksen.

Toisessa artikkelissa tutkitaan projektin johtamisen tehokkuutta projektiorientoituneissa liiketoimintaa harjoittavissa organisaatioissa. Tavoitteena on tutkia projektin johtamisen tehokkuutta seuraavien tekijöiden osalta: organisaatorakenteet, tekninen kompetenssi, johtamiskyky ja tehokkaan projektipäällikön ominaisuudet. Tulokset osoittavat, että suunnittelu/organisointi, verkostoituminen ja viestintä ovat merkittävimmät johtamiskäytännöt projektipäällikön johtamiskäyttäytymistä kuvaavista tekijöistä. Tämä tutkimus tarjoaa empiiristä evidenssiä projektin johtamisen tehokkuudesta tarkoituksena auttaa ymmärtämään paremmin projektin johtamista sekä parantaa sitä.

Kolmas artikkeli dokumentoi projektin onnistumista erilaisissa organisaatioissa. Tämän

LITERATURE

tutkimuksen päätavoite on evaluoida menestys-/epäonnistumistekijät projektin johtamisessa ja tutkia kriittisten menestystekijöiden ja erilaisten organisaation taustamuuttujien yhteyttä. Projektin implementointiprofiilia on myös analysoitu keskimäärin ja vaiheittain. Tulokset indikoivat kommunikoinnin merkityksen projekteissa liittyvän yrityksen kokoon. Toisin kuin joissakin

aikaisemmissa tutkimuksissa, kommunikointi arvioitiin kaikkein keskeisimmäksi menestystekijäksi useimmissa projektin vaiheissa. ■

Lisätietoja: irja.hyvari@martela.fi

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

Emergence and Translations of Management Interests in Corporate Branding in the Finnish Pulp and Paper Corporations. A Study with an Actor-Network Theory Approach

DI Jaakko Asparan markkinoinnin aineeseen kuuluva väitöskirja "Emergence and Translations of Management Interests in Corporate Branding in the Finnish Pulp and Paper Corporations. A Study with an Actor-Network Theory Approach" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 22.2.2007. Vastaväittäjänä toimi KTT Carl-Johan Rosenbröijer Arcadasta ja kustoksena professori Henrikki Tikkanen Helsingin kauppakorkeakoulusta.

Metsäyhtiöiden johtajien kiinnostus yritysbrändäykseen on markkinointia työntekijöiden ja sijoittajien suuntaan

Jaakko Aspara tutkii väitöskirjassaan yritystason brändejä (corporate brand) ja brändijohtamista, erityisesti business-to-business-yritysten näkökulmasta. Tutkimuksen laajan empiirisen ja historiallisen tarkastelun kohteena on, miten ja miksi suomalaisten metsäyhtiöiden yritysjohto tuli kiinnostuneeksi yritysbrändäyksestä vuoden 2000 tienoilla. Kysymys on mielenkiintoinen markkinoinnin tutkimuksen kannalta. Se pitää

sisällään jopa paradokseja, sillä kyseiset metsäyhtiöt ovat tyypillisiä business-to-business-yrityksiä, joiden kiinnostusta yritys-brändäykseen ei aiemman tutkimuksen perusteella voi täysin ymmärtää. Kysymys on mielenkiintoinen myös suomalaisten metsäyhtiöiden ja Suomen taloushistorian kannalta.

Tutkimuksensa löydöksinä Aspara tiivistää mm. yritysbrändäyksen johtamiskäytännöt, joista metsäyhtiöiden johtajat kiinnostuivat, sekä näiden johtamiskäytäntöjen taustalla olleet johtamisen intressit. Tutkimuksessa myös linkitetään yksityiskohtaisesti näiden intressien nousu Suomen metsäyhtiöissä 1980-luvulta alkaneisiin laajempiin kehityskulkuihin. Näitä olivat mm. suuntautuminen kohti sijoittajia ja omistaja-arvoa, yritykset differentioitua markkinoilla, omien myyntiverkostojen perustaminen, kansainvälinen laajentuminen ja ympäristö- ja sosiaalisen vastuun kriteerien muutokset ja merkityksen kasvu. Lisäksi havaitaan, että kiinnostus yritysbrändäykseen nousi lopulta 2000-luvun vaihteen fuusioiden ja yritysostojen aikoina.

Asparan johtopäätös on, että johtamisen intressit yritysbrändäyksen taustalla koskivat tutkituissa metsäyhtiöissä paitsi yrityksen markkinoinnista asiakkaille, niin erityisesti myös yrityksen markkinoinnista omille työntekijöille ja johtajille, sijoittajille ja sijoitusanalytikoille sekä potentiaalisille työntekijöille. Toisaalta suhteiden johtaminen asiakkaisiin, sijoittajiin ja analyyttikkoihin sekä nykyisiin ja potentiaalsiin työntekijöihin kietoutui yritysbrändäyksessä yhteen. Yritysbrändäys tutkituissa yhtiöissä on siten esimerkki strategisista johtamisen käytännöistä, joissa suhteita johdetaan useisiin sidostoimijatyyppeihin samanaikaisesti – ja joissa yritystä ei markkinoida vain asiakkaille, vaan samalla myös muuntyyppisille sidostoimijoille, kuten sijoittajille tai työntekijöille. Aspara kehottaaakin johtajia kehittämään, kokeilemaan ja käyttämään enemmän kyseisenlaisia strategioita – ”yritystason sitkeydellä” ja eri tason johtajille oikeita kannustimia tarjoamalla. ■

Lisätietoja: jaakko.aspara@hse.fi

Väitöskirja on saatavissa elektronisessa muodossa osoitteessa <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>.

Narratives of Expatriates in the Middle East. Adaptation, Identity and Learning in Non-Profit Organizations

KTK Tuula Siljasen johtamisen väitöskirja "Narratives of Expatriates in the Middle East. Adaptation, Identity and Learning in Non-Profit Organizations" (Kansainvälisen työuran haasteita Lähi-idässä. Sopeutuminen vieraaseen kulttuuriympäristöön, oppiminen ja identiteetin muutos kansainvälisen työuran aikana.) tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 16.2.2007. Vastaväittäjänä toimi professori, KTT Rebecca Piekkari Helsingin kauppakorkeakoulusta ja kustoksena professori Anna-Maija Lämsä Jyväskylän yliopistosta.

Kansainvälinen työura haastaa pohtimaan omaa kulttuuria ja identiteettiä

Tuula Siljanen tutki kansainvälistä työuraa Lähi-idässä. Tutkimustaan varten Siljanen haastatteli 30 Lähi-idässä työskentelevää henkilöä, jotka edustivat 15 kansallisuutta. Haastateltavat työskentelivät Israelissa ja Palestiinan itsehallintoalueella ja edustivat erilaisia kolmannen sektorin järjestöjä. Siljanen tutki, miten kulttuurien väläinen työkokemus voidaan ymmärtää sopeutumisen, oppimisen ja identiteetin näkökulmis-

ta. Haastateltavien kertomusten pohjalta nousi esiin neljä kansainvälisen työuran työntekijätyyppiä: globaalien uran rakentajat, tasapainoa hakevat asiantuntijat, idealistit ja ajalehtijat.

Kansainväliselle työuralle sopeudutaan eri tavoin

Gloaalien uran rakentajat kiinnittyivät vahvasti työuraansa ja sen kehittämiseen. Heille sopeutuminen tarkoitti sopeutumista työyhteisöön.

Vieraaseen ja uuteen kulttuuriympäristöön sopeutuminen ei ollut heille erityisen tärkeää, Siljanen huomioi. Globaalien uran rakentajien viiteryhmä oli kansainvälisten kollegoiden verkosto. Toista työntekijätyyppiä Siljanen kutsuu tasapainoa hakeviksi asiantuntijoiksi, jotka pyrkivät sopeutumaan uuteen kulttuuriympäristöön opettelemalla uutta kieltä ja kulttuuria. Heidän viiteryhmänsä koostui uuden kulttuuriympäristön jäsenistä.

Siljasen mukaan kolmatta tyyppiä edustaville idealisteille kansainväliseen työkokemukseen liittyvät päätökset pohjautuivat voimakkaaseen omakohtaiseen kutsumukseen. Idealistit lähtivät usein kansainväliisiin tehtäviin vailla organisaation tukea tai rekrytointia ja he hakeutuivat tehtäviinsä paikan päällä. Idealisteille työtehtävien mielekkäys oli merkityksellisempää kuin henkilökohtainen sopeutuminen.

Idealistien viiteryhmänä oli oma hengellinen yhteisö jäsenineen. Neljättä työntekijätyyppiä edustivat ajelehtijat, joille kansainvälinen ura oli väylä identiteetin etsintään. Ajelehtijat eivät sopeutuneet hyvin uuteen kulttuuriympäristöönsä ja he kokivat vierautta myös kotimaassaan. Lisäksi heiltä puuttui selkeä viiteryhmä, johon samaistua.

Siljasen väitös haastaa perinteiset ekspatriaattitutkimukset, jotka ovat keskittyneet tutkimaan kansainvälisten suuryritysten palveluksessa olevia henkilöitä. – Erilaiset kolmannen sektorin järjestöt ovat nousseet merkittäviksi kansainvälisiksi työnantajiksi. Myös kulttuurienvälistä sopeutumista koskevia teorioita olisi arvioitava uudelleen, koska ulkomailla työskentelevien henkilöiden sopeutumiskohteena voivat olla useat eri kontekstit, eikä vain uusi kulttuuriympäristö, Siljanen summaa.

Kansainvälinen ura jatkuvaa oppimista ja identiteetin muutosta

Siljasen tutkimuksen mukaan kansainvälinen työkokemus on syvällinen oppimisprosessi, joka

vaikuttaa lähes aina identiteetin muutokseen. Globaalin uran rakentajat korostavat valmiutetaan toimia eri rooleissa ja asemoitua uusien tilanteiden mukaisesti nopeasti, mutta usein pinnallisesti. Tasapainoa hakevat asiantuntijat puolestaan tiedostavat oman identiteettinsä vahvuudet ja uuden kulttuurin tuoman lisäarvon. Idealistien ja ajelehtijoiden kohdalla identiteetin muutos oli hyvin vaihtelevaa. Kaikki haastateltavat kuitenkin pohtivat omaa identiteettiään ja sen pysyviä ja muuttuvia ominaisuuksia.

Kansainvälinen työura haastaa arvioimaan kriittisesti omaa kulttuuritaustaa ja siitä nousevia toimintatapoja. Työnantajaorganisaatiot järjestivät hyvin harvoin koulutusta tai valmennusta palkkaamilleen työntekijöille. Siljasen tutkimus korostaa yksilöllisten valmennusohjelmien tarvetta ja sellaisten verkostojen vahvistamista, joissa kansainvälisissä tehtävissä olevat työntekijät pystyvät käymään läpi kansainvälisen uran tuomia henkilökohtaisia haasteita. ■

Lisätietoja: tuula.siljanen@mikkeli.fi

Essays on Stock Option Schemes and CEO Compensation

VTM Mikko Mäkisen kansantaloustieteen aineeseen kuuluva väitöskirja "Essays on Stock Option Schemes and CEO Compensation" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 9.2.2007. Vastaväittäjänä oli dekaani, professori, KTT Jaakko Pehkonen Jyväskylän yliopistosta ja kustoksena professori Pekka Ilmakkunnas Helsingin kauppakorkeakoulusta.

