

# Tutkimusmatka pienyrittäjän työvalmiuksien ytimeen. Kirjallisuuteen ja DACUM-analyysiin perustuva kartoitus

*KTM Hely Westerholmin yrittäjyyden väitöskirja 'Tutkimusmatka pienyrittäjän työvalmiuksien ytimeen. Kirjallisuuteen ja DACUM-analyysiin perustuva kartoitus' tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 25.5.2007. Vastaväittäjänä toimi dosentti Jyrki Ahola Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta ja kustoksena professori Matti Koironen Jyväskylän yliopistosta.*

## **Pienyrittäjän on kyettävä siirtämään hiljainen tieto eteenpäin**

Pienyrittäjien odotettavissa oleva laajamittainen sukupolvenvaihdos on muodostumassa kasvavaksi haasteeksi yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta. Samalla vaihdostilanne tarjoaa mahdollisuuden liiketoimintojen strategiselle uusiutumismelle. Sekä yrityksissä että yrittäjyyskasvatuksessa ja -koulutuksessa tarvitaan tietoa siitä, mitä valmiuksia pienyrittäjällä on tarpeen olla sekä miten näitä valmiuksia voidaan siirtää jatkajalle. Hely Westerholm kartoittaa väitöskirjas-

saan, millaisia valmiuksia pienyrittäjät katsovat työnsä edellyttävän.

Westerholmin tutkimuksen ryhmähaastatteluihin osallistui 30 suomalaista ja 29 ulkomaalaista pienyrittäjää Itävallasta, Unkarista, Liettuasta ja Turkista. Kanadalaisen DACUM-analyysin avulla Westerholm laati yrittäjän valmiuksien ydintä eli sielua kuvaavan osaamisen kartan, joka kertoo, mitä pienyrittäjänä toimivan omasta mielestään täytyy osata.

– Kiinnostavaa on, että pienyrittäjän sielu on jokseenkin samankaltainen niin Suomessa kuin muuallakin Euroopassa, mutta myös kulttuuriltaan varsin erilaisessa Turkissa. Pienyrittäjän tarvitsemat valmiudet näyttävät rakentavan yrittäjän sielua samankaltaiseksi riippumatta hänen poliittisesta tai uskonnollisesta vakauksestaan, etnisestä taustastaan tai alueellisesta sijaintipaikastaan, Westerholm kertoo.

Tietty osa pienyrittäjän osaamistarpeesta edellyttää ns. hiljaista tietoa. Pienyrittäjän sielun perustan luovat valmiudet, jotka ovat yhtä aikaa tiedollisia, taidollisia ja asenteisiin liittyviä. Yrittäjän sielu omistautuu ennen kaikkea johtamiselle, mutta myös myynnille ja markkinoinnille. Taloushallintoa ja teknisiä valmiuksia

pienyrittäjä katsoo tarvitsevansa ja hän pitää niitä tärkeinä, mutta ne eivät ole hänen ydinosaamistaan, joten ne voidaan hankkia yritykseen tukipalveluna.

Westerholm painottaa, että on kyettävä näkemään tietty ero siinä, mitä yrittäjän on tarpeen kokonaisvaltaisesti osata ja mitä erityisasioita liiketoiminnassa täytyy osata. Pienyrittäjän täytyy ymmärtää liiketoiminnan konsepti ja kokonaisuus sekä alan erityispiirteet, eli hänellä on oltava kognitiiviset tiedot yritystoiminnasta. Nämä eivät kuitenkaan yksin riitä. Kognitiivisten valmiuksien ohella affektiiviset ja psykomotori-

set valmiudet täydentävät olennaisella tavalla pienyrittäjän tarvitsemia valmiuksia.

Westerholmin väitöstutkimus antaa lisää ymmärrystä siitä, mitä osaamisen tuottaminen yrittäjyyskoulutukselle, yrittäjyystutkimukselle, yrittäjyysneuvontapalveluille ja yritysjohdolle edellyttää. Tutkimus tuo esiin entistä selkeämmin, miten iso ongelma yrittäjäkokemukseen perustuvan asiantuntemuksen häviäminen yrityksissä on, ellei sitä systemaattisesti lähdetä tallentamaan. ■

**Lisätietoja:** hely.westerholm@hbc.fi

## *Guanxi* – the Chinese Third Arm

*FM, sinologi Matti Nojosen johtamisen alueen alaan kuuluva väitöskirja "Guanxi – the Chinese Third Arm" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 25.5.2007. Vastaväittäjänä toimi professori John Child (University of Birmingham) ja kustoksena professori Risto Tainio (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