Työsuhdeoptiot ja toimitusjohtajien palkkaus

Työsuhdeoptioiden suosio ja toimitusjohtajien palkkaus ovat herättäneet paljon julkista keskustelua monissa maissa viime vuosina. Mäkisen väitöskirjatutkimus pyrkii tarjoamaan uutta empiiristä tietoa optio-ohjelmien käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä ja ohjelmien taloudellisista vaikutuksista sekä toimitusjohtajien palkkauksesta julkisesti noteeratuissa suomalaisissa yhtiöissä.

Tutkimuksen ensimmäisessä esseessä selvitetään, miten yrityskohtaiset tekijät ja osakemarkkinoiden yleinen kurssikehitys vaikuttivat optio-ohjelmien käyttöönottoon vuosina 1992–2003. Tutkimustulosten mukaan yrityksen suuri koko ja hajanainen omistusrakenne lisäävät osallistujiltaan kohdennettun ohjelman todennäköisyyttä. Mikäli yrityksen aineettoman pääoman määrä on suuri, lisää se laajapohjaisen ohjelman todennäköisyyttä. Ohjelmien suosio

korreloi voimakkaasti osakemarkkinoiden yleisen kurssikehityksen kanssa: pörssikurssien noustessa ohjelmien kokonaismäärä ja erityisesti laajapohjaisten ohjelmien määrä kasvavat, kun taas kurssien laskiessa ohjelmien kokonaismäärä vähenee ja osallistujiltaan kohdennettujen ohjelmien suosio kasvaa. Yhtiön edellisen vuoden osaketuotto lisää kohdennettujen mutta ei laajapohjaisten optio-ohjelmien todennäköisyyttä.

Tutkimuksen toisessa esseessä tarkastellaan optio-ohjelmien tuottavuusvaikutuksia yritystasolla vuosina 1992–2002. Tutkimustulokset viittaavat siihen, ettei laajapohjaisten ohjelmien ja yrityksen keskimääräisen tuottavuuden välillä ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Kohdennettujen ohjelmien keskimääräinen tuottavuusvaikutus on noin 2–2,5 prosenttia, mutta kun ohjelmien endogeenisuus ja dynaamiset vaikutukset huomioidaan empiirissä malleissa, ei tilastollisesti merkitsevää yhteyttä enää havaita. Tutkimuksen tilastollinen evidenssi tukee hypoteeseja, joiden mukaan optio-ohjelmien käytön ja yrityksen tuottavuuden välillä on melko vähäinen yhteys.

Kolmannessa esseessä tarkastellaan, vaikuttivatko optio-ohjelmat yrityksen tekniseen tehottomuuteen vuosina 1992–2002. Tutkimustulosten mukaan teollisuusyritysten keskimääräinen tehokkuus on korkeampi kuin ICT-toimialan yritysten. Lisäksi teollisuus-yrityksissä, joissa on käytössä laajapohjainen ohjelma, on tekninen tehottomuus keskimäärin korkeampi kuin teollisuusyrityksissä, joissa on kohdennettu

optiojärjestelmä tai ei lainkaan järjestelmää. ICT-toimialan yritysten keskimääräisessä tehottomuudessa ohjelmien välillä ei havaita samantlaisia eroja. Tutkimuksen tilastollinen evidenssi ei tue hypoteesia, jonka mukaan optio-ohjelmat vähentävät yrityksen teknistä tehottomuutta.

Neljännessä esseessä tarkastellaan tilastollista yhteyttä toimitusjohtajan palkan sekä hänen johtamansa yrityksen taloudellisen menestyksen ja koon välillä vuosina 1996–2002. Tutkimustulosten mukaan toimitusjohtajan keskimääräinen palkka on noussut tuntuvasti ajanjaksolla. Peruspalkan muutos, ja erityisesti kokonaispalkan muutos, voidaan yhdistää yhtiön

taloudelliseen menestykseen, kun menestystä mitataan osakemarkkinapohjaisilla mittareilla, kuten omistaja-arvolla ja osaketuotolla. Lisäksi palkan muutos voidaan yhdistää yhtiön edellisen vuoden taloudelliseen menestykseen, kun menestystä mitataan kokonaispääoman tuotolla tai osakemarkkinapohjaisilla mittareilla. Toimitusjohtajan palkkauksen taso näyttää riippuvan positiivisesti yrityksen koosta, yrityksen hallituksen jäsenten lukumäärästä ja ulkomaalais-omisuksesta ja negatiivisesti puolestaan yrityksen suurimman osakkeenomistajan äänimäärästä.

Lisätietoja: mm@etla.fi

Empirical Studies on the Returns to Education in Finland

KTL Ulla Kruhse-Lehtosen kansantaloustieteen aineeseen kuuluva väitöskirja "Empirical Studies on the Returns to Education in Finland" tarkastettiin Helsingin kauppatieteiden korkeakoulussa 26.1.2007. Vastaväittäjänä toimi professori, Dr. (Pol.) Tor Eriksson (Aarhus School of Business) ja kustoksena professori Pekka Ilmakunnas (Helsingin kauppatieteiden korkeakoulu).

Koulutuksen taloudelliset tuotot yksilön kannalta

Tutkimuksessa käsitellään aikuiskoulutuksen vaikutuksia tuloihin keskittyen yli 30-vuotiaiden suorittamiin tutkintoihin. Vaikka nuorena suori-

tetun koulutuksen vaikutuksista on paljon tietoa, aikuiskoulutusta on tutkittu vähemmän sekä Suomessa että kansainvälisesti. Tulokset osoittavat, että vanhemmalla iällä suoritettavat tutkinnot ovat taloudellisesti vähemmän kannattavia kuin nuorena suoritettavat tutkinnot. Monet aikuisiällä suoritettavat tutkinnot eivät lisää tuloja lainkaan. Maisterintutkinnon suorittaminen nostaa kuitenkin lähes aina bruttotuloja. Myös koulutusosalalla on merkitystä. Uusi tutkinto on keskimäärin kannattavampaa hankkia eri koulutusosalta kuin vanha tutkinto. Tämä pätee kuitenkin ainoastaan korkeampiin tutkintoihin; toisen samantasoisien tutkinnon suorittaminen ei pääsääntöisesti lisää tuloja.

Väitöskirja tarkastelee myös koulutuksen kohorttikohtaisia tuottoja vuosina 1911–60-syntyneille. Huolimatta siitä, että aiemmissa tutki-

LITERATURE

muksissa on koulutuksen keskimääräisten tuotosten todettu pysyneen varsin vakaina poikkeusvuosina 1985–95, ikäluokkakohtainen tarkastelu osoittaa koulutuksesta saatavan tulohyödyn jatkuvasti vähentyneen vanhemmista ikäluokista nuorempiin. Eniten ikäluokkakohtaiset koulutustuotot ovat pienentyneet korkeammilla koulutusasteilla; opisto- ja erityisesti maisterintutkinnon suorittaneilla. Saatu tulos näyttää viittaavan siihen, että viime vuosikymmeninä tapahtunut koulutusekspansio on johtanut koulutuksesta saatavan taloudellisen hyödyn laskuun nuoremmilla ikäluokilla.

Tutkimus tarkastelee myös 1970-luvun peruskoulu-uudistuksen vaikutuksia yksilöiden

koulutukseen ja tuloihin. Tutkimusasetelma rakennettiin siten, että verrattiin keskenään samanikäisiä henkilöitä (vuosina 1961–65-syntyneitä), jotka asuinkunnasta riippuen olivat joko peruskoulu-uudistuksen tai vanhan koulujärjestelmän piirissä. Tulokseksi saatiin, että peruskoulun käynti ei lisännyt miesten koulutusta eikä tuloja verrattuna kansa- tai oppikoulun käyntiin, mutta sillä oli pieni naisten koulutusta ja tuloja lisäävä vaikutus.

Aineistona tutkimuksissa käytettiin Tilastokeskuksen väestölaskenta-aineistoa vuosilta 1970–95. ■

Lisätietoja: ulla-maija.kruhse-lehtonen@hse.fi

Riskinhallinta yksityisen sektorin työeläkkeiden rahoituksessa

KTM Petri Hillin liikkeenjohdon systeemit -aineeseen kuuluva väitöskirja "Riskinhallinta yksityisen sektorin työeläkkeiden rahoituksessa" tarkastettiin Helsingin kaupakorkeakoulussa 12.1.2007 klo 12. Vastaväittäjänä toimi ylijohtaja Tarmo Pukkila Sosiaali- ja terveysministeriöstä ja kustoksena professori Markku Kallio Helsingin kaupakorkeakoulusta.

132

Väitöskirja käsittelee rahoitusriskien hallintaa 1.1.2007 voimaan tulleen Työntekijän eläkelain (TyEL) mukaisessa työeläkejärjestelmässä. Tutkimuksessa on kehitetty riskienhallintamalleja,

jotka huomioivat olennaisimmat vakuutus- ja sijoitustoimintaan liittyvät epävarmuustekijät. Malleilla tutkittiin sekä työeläkelaitosten optimaalista sijoitustoimintaa että koko TyEL-järjestelmän käyttäytymistä pitkällä aikavälillä. Kyseessä on ensimmäinen julkinen tutkimus, jossa on keskitytty eläkejärjestelmän riskitekijöiden vaikutuksiin. Riskitekijöiden asianmukainen huomioiminen tuo esille yllättäviäkin seikkoja, joita ei ole aikaisemmin havaittu.

Hallitus esitti 8.6.2006 TyEL-lakiin muutoksia, joiden tavoitteena on alentaa tulevia TyEL-maksuja. Väitöskirjassa esitettyjen laskelmien perusteella hallituksen lakiesityksen mukaisessa järjestelmässä vuoden 2034 TyEL-maksuprosentin mediaani olisi noin 27, kun se nykyjärjestelmässä tulisi olemaan noin 29. Mak-

suun liittyvä epävarmuus on kuitenkin huomattavan suuri. Esimerkiksi vuoden 2034 TyEL-maksuprosentin 50 %:n luottamusväli on 23–29. Maksuprosentti tulee siis 25 %:n todennäköisyydellä olemaan yli 29.

Kehitettyjä malleja voidaan käyttää myös yksittäisten työeläkelaitosten sijoitussuunnittelussa, missä riskitekijöiden huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää. Väitöskirjassa on tutkittu optimaalisten, riskitekijät huomioivien sijoitusstrategioiden hakemista numeerisen laskennan

keinoin. Optimoiduilla strategioilla päästään testien perusteella huomattavasti korkeampiin sijoitustuottoihin ja pienempään konkurssiriskiinkin kuin suomalaisissa eläkelaitoksissa perinteisesti käytetyillä menetelmillä.

Tutkimus on osa Suomen Akatemian ja Sosiaali- ja terveysministeriön rahoittamaa tutkimusprojektia. ■

Lisätietoja: petri.hilli@hse.fi.

Values-driven Management in Strategic Networks: A Case Study of the Influence of Organizational Values on Cooperation

KTM Timo Järvensivun väitöskirja "Values-driven Management in Strategic Networks: A Case Study of the Influence of Organizational Values on Cooperation" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 12.1.2007. Vastaväittäjänä toimi professori Jan-Åke Törnroos Åbo Akademista ja kustoksena professori Kristian Möller Helsingin kauppakorkeakoulusta.

Arvoilla johtaminen strategisissa yritysverkostoissa: organisaatioiden arvojen vaikutus yhteistyöhön

Timo Järvensivu tarkastelee väitöskirjassaan arvolähtöistä johtamista strategisissa yritysverkostoissa. Järvensivun tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten strategisen verkoston jäsenyritysten arvot edistävät tai haittaavat verkoston toimivuutta ja miten strategisia verkostoja voidaan johtaa arvolähtöisesti. Tutki-

LITERATURE

muksen empiirinen tutkimuskohde on suomalainen lääkealan yhdistys Lääketeollisuus ry.

Organisaatioiden arvolähtöisellä johtamisella tarkoitetaan yleensä sitä, että organisaation sisäistä toimivuutta pyritään parantamaan valitsemalla organisaatiolle ydinarvot sekä edistämällä näiden arvojen yhtenäisyyttä organisaation kaikilla tasoilla. Järvensivun tutkimuksen tulokset osoittavat, että yritysverkostossa jäsenyritysten arvojen yhtenäisyydestä voi olla paitsi hyötyä niin joskus myös haittaa verkoston toimivuuden näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että verkostossa ilmenevät arvot ovat usein vahvasti verkoston jäsenyritysten arvoja, eivätkä niinkään verkoston yhteisiä, verkostotason arvoja. Näihin havaintoihin perustuen Järvensivu väittääkin tutkimuksessaan, että strategisten yritysverkostojen arvojohtaminen ei voi perustua samoihin menetelmiin kuin arvojohtaminen organisaatioiden sisällä.

Järvensivu luo tutkimuksessaan uuden verkostotason arvojohtamisen määritelmän, jonka mukaisesti verkoston toimivuutta pyritään edistämään hyväksymällä ja ymmärtämällä se, että verkoston jäsenten osin samanlaiset ja osin erilaiset arvot väistämättä toisinaan edistävät ja toisinaan puolestaan heikentävät yhteistyön onnistumismahdollisuuksia. Olennaista on pyrkiä ymmärtämään verkoston jäsenyritysten arvojen samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia sekä sitä, miten tästä monimuotoisesta arvopohjasta voidaan rakentaa toimivaa yhteistyötä. Tutkimuksessa esitellään myös useita käytännön työkaluja strategisten yritysverkostojen arvolähtöiseen johtamiseen. ■

Lisätietoja: timo.jarvensivu@hse.fi

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

Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies

Diplomi-insinööri Virpi Pirttimäen tuotantotalouden alaan kuuluva väitöskirja "Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies" tarkastettiin Tampereen teknillisessä yliopistossa 12.1.2007. Vastaväittäjänä toimi professori Hannu Kärkkäinen Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta ja kustoksena professori Mika Hannula Tampereen teknillisestä yliopistosta.

Pirttimäki tutki väitöskirjassaan *liiketoimintatiedon hallintaa* (engl. business intelligence, BI) suomalaisten suuryritysten tiedonjohtamisvälineenä. Kun toimintaympäristön muutosnopeus ja kompleksisuus kasvavat, liiketoiminnan nopealla ja kokonaisvaltaisella ymmärtämisellä on aikaisempaa merkittävämpi rooli yrityksen johtamisessa. Käsitteellä liiketoimintatiedon hallinta viitataan sekä yrityksen johtamisen kannalta oleelliseen tietoon että toimintaan, joka mahdollistaa kyseisen tiedon prosessoinnin ja jalos-

tamisen päätöksenteon tueksi. Liiketoimintatiedon hallinnan tavoitteena on tuottaa yritysjohton tarvitsemaa tietoa, jotta johtajat havaitsisivat toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja osaisivat arvioida niiden vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Liiketoimintatiedon hallinta ei ole ilmiönä uusi, vaan sen juuret ovat lukuisissa perinteisissä tieteenaloissa ja liiketoiminnan osa-alueissa. Ilmiö on noussut esiin niin liike-elämässä kuin konsulttikirjallisuudessaakin, mutta käsite ei ole saavuttanut vakiintunutta asemaa, eikä sille ole muodostunut yleisesti hyväksyttyä määritelmää.

Väitöstutkimuksen teoreettisena tavoitteena on määritellä aihealueen doktriini ja asemoida se suhteessa muihin aihealueen lähikäsitteisiin. Tutkimus pyrkii myös vahvistamaan aihealueen teoreettista viitekehystä ja kasvattamaan uudehkon tutkimusalueen ymmärrystä. Väitöstutkimuksen empiirisenä tavoitteena on lisätä tietämystä suomalaisten suuryritysten liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisestä, nykytilasta ja käytöstä. Lisäksi väitöstutkimuksessa tarkastellaan liiketoimintatiedon hallintaprosessin liittämistä strategiaan, kyseisen toiminnan mittaamista ja henkilöstöllä olevan tiedon hyödyntämistä osana liiketoimintatiedon hallintaprosessia.

Tutkimuksessa sovellettiin kolmea tutkimusmenetelmää: case-tutkimusta haastatteluun ja havainnoin, kyselytutkimusta sekä kirjallisuustutkimusta. Kyselytutkimus toteutettiin kaksi kertaa, vuosina 2002 ja 2005. Molemmilla kerroilla tarkastelukohteena olivat 50 liikevai-

hintaan suurinta suomalaisyritystä. Case-tutkimuksessa tarkasteltiin kahta elektroniikka- ja telekommunikaatioalan yritystä. Väitöstutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu perinteiseen yrityksen johtamiskirjallisuuteen sekä uudempaan tiedon ja liiketoimintatiedon hallintaa käsittelevään kirjallisuuteen.

Väitöstutkimuksen perusteella liiketoimintatiedon hallinta on yleistynyt Suomessa 1990-luvulta alkaen. Toiminnan käyttö suomalaisissa suuryrityksissä kasvoi tutkimusajanjaksolla, ja siitä on tulossa olennainen osa kyseisten yritysten toimintaa. Suomalaisyritykset mieltävät liiketoimintatiedon hallinnan johtamisvälineeksi, jonka avulla yritykset voivat ennakoita ja havaita liiketoimintaan liittyviä mahdollisuuksia, riskejä ja heikkoja signaaleja sekä varautua ajoissa havaitsemiinsa muutoksiin. Suurin osa haastatelluista yrityksistä prosessoi itse liiketoimintatietoa, ja suurimmalla osalla heistä on käytössään liiketoimintatiedon hallintaa varten hankittu tietojärjestelmä. Monet suuryritykset kuitenkin kokevat, että liiketoimintatiedon hallinta ei ole nykyisin riittävän tehokasta ja systemaattista. Väitöstutkimuksen mukaan syitä tyytymättömyyteen ovat muun muassa liiketoimintatiedon hallinnan mittareiden puuttuminen ja se, että huomattava osa toiminnan investoinneista on kohdistunut teknisiin järjestelmiin inhimillisten tekijöiden – esimerkiksi hiljaisen tiedon hyödyntämisen ja yrityskulttuurin – jäädessä vähemmälle huomiolle. ■

Lisätietoja: virpi.pirttimaki@tut.fi

Consumer and Merchant Adoption of Mobile Payments

KTM Niina Mallatin tietojärjestelmätieteen alaan kuuluva väitöskirja "Consumer and Merchant Adoption of Mobile Payments" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 20.12.2006. Vastaväittäjänä toimi professori Jan Damsgaard (Copenhagen Business School) ja kustoksena professori Tomi Dahlberg (Helsingin kauppakorkeakoulu).

Mobiilimaksamisen omaksuminen kuluttajien ja kauppiaiden keskuudessa

Mobiilimaksujärjestelmiä on viimeisen kymmenen vuoden aikana kehitetty tuotteiden, palveluiden ja sisällön maksamiseen elektronisessa ja mobiilissa kaupankäynnissä sekä kassatoimipisteissä ja automaateilla. Lukuisista markkinoille tuoduista ratkaisuista huolimatta mobiilimaksamisen käyttäjämäärät ovat jääneet pieniksi ja monet ratkaisut ovat poistuneet markkinoilta tai jääneet tiettyjen erityisalueiden, kuten pysäköinnin ratkaisuiksi.

Mallat kartoittaa tutkimuksessaan mobiilimaksamisen omaksumista edistäviä ja estäviä tekijöitä suomalaisten kuluttajien, kauppiaiden ja palveluntarjoajien näkökulmasta. Tutkimuksen viitekehys pohjautuu vallitseviin teknologioiden omaksumisteorioihin: innovaatioiden diffuusioiteoriaan sekä teknologian hyväksymismalleihin. Tutkimuksessa sekä testataan olemassa olevia teorioita että luodaan uutta teoriaa selittämään mobiilimaksamisen omaksumista.

Tutkimuksen laaja empiirinen aineisto käsittää kuluttajahaastatteluita, kauppiashaastatteluita, kauppiaskyselyn sekä kaksi kuluttajakyselyä. Ensimmäinen kuluttajakysely kartoitti mobiilimaksamista yleisesti, toinen keskittyi tarkastelemaan mobiililipun maksamista Helsingin kaupungin julkisessa liikenteessä.

Tutkimustulosten mukaan kuluttajien mobiilimaksamista estäviä tekijöitä olivat etenkin mobiilimaksujen hinnoittelu, monimutkaisuus ja yleisesti hyväksytyin maksuratkaisun puute. Omaksumiseen vaikuttivat myös mobiilimaksamisen havaittu hyödyllisyys ja yhteensopivuus maksutottumusten ja matkapuhelimen käytön kanssa. Suurimpia hyötyjä kuluttajille olivat mobiilimaksamisen aika- ja paikkariippumattomuus. Mobiilimaksaminen koettiin erityisen hyödylliseksi tietyissä tilanteissa silloin, kun tarve suorittaa maksu oli äkillinen ja muita maksuvälineitä, kuten kolikoita ei ollut saatavilla.

Kauppiaat olivat valmiita omaksumaan mobiilimaksuratkaisuja, mikäli ne pystyisivät lisäämään myyntiä tai alentamaan maksamisen kustannuksia. Kauppiaiden omaksumista estäviä tekijöitä olivat etenkin yleisen mobiilimaksustandardin puute, ratkaisujen monimutkaisuus ja hinnoittelu sekä vähäinen käyttäjämäärä. Sekä kuluttajat että kauppiat näkivät mobiilimaksamisen sopivan parhaiten pieniin ostoksiin ja maksuihin, kuten lippuihin, mobiilipalveluihin ja automaattiotoksiin. Vähiten kysyntää mobiilimaksamiselle oli suurten ostojen maksamiseen kassatoimipisteissä. Väitöstyössä annetaan suosituksia mobiilimaksamisen kehittämiseen. ■

Lisätietoja: niina.mallat@accenture.com.