### **Henkilösuhteet tärkeitä mutta myös haasteellisia kaupallistuvassa Kiinassa**

Nojosen väitöstutkimuksessa tarkastellaan kiinalaisten liike-elämän toimijoiden keskinäistä verkostoitumista, *guanxia*, kolmessa kiinalaisessa kaupungissa: Pekingissä, Shanghaissa ja Qingdaossa. Tutkimus paljastaa, että vaikka *guanxilla* on keskeinen merkitys Kiinan markki-

noilla toimittaessa ja sitä pidetään strategisena voimavarana, on sen hallinta ja hyödyntäminen haasteellista ja monimutkaista. *Guanxiin* liittyy epävarmuutta, sosiaalisia, institutionaalisia ja alueellisia rakenteita sekä monimutkaisia lahjanantokoreografioita, jotka ehdollistavat, hidastavat tai voivat jopa estää sen hyödyntämisen. Muuttuvat kilpailutekijät ja elävät institutionaaliset toimintasäännöt ja -mallit voivat usein ajaa toimijat lain harmaalle sektorille.

Kiinan menestyksekkäänä pidetty uudistusstrategia on luonut uuden institutionaalisen toimintaympäristön, joka ruokkii ja ylläpitää *guanxia*. Uudistusten myötä keskushallitus on pakottanut paikallisen tason viranomaiset keräämään enenevän määrän tuloistaan suoraan markkinoilta. Tätä varten on perustettu satojatusiansia 'taloudellisia yksiköitä'. Toiminta johtaa voimavarojen epätasapainoon vallan ja kehittyvien markkinoiden välillä ja aiheuttaa *guanxi*-toiminnan institutionalisoitumisen Kiinassa.

Keskushallitus on myös luonut uusia toimintamalleja eri markkinoille, alueille ja sektoreille purkamatta kokonaan suunnitelmatalouden hallinta-menetelmiä. Tämä on lisännyt toiminnallista päällekkäisyyttä ja epävarmuutta. Alituinen muutoksen ennakoimattomuus ja poliittisen järjestelmän sulkeutuneisuus muodostavat toimijoiden näkökulmasta toimintaympäristön, joka lisää tarvetta työskennellä henki-

lösuhteiden kautta. *Guanxi*-toimintaan vaikuttavat perinteisten konfutselaisten arvojen sijaan niin institutionaalinen toimintaympäristö, suhteen etäisyys, henkilökohtaiset kyvyt, kokemus, taito, tarve ja voimavarat kuin arviot välittömästä ja pitkäaikaisesta suhteen tuomasta hyödyistä. ■

**Lisätietoja:** matti.nojonen@hse.fi

## A Transaction Cost Based Comparison of Consumers' Choice between Conventional and Electronic Markets

*KTL Osmo T.A. Sorosen tietojärjestelmätieteen alaan kuuluva väitöskirja "A Transaction Cost Based Comparison of Consumers' Choice between Conventional and Electronic Markets" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 25.5.2007. Vastaväittäjänä toimi professori Ken Peffers (University of Nevada, Las Vegas) ja kustoksena professori Timo Saarinen (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

### Vaihdantakustannukset sähköisen vähittäiskaupan vastuksena

Internetin kaupallisen käytön myötä myös kuluttajille on avautunut mahdollisuus sähköiseen

ostamiseen avoimilla markkinoilla. Sähköisen vähittäiskaupan alkuinnostuksessa sen tarjoamien perinteistä ostotapaa halvempien hintojen ennustettiin johtavan verkkokaupan nopeaan kasvuun. Syiksi sille, että toteutunut kehitys on jäänyt ennustettua vaisummaksi, on esitetty mm. luottamuspula kuluttajan ja verkkokaupiaan välillä sekä maksu- ja toimitustapoihin liittyvät epävarmuustekijät.

Soronen esittää tutkimuksessaan verkko-ostamista selittävän mallin, joka huomioi kauppahinnan lisäksi ostotoiminnan vaihdantakustannukset. Mallin avulla selvitetään transaktiokustannusteorian soveltumista kuluttajien valintoihin perinteisen ja sähköisen ostotavan välillä. Alun perin yritysten hankintapäätösten arvioitiin kehitetty williamsonlainen transaktiokustannusteoria pitää kustannusten aiheuttajina ja

niihin vaikuttavina tekijöinä ostohinnan lisäksi erityisinvestointeja, epävarmuutta ja ostotapahtumien tiheyttä. Koska erityisinvestointeja on vaikea soveltaa kuluttajakauppaan, käytetään tässä tutkimuksessa niiden sijaan varmentamisen helpouden käsitettä. Williamson tarkoittaa tällä kaupan kohteen ominaisuuksien todentamista markkinatapahtuman yhteydessä.