Preconditions of Successful Supply Chain Relationships – Integrated Processes and Differentiated Services

KTL, FM Anu Baskin logistiikan aineeseen kuuluva väitöskirja "Preconditions of Successful Supply Chain Relationships – Integrated Processes and Differentiated Services" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 18.12.2006. Vastaväittäjänä toimi professori, PhD Martha Cooper (Fisher College of Business, Ohio State University) ja kustoksena professori Ari P.J. Vepsäläinen (Helsingin kauppakorkeakoulu).

Onnistuminen toimittaja- ja asiakassuhteissa edellyttää tarjontaketjut ylittävää liiketoimintaprosessien määrittelyä ja logististen palvelujen kehittämistä

Tarjontaketjujen johtaminen (Supply Chain Management) korostaa tuotteiden ja tiedon tehokasta välittämistä raaka-ainelähteiden ja loppukäyttäjien välillä. 1990-luvun alkupuolella ongelmiksi nousi usein eri maissa sijaitsevien yritysten välisten toimivien tietojärjestelmien sekä suunnittelumenetelmien ja sopimuskäytäntöjen luominen. Näin ollen toimitusketjujen johtaminen ja tutkimus keskittyi näiden organisaatioi-

den välisten linkkien ja teknisen integraation kehittämiseen. Samanaikaisesti liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu kohdistettiin organisaation toimintojen välisten esteiden poistamiseen ja prosessien integrointiin yritysten sisällä. Toisaalta havaittiin, että toimitusketjujen tehokkuuteen vaikuttaa olennaisesti suuremmilla tuotantoyksiköillä saavutettavat mitta-kaavaedut ja joustavasti erikoistuneet palvelut, joita voidaan tarjota globaaleilla markkinoilla laajalle asiakaskunnalle. Erityisesti toimintokokonaisuuksien, kuten kuljetusten, komponenttituotannon ja tietojärjestelmien ulkoistaminen kolmansille osapuolille on saanut aikaan sen, että integraation kriittiset rajapinnat ovat siirtymässä yritysten välisiin palveluihin ja prosesseihin. Tänä päivänä yritysjohto kokee usein tarjontaketjujen kokonaisuuden hallinnan vaikeaksi ja luottamuksen yhteisten toimintojen toteuttamiseen heikoksi jo pelkästään monien integroitavien teknisten ja organisatoristen elementtien vuoksi. Näyttääkin siltä, että aikaisemman tutkimuksen korostama toimitusketjujen integraation tiivistäminen ja ehdotettujen integraatiomenetelmien kirjavuus vain pahentavat tilannetta.

Baskin väitöskirjassa paneudutaan onnistuneiden toimittaja- ja asiakassuhteiden edellytyksiin, joita löydetään tarjontaketjun osapuolten välisten liiketoimintaprosessien ja markkinoilla tarjottavien palvelujen mielekkästä yh-

LITERATURE

teensovittamisesta. Väitöskirjan tulokset on esitetty neljässä julkaisussa, joista ensimmäisessä sovelletaan kirjallisuudessa ehdotettua kokonaisvaltaista analysointikehikkoa Suomen veripalvelun tarjontaketjun analysointiin. Viitekehys todetaan toimivaksi, kun sitä täydennetään sopivilla liiketoimintaprosessien johtamismenetelyjen luokitteluilla. Toisessa artikkelissa tarkastellaan asiakaskohtaisten ja rutiininomaisten logistiikkapalvelujen sopivia käyttötilanteita ja ehdotetaan periaatteita, joiden mukaan erityynejä palveluja voidaan linkittää kannattavasti erilaisiin tarjontaketjustrategioihin. Esimerkiksi asiakaskohtaisia logistiikkapalveluratkaisuja ehdotetaan tarjontaketjuille, joiden strategiana on tuotannon viivästyttäminen, kunnes tiedetään lopullinen asiakaskysyntä ja, joissa loppuko-

koonpano toteutetaan keskitetyssä tai hajautetussa varastorakenteessa. Kolmannessa julkaisussa kartoitetaan palvelukonseptien muutosta erityisesti käytännön konttikuljetuksissa. Palvelujen standardointi ja logististen ratkaisujen toimivuus todetaan erittäin keskeiseksi edellytyksiksi tarjontaketjujen johtamisen onnistumiselle. Viimeisessä artikkelissa vedetään yhteen liiketoimintaprosessien integrointiin ja palvelujen differointiin käytettyjen viitekehysten ja empiiristen analyysien tuloksia sekä tunnistetaan trendejä, kuten tarjontaketjujen osittainen integrointi, jotka auttavat osaltaan tehokkaiden toimittaja- ja asiakassuhteiden hallintaa tulevaisuudessa. ■

Lisätietoja: anu.bask@hse.fi

Strategic Behaviour and Performance in internationalisation of SMEs

LECTIO PRAECURSORIA

KTM Irma Vahvaselän väitöskirja "Strategic Behaviour and Performance in Internationalisation of SMEs" tarkastettiin Vaasan yliopistossa kauppatieteellisessä tiedekunnassa 11.12.2006. Vastaväittäjänä toimi professori Antti Hahti Lapin yliopistosta ja kustoksena professori Jorma Larimo Vaasan yliopistosta.

I Johdanto

Suomi pienenä kansantaloutena on yhä riippuvaisempi yritysten viennistä ja kansainvälistymisestä. Nykyinen globalisoitunut liiketoimintaympäristö edellyttää yrityksiltä kansainvälistymistä entistä varhaisemmassa vaiheessa. Nopean kansainvälistymisen lisäksi osaaminen, innovaatiotoiminta ja teknologian tehokas soveltaminen on otettu Suomen menestyksen lähtökohdiksi.

Pienet ja keskisuuret, pk-yritykset, näyttävät merkittävää osaa talouden kehittämisessä. Pk-yritysten johtajien harteille latautuu työllistämisen näkökulmasta merkittävä osa tulevaisuuden kasvuodotuksista. Pk-yrityksille kansainvälisen kilpailukyvyyn kehittäminen ja itse kansainvälistyminen on aina kova osaamisen haaste. Tärkeä rooli on erityisesti pk-yrityksen ylimällä johdolla. Vienti ja kansainvälistyminen ovat lähteneet useimmiten liikkeelle reaktiivisesti ulkomailta tulleen kyselyn tai muun ulkoisen tekijän pohjalta. Kansainvälistyminen voidaan nähdä myös ylimmän johdon strategisena vastauksena sisäisiin ja ulkoiisiin toimintaympäristötekijöihin. Yksi avainsanoista on siis strategia: strategisella orientoitumisella ja strategisilla valinnoilla yritys voi itse olla vaikuttamassa omaan toimintaansa ja menestykseensä.

Väitöskirjatutkimukseni aiheeksi olen valinnut: ”Strateginen käyttäytyminen ja sen vaikutukset pk-yritysten kansainväliseen menestykseen.” Aiheeni valintaa perustelen seuraavasti. Pienten ja keskisuurten yritysten menestyksellinen kasvu ja kansainvälistyminen, sekä niinkään yritysten strategioiden ja ”strategisen käyttäytymisen” rooli kansainvälisessä menestyksessä ovat mielestäni merkittäviä tutkimusalueita kansantaloudessamme. Siksi tässä tutkimuksessa Pk-yritysten kansainvälistymisen strategianäkökulman selkeyttäminen ja holistinen mallintaminen sekä vaikutussuhteiden testaaminen tarjoaa eheämmän kuvan strategisesta käyttäytymisestä ja kansainvälisestä menestyksestä aiemman fragmentoituneen ja hajallaan olevan tietämyksen sijaan.

Tutkimukseni pääongelmana oli: Mikä on strategisen käyttäytymisen vaikutus yrityksen menestykseen kansainvälisessä liiketoimintakontekstissa? Tutkimusongelma jaettiin alao-
ngelmiksi, tutkimuskysymyksiksi, joihin lähdettiin

etsimään vastauksia, tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimuksessa tarkasteltiin siten ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön vaikutuksia yrityksen strategiaan ja menestymiseen, ja strategian välittämiä vaikutuksia kilpailukykyyn ja menestymiseen kansainvälistyvän yrityksen vientimarkkinoilla. Lisäksi lopputulemana pyrittiin selvittämään mahdollisia pk-yritysten menestysstrategioita.

Tutkimuskysymyksiin pureuduttiin mikrotasolla, yksittäisen yrityksen yritysjohton näkökulmasta asiaa tarkastellen. Strategioita tarkasteltiin toteutuneiden, tehtyjen strategiavalintojen kautta. Funktionaalisten strategioiden tarkastelu rajattiin markkinointistrategiaan. Tutkimus jakautuu kahteen pääasialliseen osaan: teorian kehittämiseen ja teorian testaamiseen. Teoriaosuuden tavoitteena on strategisen käyttäytymisen ja kansainvälisen menestyksen ilmiön selkiyttäminen ja kuvaaminen sekä, aikaisempaan tutkimukseen perustuen, rakentaa holistinen teoreettinen viitekehys ja hypoteesit, joita testataan työn empiirisessä osassa.

II taustateoriat ja lähestymistavat

Mitkä ovat tutkimuksen taustateoriat ja lähestymistavat?

Strategisella käyttäytymisellä kansainvälisen liiketoiminnan kontekstissa tarkoitetaan tässä tutkimuksessa strategisten päätösten prosessia, jossa yritys sopeuttaa toimintaansa toimintaympäristöönsä. Strategian tehtävänä on kehittää kilpailukykyä ja aikaansaada kilpailuetuja, joilla saavutetaan menestystä. Panos-tuotos-ajattelun pohjalta yrityksen toimintaa ohjaa jaettu visio ja pitkän tähtäyksen tavoitteet, toivotut tulokset, muun muassa kasvu. Pitkän tähtäyksen tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksessä tarvitaan strategisia päätöksiä.

Kohdeilmion laajuus ja monisisältöisyys sekä kansainvälinen liiketoimintakonteksti edellyttävät holistista aihepiirin tarkastelua. Siksi tutkimuksen teoreettinen taustakeskustelu nojaa useampaan eri tutkimustraditioon, eli erityisesti strategiatutkimuksen, kansainvälisen liiketoiminnan, kansainvälisen talouden ja kansainvälisen markkinoinnin traditioihin. Tutkimusilmiötä lähestyttiin useammasta tulokulmasta, – siksi olen strategisen näkökulman tueksi ottanut mukaan sekä I/O -mallin, joka korostaa ulkoisten toimintaolosuhteiden vaikutusta, että R/B-tarkastelumallin, joka korostaa sisäisten yritystekijöiden merkitystä, ja kontingenssinäkökulman.

III Teoreettinen lähestyminen: strateginen käyttäytyminen ja menestys pk-yrityksissä kansainvälisen liiketoiminnan kontekstissa

Miten lähdin selkeyttämään tutkimusilmiötä?

Väitöstutkimukseni teoreettisena tavoitteena siis ensiksi oli strategista käyttäytymistä ja menestystä koskevan tutkimusilmiön selkiyttäminen ja kuvaaminen etsimällä kirjallisuudesta ilmiön peruselementit ja määritellä keskeiset käsitteet. Ensiksi, strategiselle päätöksenteolle löysin viisi erityiskriteeriä, t.s. päätösten 1) tulee ohjata organisaatiota suhteessa toimintaympäristöönsä, 2) käsitellä organisaatiota kokonaisuutena, 3) kattaa organisaation kaikkia päätoimintoja, 4) tarjota työkalut kaikille organisaation hallinnolliselle ja operatiivisille toiminnolle ja 5) niiden tulee olla keskeisiä pitkän tähtäyksen menestyksen kannalta koko organisaatiossa. Toiseksi, kirjallisuudesta löysin strategisen käyttäytymisen ja menestyksen peruselementit, jotka ovat: strategia, kilpailukyky ja kilpailuedut, ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö, sekä menestys.

Pk-yritysten strategioiden selkiyttäminen osoittautui haasteelliseksi. Vaikka pidin ilmeisenä, että Pk-yrityksillä on omat erityiset strategiat, kirjallisuudesta en saanut niitä esille. Siksi kuvasin strategista päätöksentekoa kolmelta eri hierarkiatasolta. Ensimmäisenä kuvaamistasona oli corporate-taso, jossa strategisesti määritellään, missä bisneksessä yritys on mukana, ja apuna oli Ansoffin tuote-markkina-portfolio. Tuote-markkinastrategiavalinnoista voitiin erottaa kolme strategisen käyttäytymisen dimensioita: 1) erikoistuminen (versus diversifiointi), 2) kansainvälistymisstrategia, josta voitiin erottaa kansainvälistymispäätöksen takana olevat motiivit sekä entrystrategia sisältäen päätöksen markkinoiden valinnasta ja/tai laajentamisesta ja päätöksen operaatiomuotoista markkinoille menossa, ja 3) vertikaalinen integraatio ja sopimusvalmistus.

Toisena strategian kuvauksen hierarkiatasona oli liiketoimintataso. Kilpailustrategia käsittää sen tavan, joilla yritys saavuttaa kilpailuetua markkinoilla suhteessa kilpailijoihin. Käytin Porterin geneerisiä strategioita, joita ovat fokusointi, differointi ja kustannusjohtajuus. Funktionaalinen taso rajattiin markkinointifunktioon. Markkinointistrategiaan peruselementtejä ovat kohdemarkkinoiden määrittely, segmentointi, ja positiointi sekä päätökset käytettävistä markkinointikilpailukeinoista ja niiden adaptiivisuuden asteesta. Lisäksi markkinointitutkimuksen hyödyntäminen ja strateginen suunnittelu sisällytettiin strategiseen markkinointiin.

Kolmanneksi, strategisten päätösten tehtävänä on kehittää yrityksen kilpailukykyä ja aikaansaada sellaisia kilpailuetuja, joilla yritys saavuttaa menestystä muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristön keskeinen analysointityökalu on SWOT-analyysi. Ulkoinen toimintaympäristö kirjallisuudessa jakautuu

makro- ja mikroympäristöön. Sisäinen toimintaympäristö käsittää yritystekijät, johdon ja henkilöstön kyvykkyydet ja johdon asenteet. Kansainvälinen menestys määriteltiin kansainvälisten toimintojen lopputulemaksi eli päämäärien saavuttamisen tuloksiksi. Menestys todettiin kirjallisuudessa moniulotteiseksi ja kompleksiseksi käsitteeksi, jota ei siksi voida mitata yhdellä indikaattorilla. Suosituksena oli mitata menestystä sekä subjektiivisilla että objektiivisilla mitareilla.

IV Aikaisempi tutkimus, teoreettinen viitekehys ja hypoteesit

Tavoitteena oli lisäksi aikaisempaan tutkimukseen perustuen rakentaa holistinen teoreettinen viitekehys, joka antaa teoreettisen selityksen tutkimusilmiolle, määrittelee keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet ja asettaa hypoteesit, joita testataan työn empiirisessä osassa. Hypoteeseja esitin kaiken kaikkiaan seitsemän. Neljä ensimmäistä testasivat strategioiden ja kilpailukyvyyn sekä -etujen suoraa vaikutusta menestykseen. Hypoteesi viisi testasi ulkoisten toimintaympäristötekijöiden suoraa vaikutusta menestykseen ja hypoteesi kuusi yrityksen sisäisten toimintaolosuhteiden suoraa vaikutusta menestykseen. Hypoteesi seitsemän testasi sitten suorien vaikutusten lisäksi epäsuoraa vaikutusta.

V Metodologia: tutkimusmenetelmät, mittarit ja näyte

Miten empiirinen tutkimus toteutettiin?

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat Yritys Suomi 2000 Database – rekisteristä poimitut 2655 yritystä. Kohdeyritysten valinnassa käytettiin kriteereinä, että yritykset olivat teollisia tai liike-elämän palveluja

tuottavia Pk-yrityksiä, jotka työllistävät vähintään 5 henkilöä ja jotka jo harjoittivat vientiä. Näistä yrityksistä rajattiin alueellisesti tähän tutkimukseen 493 yritystä, jotka sijaitsivat Helsinki Metropolialueella, edustaen Laurea-ammattikorkeakoulun Espoon-Lohjan alueyksikön toimialueen kuntia. Näistä 97 yritystä eli 19,7% osallistui tutkimukseen. Yrityksistä 70 oli teollisia ja 27 liike-elämän palveluja tuottavia yrityksiä.

Kausaalitutkimus puoltaa kvantitatiivisen, strukturoidun kyselytutkimuksen käyttöä, kun tutkitaan muuttujien välisiä suhteita. LIIKE-tutkimuksen yhteinen kyselylomake, joka lähetettiin Vaasan yliopiston toimesta, oli suomenkielisessä versiossa 5-sivuinen ja sisälsi seuraavat 8 osiota, joista tässä tutkimuksessa oli käytössä: yrityksen taustatiedot, ulkomaille myynnin aloitus ja motiivit, strategiat ja kilpailuedut, viestintäteknologian käyttö, menestys sekä avaintiedot taloudesta. Lomakkeen postitus toteutettiin syksyllä 2001. Postituksen jälkeen lähetettiin muistutuskirje ja lisäksi yritysiin otettiin yhteyttä puhelimitse marraskuu 2001 – maaliskuu 2002 aikana.

Kvantitatiivinen menetelmä yleensä helpottaa tekemään analyysejä suuresta tietomäärästä, sekä johtopäätöksiä ja yleistyksiä. Käyttäen erilaisia analyysimenetelmiä on mahdollista tutkia suurta määrää variaabeleja sekä määrittää niiden merkitys/tärkeys ja keskinäiset suhteet. Tässä tutkimuksessa käytettiin ensisijaisesti exploratiivista faktorianalyysiä, reliabiliteettitestiä, regressioanalyysiä sekä χ^2 -testiä sekä F- tai t-testiä.

Lähtökohtana tutkimuksessa oli tutkimusongelma, ja sitten kuinka se tulisi mallintaa? Malli sisältää seuraavat käsitteet: strategia, kilpailukyky & kilpailuedut, ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö, sekä menestys. Lähtökohta-

na oli, että strategiset päätökset vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti kilpailuetujen kautta menestykseen. Samoin toimintaympäristökijät vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti strategian kautta menestykseen. Menestys on mallissa riippuvana muuttujana. Menestystä mitattiin sekä subjektiivisilla että objektiivisilla mittareilla. Strategia, toimintaympäristöt, kilpailukyky & kilpailuedut ovat riippumattomia muuttujia, jotka vaikuttavat menestykseen. Sitten mallissa esiintyvät käsitteet operationalisoitiin. Regressioanalyysi tarjoaa mahdollisuuden testata kaikkien muuttujien yhteis- ja erillisvaikutus. Mittareiden kehittämisessä lähtökohtana oli suositus hyödyntää ja soveltaa sellaisia mittareita, joita on käytetty ja jotka ovat olleet valideja aikaisemmissa muissa vastaavissa tutkimuksissa. Muuttujien reliabiliteetin ja validiteetin tarkastelu tapahtui exploratiivisen faktorianalyysin ja reliabiliteettiajon avulla sekä tekemällä summa-
muuttujat.

VI Tulokset

Mitä tuloksia tutkimus sitten antoi?

Tutkimuksen empiirisenä tavoitteena oli testata tutkimuksen teoreettisen tarkastelun ja aiemman tutkimuksen pohjalta asetetut hypoteesit ja tunnistaa mahdolliset menestysstrategiat. Ensimmäinen hypoteesi koski corporate-tason strategisia päätöksiä: erikoistumisen astetta, kansainvälistymisen käynnistysmotiveja, markkinavalintaa ja operaatiomuodon valintaa sekä sopimusvalmistajana toimimista, ja niiden suhdetta kansainväliseen menestykseen. Tulokset osoittavat, että erikoistumisstrategialla, eli korkealla erikoistumisasteella on positiivinen vaikutus kansainväliseen menestykseen, joten esitetty hypoteesi sai tukea. Tulokset koskien kansainvälistymisen käynnistysmotiveja osoittavat, etteivät proaktiiviset eivätkä reaktiiviset tekijät kan-

sainvälistymisen käynnistäjinä selitä kansainvälistä menestystä, joten esitetty hypoteesi ei saanut tukea. Tulosten mukaan, markkinahajautusstrategialla (mitattuna kohdemaiden ja ulkomaisten asiakkaiden lukumäärällä) on positiivinen vaikutus kansainväliseen menestykseen, joten esitetty hypoteesi sai tukea. Tulokset osoittavat lisäksi, että menestykseen ei vaikuta se käytetäänkö vientioperaatioita vaiko sofistikoitumpia operaatiomuotoja, eikä myöskään se viekö yritys omaa valmistamaansa tuotetta vaiko toimiiko sopimusvalmistajana. Tosin menestyksen keskiarvot olivat korkeammat omaa tuotetta valmistavilla. Voidaan siis tehdä johtopäätös, että corporate-tason strategialla on positiivinen vaikutus menestykseen erikoistumisstrategian ja markkinahajautusstrategian kautta.

Toinen hypoteesi koski business-tason strategiaa päätöksiä kuten fokusointia, differointia ja kustannusjohtajuutta. Tulosten mukaan, fokusointi- ja kustannusjohtajuusstrategialla ei löytynyt positiivista vaikutusta kansainväliseen menestykseen, joten hypoteesit eivät saaneet tukea. Sen sijaan, korkealla differointistrategialla on tulosten mukaan positiivinen vaikutus kansainväliseen menestykseen, joten hypoteesi sai tukea. Voidaan siis sanoa, että business-tason strategialla on positiivinen vaikutus menestykseen differointistrategian kautta.

Kolmas hypoteesi koski funktionaalisen tason markkinointistrategisia päätöksiä, ja niiden vaikutuksia kansainväliseen menestykseen. Tulosten mukaan, strategisella suunnittelulla ja markkinointitutkimuksen hyödyntämisellä sekä asiakaslähtöisellä strategialla on positiivinen vaikutus kansainväliseen menestykseen, joten hypoteesit saivat näiltä osin tukea. Lisäksi, erityisesti, korkealla markkinoinnin kilpailukeinojen adaptiivisuuden asteella on merkittävä positiivinen vaikutus kansainväliseen menestyk-

seen, joten se hypoteesi sai tukea. Voidaan siten sanoa, että funktionaalisen tason strategisilla päätöksillä on merkittävä positiivinen vaikutus kansainväliseen menestykseen.

Neljäs hypoteesi koski kilpailuetuja ja niiden suhdetta kansainväliseen menestykseen. Tulokset osoittavat kilpailukyvyllä ja kilpailueduilla olevan positiivinen vaikutus menestykseen – markkinointiin sekä tuotteeseen ja teknologiaa perustuvien kilpailuetujen kautta. Sen sijaan ei löytynyt yhteyttä hinta- eikä tuotantotuihin. Voidaan siten sanoa, että tuote- ja markkinointieduilla on vaikutusta menestykseen.

Viides hypoteesi koski ulkoisia toimintaolosuhteita: kohdemarkkinoiden attraktiivisuutta, toimialan ominaispiirteitä ja kilpailua, sekä niiden positiivista suhdetta kansainväliseen menestykseen. Tulokset osoittavat, että kohdemarkkinoiden kasvulla ja toimialan tk-intensiteetilla on positiivinen suhde menestykseen, joten nämä hypoteesit sai tukea. Toimialan kilpailulla oli negatiivinen vaikutus kansainväliseen menestykseen, joten hypoteesi ei saanut tältä osin tukea. Voidaan siten sanoa, että ulkoisilla toimintaolosuhteilla on positiivinen vaikutus menestykseen kohdemarkkinoiden kasvun ja toimialan tk-intensiteetin kautta.

Kuudes hypoteesi koski sisäisiä toimintaolosuhteita, kuten yrityksen ja johdon ominaispiirteitä sekä yritysjohdon asenteita ja niiden suhdetta kansainväliseen menestykseen. Tulokset osoittavat, että löytyi merkittävä suhde menestyksen ja faktorin *Will ja resources* välillä. Lisäksi, tulokset osoittavat, että sekä faktorilla *“management’s competencies”* että faktorilla *“Management’s attitudes”* ja menestyksellä olevan positiivinen suhde. Joten hypoteesit saivat näiltä osin tukea. Voidaan siten sanoa, että yrityksen sisäisillä toimintaolosuhteilla on merkittävä positiivinen vaikutus kansainväliseen me-

nenestykseen.

Seitsemäs hypoteesi testasi kausaalisuhteiden suhteellista merkitsevyyttä suorien ja epäsuorien vaikutusten kautta. Hypoteesi testattiin kolmessa vaiheessa. Ensiksi testattiin ulkoisten tekijöiden epäsuoraa vaikutusta (strategiafaktorit – ulkoisen toimintaympäristön faktorit) siten, että riippuvia muuttujia olivat strategiatekijät, joita selitettiin ulkoisen toimintaympäristön muuttujilla. Toisessa vaiheessa testattiin sisäisten tekijöiden epäsuoraa vaikutusta (strategiafaktorit – sisäinen toimintaympäristö) siten, että riippuvia muuttujia olivat strategiatekijät, joita selitettiin sisäisen toimintaympäristön muuttujilla. Kolmannessa vaiheessa hypoteesit testattiin kansainvälisen menestyksen, eli riippuvien muuttujien selittämiseksi suoraan kaikilla parhaiten selittäväillä riippumattomilla muuttujilla. Tulokset osoittavat kaiken kaikkiaan, että ulkoiset ja sisäiset toimintaympäristötekijät vaikuttavat yrityksen menestykseen suoraan ja epäsuorasti strategian kautta. Strategiset valinnat vaikuttavat menestykseen suoraan ja epäsuorasti kilpailukyvyyn ja –kilpailuetujen kautta.

Mitkä ovat tämän tutkimuksen löytämät menestysstrategiat sitten ovat?

Tutkimustuloksista voidaan johtaa seuraavat menestysstrategiat:

- Kilpailukykyinen erikoistuminen
- Tuote- tai markkinointiperusteinen differointi
- Markkinointitoimenpiteiden vahva sopeuttaminen

Pysyvää kilpailuetua menestyneet yritykset saavuttavat 1) markkinointietuina asiakaslähtöisellä markkinoinnilla ja 2) tuote- ja teknologiaetuina, kun tuotteet vastaavat asiakkaan tarpeita. Siis asiakaslähtöisyys on kaiken a ja o.

Lisäksi menestyneet yritykset osaavat sopeuttaa toimintansa oikein toimintaympäristöönsä. Ulkoiset toimintaympäristötekijät kuten kohdemarkkinoiden kasvumahdollisuuksien hyödyntäminen ja t&k-intensiteetti voivat tarjota menestymismahdollisuuksia yrityksille. Sisäiset toimintaolosuhteet, johdon kansainvälinen kyvykkyys ja positiiviset asenteet kansainvälistymiseen ovat menestyksen kannalta merkittäviä. Siten strateginen käyttäytymisen merkitys on suuri.

VII Yhteenveto, johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Lopuksi – Mitä tämä työ antoi?

Mikä on työni kontribuutio?

Väitöskirjatutkimukseni tarkoituksena oli selvittää strategista käyttäytymistä ja menestystä pk-yritysten kansainvälistymisessä. Tutkimuksen pääongelmana oli: Mikä on strategisen käyttäytymisen vaikutus pk-yritysten kansainväliseen menestykseen? Tutkimus osoittaa, että strategisella ajattelulla ja strategisella päätöksenteolla on vahva rooli kansainvälistymisessä. Strateginen orientaatio on avain pk-yritykselle vaikuttaa itse tulevaisuuteensa ja menestykseensä opportunistin sijaan. Tulokset osoittavat, strategisella päätöksenteolla joko suoraan tai kilpailuetujen saavuttamisen kautta on vaikutusta menestykseen. Strategisella käyttäytymisellä yritys sopeuttaa toimintaansa toimintaympäristöön, ohjata itse toimintaansa.

Tieteellisenä kontribuutiona on Pk-yritysten strategisen käyttäytymisen ja kansainvälisen menestyksen ilmiön selkeyttäminen ja kuvaaminen. Holistinen mallinnus tarjoaa siten eheämman kuvan strategisesta käyttäytymisestä ja menestyksestä aiemman fragmentoituneen ja hajallaan olevan tietämyksen sijaan. Mallin käsitteiden väliset suhteet on mitattu testaamalla

aiemman tutkimuksen pohjalta rakennetut hypoteesit regressioanalyysillä.

Käytännön liikkeenjohdollisena kontribuutiona pidän sitä, että tutkimus antaa parantuneen päätöksenteon tuen yrityksille. Tulosten pohjalta pk-yritysten johtajien on mahdollista tiedostaa paremmin vaihtoehtoiset strategiset päätökset ja niiden vaikutukset menestymisessä. Pk-yritysten omaa strategisen käyttäytymisen ja kansainvälisen menestyksen mallia voidaan läheteä tulevaisuudessa kehittämään testaamalla mallia LIIKE-projektin valtakunnallisella näytteellä ja käyttämällä regressioanalyysiä sofistikoitumpaa analyysimenetelmää, esimerkiksi SEM-rakennemallinnusta, konfirmatoorista faktorianalyysiä ja LISREL-mallinnustekniikkaa. Tutkimuksessani käytin myös LISREL-mallinnustekniikkaa, mutta jätin sen raportin ulkopuolelle. Regressioanalyysi on ”teoreettisesti sokea”, jolloin kaikkien testattavien muuttujien malliin sisällyttäminen ei edellytä kannanottoa muuttujan vaikutuksista muihin muuttujiin. Regressiomallintaminen ei myöskään erottele indikaattoreita empiirisistä latenteista muuttujista eikä teoreettisista latenteista muuttujista, eikä pysty kykene erottelemaan toisistaan empiirisiä ja teoreettisia virhelähteitä, johon LISREL olisi tarjonnut paremmat mahdollisuudet.

Lopuksi haluan esittää tiedeyhteisölle seuraavaa. Työssäni Laurea-ammattikorkeakoulun yliopettajan tehtävissä olen havainnut, että Pk-yritysten omistajilla ja henkilökunnalla sekä muilla aluekehitystehtävissä toimivilla, on vaikeuksia saada yliopistoista tai korkeakouluista ymmärrettävässä ja käyttökelpoisessa muodossa olevaa tietoa ja osaamista toimintansa kehittämiseen – jos ylipäätään edes tiedetään, minkälaista osaamista sieltä on saatavissa. Valtaosalle Pk-yrityksiä tutkimuksen helmet muuttuvat käyttökelpoiseen muotoon liian hitaasti, – yleensä

ei ollenkaan. Tuotetun tiedon ja osaamisen siirtäminen ja muuttaminen yritysten kilpailueduksi on entistäkin haastavampaa tulevaisuudessa. Olen tarkoituksellisesti kirjoittanut tämän väi-

töskirjani siten, että se olisi myös Pk-yritysten edustajien ymmärrettävissä. ■

Lisätietoja: irma.vahvaselka@laurea.fi

Liiketoiminnan ja informaatio- tekniikan strategisen linjakkuuden vaikutus suuryritysten IT:n tehokkuuteen

KTL Erkki Rädyn tietojärjestelmätieteen alaan kuuluva väitöskirja "Liiketoiminnan ja informaatiotekniikan strategisen linjakkuuden vaikutus suuryritysten IT:n tehokkuuteen" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 1.12.2006. Vastaväittäjänä oli professori Pertti Järvinen Tampereen yliopistosta ja kustoksena toimi professori Markku Sääksjärvi Helsingin kauppakorkeakoulusta.

Liiketoiminnan ja informaatiotekniikan (IT) strategista linjausta (alignment) käsittelevä teoria on kehitetty jo yli kaksikymmentä vuotta sitten. Alueen kirjallisuutta ei kuitenkaan ole jäsennetty kunnolla. On jäänyt avoimeksi, ovatko täysin samaan alkuperäistermiin "alignment" nojaavat mallit käsitteistöltään identtisiä vai onko niiden tarkoittaman linjauksen käsitteestä esitetty oleellisesti toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Toi-

saalta myös empiirinen linjausmallien testaus eri käsitteitä vertailevassa merkityksessä on varsin olematonta, koska harvalukuisiksi jääneissä empiirisissä tutkimuksissa on lähinnä kehitetty mittareita linjausprosessien ja linjakkuuden arvioimiseksi eikä ole päästy kunnolla syventymään linjauksen ja linjakkuuden vaikutusten empiiriseen tutkimukseen yrityksen tai liiketoimintayksikön tasolla.

Rädyn tutkimus jäsentää strategisen linjauksen kirjallisuutta kartoittamalla ja ryhmittelemällä teoriamalleja niin, että selviää, mitä erilaisia linjakkuuden käsitteitä on mallien perusteeksi tarjottu ja minkälaisilla linjausprosesseilla linjakkuutta on ehdotettu kehitettävän. Toisaalta tutkimus sisältää laajan empiirisen kartoituksen, jonka tavoitteena on testata parhaiden linjausmallien käsitteistä kehitettyjen linjakkuuden mittarien tilastollista selitysvoimaa yrityksen liiketoimintayksikön IT:n tehokkuuden suhteen. Testaus koostuu suhteellisista vertailuista, joissa linjakkuuden mittareita verrataan eräisiin linjausmallien ulkopuolisiin tärkeisiin IT:n tehok-

LITERATURE

kuuden selittäjiin, jollaisia ovat tässä tutkimuksessa ennen muuta IT:n organisointitapa ja IT-päätösvallan jako yrityksessä.

Tutkimuksen tuloksena syntyi linjausmallien ryhmittely kolmeen eri kategoriaan mallien sisältämän linjakkuuden käsitteen ja mallien tarjoamien linjausprosessien ominaisuuksien perusteella. Ryhmille annettiin niiden sisältämiä linjausmalleja luonnehtivat nimet, jotka olivat kokonaisvaltaiset strategisen linjauksen mallit, lavennetut strategisen ristilinjauksen mallit ja osittaiset strategisen linjauksen mallit.

Tutkimuskohteina olivat suomalaisten suuryritysten liiketoimintayksiköt, joista koottiin kyselylomakkeella tarvittavat taustatiedot ja niiden johtajien näkemykset strategisesta linjauksesta ja IT:n tehokkuudesta. Tutkimustulosten mukaan strateginen linjakkuus on erittäin hyvä IT:n tehokkuuden selittäjä kaikissa tutkituis-

sa IT:n organisointitavoissa. Kuitenkin myös organisointitapa näytti varsin tärkeältä tehokkuuden selittäjältä, samoin kuin IT-päätösvalta, joka erityisesti hajautetussa IT:n organisointitavassa on linjakkuuteen rinnastettava tehokkuuden selittäjä. Empiirisessä kartoituksessa käytetty tietohallinnon joustavuuden mittari osoittautui linjakkuuden kanssa tasapäisesti kilpailevaksi liiketoimintayksikön IT:n tehokkuuden selittäjäksi vahvistaen aiemmin esitettyä havaintoa, että linjaus ja tietohallinnon joustavuuden aikaansaanti ovat tavallaan keskenään vaihtoehtoisia (ja siis kilpailevia) tapoja aikaansaada IT:n tehokkuutta.

Tutkimusraportti sisältää myös suosituksia IT-johdolle ja luettelon jatkotutkimuksen aiheista. ■

Lisätietoja: erkki.raty@helia.fi

Intercultural Communication and the Implementation of Cross-Border Acquisitions

MBA Olivier Irrmannin kansainvälisen liiketoiminnan aineeseen kuuluva väitöskirja "Intercultural Communication and the Implementation of Cross-Border Acquisitions" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 21.11.2006. Vastaväittäjänä toimi professori, Ph.D Nancy Napier (Boise State University) ja kustoksena professori Rebecca Piekkari (Helsingin kauppakorkeakoulu).

Kulttuurienvälinen kommunikointi ulkomaisen yritystoston integrointivaiheessa

Tutkimustulosten mukaan epäonnistumisen osuus viime vuosikymmenten aikana tapahtuneissa fuusioissa ja yritystostoissa on ollut jopa 50–60 %. Korkeaa epäonnistumisprosenttia ei pysty selittämään pelkästään strategiaan ja rahoitukseen liittyvillä tekijöillä. Kulttuuriin ja organisaatioon liittyvillä seikoilla on suuri vaikutus siihen, tuleeko yritystosto onnistumaan vai

epäonnistumaan. Näiden tekijöiden merkitys korostuu erityisesti toimeenpanovaiheessa, jolloin kahden eri organisaation ihmisiä ja toimintaa koordinoidaan ja yhdistetään vähitellen yhdeksi kokonaisuudeksi.

Irrmann tutkii väitöskirjassaan kommunikaatioon liittyviä tapahtumia ulkomaisen yritysoston integrointivaiheessa. Tutkimuksessa selvitetään, mitä tapahtuu, kun kahden yrityksen – ostetun yrityksen ja ostajayrityksen – henkilöstö alkaa olla vuorovaikutuksessa keskenään saman organisaation sisällä ja miten he neuvottelevat tiedon jakamiseen ja kontrolliin liittyvistä kysymyksistä. Ostetun yrityksen integrointiprosessi nähdään neuvotteluprosessina, jossa kontrollimekanismeista ja -menetelmistä sekä tiedon ja know-how:n jakamisesta neuvotellaan ostajan ja ostetun kesken. Kommunikaatio-ongelman luokitteluksi tutkimuksessa hyödynnetään tutkimustuloksia kansainvälisen liiketoiminnan, kommunikaation ja kielitieteen aloilta.

Havainnot kulttuurisista eroista ja ongelmallisista käyttäytymistavoista pohjaavat erilaisiin kulttuurisidonnaisiin tulkintoihin asianmukaisesta tavasta kommunikoida organisaatioissa. Yksi tärkeä tutkimustulos oli, että monet ostaja- ja ostetun yrityksen henkilöiden väliset konfliktit, jotka oli tulkittu organisatorisiksi (byrokraattinen organisaatio tai hierarkkinen päätöksente-

kotapa) johtuivat itse asiassa erilaisista viestintäkäytännöistä. Ihmiset puhuivat samoista asioista, mutta keskenään eri tavalla. Myös puhtaasti liiketoimintaan liittyvät ongelmat (mikä on oikea tapa myydä ulkomaisilla markkinoilla) johtivat viestinnällisiin vaikeuksiin. Ts. erot, joita pidämme kulttuurista johtuvina, ovat usein vain eroavaisuuksia viestintätyyleissä. Irrmann ehdottaakin tutkimuksessaan, että investoiminen kulttuurin tuntemuksen lisäämiseen ja viestintäosaamiseen voisi lisätä menestystä yli maan rajojen tapahtuvissa yrityskaupoissa. Siten voitaisiin välttää monet tavalliset kulttuurieroihin pohjaavat ongelmat ja tiimien välisen yhteistyön puute.

Irrmann keräsi aineiston ranskalais-suomalaisista keskikokoisista teollisuusryhmistä. Analyysin tulokset osoittavat, miten kommunikointityyli, joka ei perustunut yhteistyölle, kehittyi vaiheittain pääkonttorin ja tytäryrityksen välille, miten kommunikointi tulkittiin ja miten se vaikutti integraatioprosessiin. Löydöt osoittavat, että kulttuuriin, kieleen ja liiketoimintaan liittyvät seikat ovat kietoutuneet tiiviisti yhteen eikä niitä voida käsitellä erillisinä muuttujina. ■

Lisätietoja: olivier.irrmann@hec.ca. Väitöskirja on saatavissa elektronisessa tietokannassa <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>.

Operation Mode Choice and Efficiency in the Context of Perceived Uncertainty

KTM Minnie Kontkasen markkinoinnin alaan kuuluva väitöskirja "Operation Mode Choice and Efficiency in the Context of Perceived Uncertainty. Case of Finnish Firms in Asia" tarkastettiin Vaasan yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnassa 17.11.2006. Vastaväittäjänä toimi professori Mika Gabrielsson Helsingin kauppakorkeakoulusta ja kustoksena professori Jorma Larimo Vaasan yliopistosta.

Toimiminen ulkomaisilla markkinoilla voi olla yrityksille varsin haasteellista. Yritykset joutuvat toimimaan varsin kompleksisilla markkinoilla, joissa muutokset eri osa-alueilla ovat jokapäiväisiä. Yritykset, jotka pyrkivät kansainvälisille markkinoille tai jotka jo toimivat siellä joutuvatkin jatkuvasti analysoimaan ympäristöään pystyäkseen tekemään päätöksiä ja valintoja, jotka takaisivat tehokkaimman tavan selviytyä ennalta arvaamattomista muutoksista ts. epävarmuudesta. Yksi merkittävimmistä strategisista päätöksistä, jolla voidaan olettaa olevan vaikutusta toimimiseen epävarmoissa olosuhteissa, on operointimuodon valinta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat yritysten kokeman epävarmuuden syntyyn sekä kuinka yritysten kokema epävarmuus kohdemaan poliittista ja juridista ympäristöä, sosio-

kulttuurillista ympäristöä, kilpailu- ja kysyntäympäristöä kohtaan sekä yritysten kokema behaviorillinen epävarmuus vaikuttaa operointimuodon valintaan ja onko tällä valinnalla vaikutusta tehokkuuteen 1) sopeuttaa toimintaa ja 2) kontrolloida opportunistista käyttäytymistä.

Empiirinen tutkimus perustui 60 suomalaisen yrityksen operointimuodon valinta-tapaukseen Aasiassa. Kohdemaina olivat Indonesia, Thaimaa, Malesia, Filippiinit, Singapore, Japani, Etelä-Korea, Kiina ja Intia. Tutkittavat operointimuodot olivat lisensiointi, yhteisyritys ja kokonaan omistettu yksikkö. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin kyselytutkimuksena. Aineiston kvantitatiivinen analysointi perustui rakenneyhtälömalliin PLS – estimointitekniikkaa käyttäen. Lisäksi aineistoa täydennettiin valitsemalla kuusi kyselyssä mukana ollutta tapausta yksityiskohtaiseen tarkasteluun.

Tutkimustulosten mukaan aikaisempi kansainvälinen kokemus ei välttämättä vähennä yrityksen kokemaa epävarmuutta kohdemaata kohtaan, kuten yleisesti ajatellaan. Onkin tärkeää huomioida, että eri tyyppiset kokemukset vaikuttavat eri tavalla eri epävarmuustekijöihin. Tutkimustulokset antavat syyn olettaa, että kohdemaasta hankittu aikaisempi institutionaalinen kokemus voi olla merkittävä keino vähentää koettua poliittista ja juridista epävarmuutta. Kohdemaasta hankitun liiketoimintakokemuksen vaikutusta yritysten kokemaan epävarmuuteen arvioitaessa esiin nousi kokemuksen laatu.

Tutkimuksen mukaan sillä, onko kokemus ollut negatiivista vai positiivista on kriittisempää kuin se kuinka paljon kokemusta on ollut. Aikaisemmat negatiiviset kokemukset liittyen mm. sosio-kulttuuriseen ympäristöön sekä kilpailutilanteeseen lisäsivät yrityksen kokemaa epävarmuutta kyseisissä toimintaympäristön osa-alueissa. Yrityksen aikaisemmat kokemukset kansainvälisistä yhteistyömuodoista ja erityisesti positiiviset yhteistyökokemukset vähensivät selkeästi yritysten kokemaa behaviorillista epävarmuutta. Mielienkiintoista oli myös havaita kuinka toisten yritysten negatiiviset kokemukset lisäsivät behaviorillista epävarmuutta. Tutkimuksessa nousi esiin myös päätöksentekijöiden, mahdollisesti toisen yrityksen palveluksessa hankittujen, henkilökohtaisten kokemusten merkitys epävarmuuteen vaikuttavana tekijänä.

Tutkimuksen mukaan koetulla sosio-kulttuuriseen ympäristöön ja kysyntäympäristöön liittyvällä epävarmuudella sekä behavioristisella epävarmuudella on vaikutusta operointimuodon valintaan. Mitä korkeammaksi yritykset kokivat sosio-kulttuurillisen epävarmuuden, sitä suuremmalla todennäköisyydellä yritykset valitsivat vähemmän sitoutuneisuutta vaativan operointi-

muodon kuten lisensioinnin. Sen sijaan koettaessa suurta behaviorillista epävarmuutta sekä korkeaa epävarmuutta liittyen kysyntätilanteeseen, yritykset valitsivat useimmin enemmän sitoutumista vaativan operointimuodon kuten kokonaan omistetun yksikön.

Tutkimustulokset liittyen operointimuodon rooliin kyvyssä selviytyä tehokkaasti eri epävarmuustilanteissa osoittivat selkeästi, että yritysten kokiessa suurta epävarmuutta liittyen potentiaalisen partnerin käyttäytymiseen, tehokain tapa kontrolloida toimintaa on valita enemmän sitoutumista vaativa operointimuoto, kuten kokonaan omistettu yksikkö. Sen sijaan tutkimustulokset liittyen operointimuodon rooliin kyvyssä sopeuttaa toimintaa tehokkaasti eivät olleet yksiselitteiset. Operointimuoto yksistään ei takaa tehokasta sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin vaan yritysten muilla kyvykkyyksillä on myös merkitystä. Tulokset antavat kuitenkin syyn olettaa, että operointimuodoissa on eroja mm. tehokkuudessa saada relevanttia informaatiota kohdemaasta sekä tehokkuudessa reagoida muuttuviin olosuhteisiin. ■

Lisätietoja: minnie.kontkanen@uwasa.fi

Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation

FM Hanna Kallan kansainvälisen yritysviestinnän alaan kuuluva väitöskirja "Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation" tarkastettiin 10.11.2006 Helsingin kauppakorkeakoulussa. Vastaväittäjänä toimi professori Dennis Tourish (Aberdeen Business School, Robert Gordon University) ja kustoksena professori Mirja-liisa Charles (Helsingin kauppakorkeakoulu).

Yhtenäinen sisäinen viestintä monikansallisissa yrityksissä

Kallan väitöskirja käsittelee sisäistä viestintää monikansallisissa yrityksissä keskittyen viestinnän merkittävyyteen yrityksen kaikessa toiminnassa. Tutkimus pyrkii sekä luomaan uutta teoriaa että vastaamaan olemassa oleviin kysymyksiin. Väitöskirjan case-yrityksenä on yksi maamme suurimmista monikansallisista yrityksistä. Vaikka monissa yrityksissä ymmärretään suhteellisen hyvin viestinnän tärkeys, on usein kuitenkin vaikea tarkentaa, mitä erityistä arvoa se tuo yrityksen toiminnalle. Kallan väitöskirja pyrkii lisäämään ymmärrystä viestinnän rooliin monikansallisissa yrityksissä linkittämällä viestinnän sosiaaliseen pääomaan, tiedon jakamiseen ja moninaisuuteen ja samalla lähestymällä viestintää yhtenäisestä näkökulmasta.

Yhtenäinen sisäinen viestintä on termi, jota yritykset käyttävät enenevässä määrin, mutta sen merkitys ei ole vielä vakiintunut. Kallan

mukaan yhtenäinen sisäinen viestintä yhdistää niin erilliset akateemiset viestinnän kentät kuin kaiken tason yritysviestinnän. Kalla haluaa painottaa tällä sitä, että viestintää ei voi lähestyä eristyksissä, vaan se on aina osa muuta toimintaa. Tämän vuoksi meidän pitäisi hallita sitä yhtenäisenä kokonaisuutena. Esimerkkinä tästä mainittakoon eri viestinnän muodot yrityksissä. Virallinen ylimmän johdon viestintä kertoo yhden totuuden, esimiesviestintä toisen ja työntekijöiden keskinäinen epävirallinen viestintä kahvitaulla taas kolmannen. Siksi onkin tärkeää huomioida kaikki edellä mainitut viestintämuodot samanaikaisesti ja tarkastella niiden yhteisvaikutusta.

Yritykset eivät toimisi ilman tiedon vaihtamista; mitä tehokkaammin monikansalliset yritykset pystyvät jakamaan tietoa työntekijöidensä kesken, sitä parempi heidän kilpailukykynsä on, olettaen tietenkin, että työntekijät osaavat hyödyntää saamaansa tietoa. Kallan mukaan viestinnällä on suuri rooli tehokkaassa tiedon jakamisessa, sillä ihmisten välinen kanssakäyminen luo mahdollisuuden sekä tiedonvaihtamiselle että sosiaalisen pääoman luomiseksi. Kallan tutkimus tuo uutta ymmärrystä tähän monialaiseen tutkimuskenttään ja osoittaa viestinnän kriittisen roolin yritysten tehokkaassa toiminnassa. ■

Lisätietoja: hanna.kalla@hillandknowlton.com
Väitöskirja on saatavissa HSE:n elektronisesta tietokannasta osoitteessa <http://helecon3.hkkk.fi/diss/>.

Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus: esseitä paikallisista toimijoista ja toteuttajista

KTL Taisto Kankaan organisaatiot ja johtaminen -alaa kuuluva väitöskirja "Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus: esseitä paikallisista toimijoista ja toteuttajista" tarkastettiin 10.11.2006 Helsingin kauppakorkeakoulussa. Vastaväittäjinä toimivat VTT Anders Kjellman (Anders Kjellman Consulting Ltd) ja dosentti (HY), VTT Antti Kuusterä (Suomen Pankki) ja kustoksena professori Risto Tainio (Helsingin kauppakorkeakoulu).

Alueellinen pankkitoiminta keskusjohtoisesti syntyneen pankkikriisin taustalla

Suomen 1990-luvun syvä pankkikriisi muutti rahoitusjärjestelmän rakenteita: 207 suomalais-ta pankkia ja noin kaksi kolmasosaa pankkien konttoreista katosi kartalta. Luottoasiakkaiden ja pankkien välinen asema selkiytyi luotonantoon liittyvien "kuluttajan suoja" -lakien avulla. Pankkien yritysasiakasrakenteen ja omistuspohjan muuttuivat, kun pankkiryhmien "pankkileirit" purkautuivat. Pankin johtamisessa palattiin peruspankkitoimintaan.

Väitöskirjan kolmessa esseessä Kangas tuo esiin pankkikriisin alueellisen ulottuvuuden avulla kriisin monta todellisuutta, ihmisten ja

organisaatioiden kriisiin johtaneiden toimenpiteiden ja toimimattomuuden yhteisvaikutusta. Paikallisen tason tarkastelu täydentää valtakunnalliselta areenalta piirrettyä kuvaa pankkikriisistä. Pankkikriisin kokonaisuutta selvitetään yhdistämällä kriisin tapahtumahistoria, pankkitoiminnan areenat ja toimijat. Kankaan mukaan pankkikriisi oli tavoitteellisen toiminnan ei-tarकोituksellinen seuraus. Ennen tätä Suomen ja Pohjoismaiden taloushistorioiden suurinta pankkikriisiä ei ole tarkasteltu paikallisesta tai alueellisesta näkökulmasta toimijalähtöisesti, vaikka ihmiset tekevät sekä lait että talous- ja rahoituspoliittiset päätökset.

Väitöskirjan johdantoluku kokoaa kolmen esseeseen sisällön. Kangas pyrkii tulkitsemaan pankkikriisiä sen keskeisillä tapahtumaketjuilla. Tarkastelu alkaa Suomen pankkisektorin kokonaisuuteen kuuluvien toimijoiden toimenpiteiden yleisestä arvioinnista ja etenee yhden pankin pankinjohtajan kokemasta pankkikriisistä pankkien toteuttaman luottoekspansioon avulla edelleen pankkikriisin alueelliseen arviointiin.

Ensimmäisessä esseessä tarkastellaan, miksi, miten, missä ja milloin pankkikriisiin johtaneet tapahtumat ja toimenpiteet toteutuivat ja kytkeytyivät toisiinsa. Essee on monitasoinen koko Suomen pankkisektorin kenttää ja sen institutionaalista kehikkoa läpikäyvä kokonaisnäkemys kriisin toteutumisesta. Esseessä myös kuvataan eri toimijoiden keskinäistä ja ulottuvuuksien välistä yhteistyötä, kun siirryttiin pank-

LITERATURE

kitoiminnan kartellinomaisesta säännöstelytaloudesta vapaaseen kilpailuun.

Toisessa esseessä esitetään yhden pankin ja sen pankinjohtajan tarina. Kangas kuvaa, miten pankinjohtaja koki pankkikriisin työssään ja selittää, miten ja miksi Pohjois-Suomen suurin pankki säästöpankkikriisin seurauksena ensin fuusioitiin ja myöhemmin lopetettiin. Erityisesti pyritään tuomaan esiin sitä organisaation onnistumiseen ja epäonnistumiseen liittyvää mekanisme, joka syntyi pankin säännöstelynajan ja sen jälkeisessä kasvua ja kriisiä synnyttäneessä kontekstissa. Kangas tarkastelee esseessä myös johdon liikkumavaran käsitettä, joka havainnollistaa, miksi johtamisessa ajaututtiin tilanteeseen, jonka ei koskaan uskottu tapahtuvan.

Kolmas essee kuvaa ja selittää luottoekspansioon vaikutusta pankin ja luottoasiakkaan asemaan, kun pankki muuttui luoton säännöstelijästä sen myyjäksi. Pankin luotonantoprosessin oikeellisuutta käsiteltiin viranomaisten vaatimuksesta oikeudenkäynnissä vuosina 1993–1998. Tässä esseessä Kangas paneutuu luottoekspansioon pankinjohtajan kokemana ja muiden tutkijoiden väitteisiin säästöpankkien luotonannon liiallisuudesta, väärästä hinnoittelusta, laittomuudesta ja moraalittomuudesta. Väittelijä tarkastelee myös kahden suuren alue-säästöpankin sekä yhden alueosuuspankin toteuttamaa luotonantoa vuosina 1986–1993. ■

Lisätietoja: taistokangas@jippii.fi.