Tutkimusaineisto kerättiin suomalaisille internetiä käyttäville kuluttajille kohdistetulla kyselyllä. Soronen esittää verkko-ostoksia tehneiden ja niistä pidättäytyneiden kuluttajien

vastausten vertailemisen pohjalta mallin, joka selittää sähköisen vähittäiskaupan hyväksyntää. Mallin mukaan transaktiokustannukset vaikuttivat kuluttajien päätökseen tehdä ostoksia verkossa. Kuluttajat pitivät varmentamisen helppoutta jopa tuotteen hintaa tärkeämpänä. Tapah- tumien toistuvuus kasvattaa verkko-ostojen to- dennäköisyyttä. Ostotapahtumaan liittyvä epä- varmuus puolestaan vähentää asiointia sähköi- sessä vähittäiskaupassa. ■

**Lisätietoja:** [oskisoronen@gmail.com](mailto:oskisoronen@gmail.com)

## Negotiated Risks – The Estonia Accident and the Stream Of Bow Visor Failures in the Baltic Ferry Traffic

*KTM Hannu Hännisen organisaatioiden ja johtamisen alaan kuuluva väitöskirja "Negotiated Risks – The Estonia Accident and the Stream Of Bow Visor Failures in the Baltic Ferry Traffic" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 16.5.2007. Vastaväittäjänä toimi apulaisprofessori Michal Tamuz (University of Tennessee) ja kustoksena professori Risto Tainio (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

### **Estonia-autolautan uppoamisen taustalla meriliikenteen vakiintuneet toimintamallit**

Hänninen on perehtynyt väitöskirjassaan 28.9.1994 tapahtuneen 852 henkeä vaatineen Estonia-autolauttaonnettomuuden syihin ja taustatekijöihin. Hän esittää onnettomuudelle uuden selityksen, jossa huomio laajennetaan Estonian keulavisiirin pettämisestä aiempiin keulavisiiri-havereihin ja meriliikenteen sosiaaliin rakenteisiin ja kulttuuriin. Hänninen nojaa paljolti luotettavaksi osoittautuneeseen viralli-

sen Tutkimuskomission tutkintaan. Hän analysoi Komission tutkimusaineiston ja keskeiset havainnot sosiokulttuurisesta viitekehystä. Lisäksi Hänninen on kerännyt ja analysoinut haastatteluja, artikkeleita ja muuta onnettomuuteen ja Itämeren autolauttaliikenteeseen liittyvää aineistoa.

Hännisen mukaan Estonia-autolautan uppoaminen oli systeeminen onnettomuus. Onnettomuuteen johtaneet prosessit nivoutuivat meriliikenteen vakiintuneisiin toimintamalleihin, joita uusinnettiin Itämeren autolauttaliikenteessä. Laivanomistajien, laivanrakentajien ja meriliikenteen säätelyä harjoittavien organisaatioiden vakiintuneet roolit ja valta-asetelmat vaikuttivat siihen, miten keulavisiiririskiä käsiteltiin ensin laivanrakennuksessa ja myöhemmin laivoja käytettäessä. Turvallisuuden osalta perusongelma Itämeren autolauttaliikenteessä oli, että riskeistä neuvoteltiin yleensä vain paikallisesti. Se, mitä visiirihavereista opittiin, jäi enimmäkseen yksittäisten laivanomistajien tietoon. Tämä esti visiirihavereista oppimisen koko

ko. teollisuuden alan piirissä. Säätelyä harjoittavat organisaatiot olivat osin tietämättömiä visiiriongelmissa sekä voimattomia ja haluttomia tiukentamaan visiirisäädöksiä.

Perinteinen kokemukselliseen tietoon ja teknologisiin standardeihin luottaminen laivanrakentamisessa eivät enää toimineet nopeasti kasvaneessa Itämeren autolauttaliikenteessä. Laivanomistajien välinen kova kilpailu ja autolauttojen koon kasvattaminen olisi edellyttänyt laivanrakentamisen käytäntöjen ajanmukaistamista. Lisäksi meriliikenteen vanha perinne, jossa aaltojen aiheuttamia vahinkoja siedettiin, vaikutti siten, että visiiriongelmat hukkuivat muiden vähemmän kriittisten vahinkojen sekaan. Toisaalta turvallisuuteen liittyvää tietoa hävisi, kun käytettyjä autolauttoja myytiin tiheään tahtiin. Myös riskinhallintamenetelmien puute ja kehittymättömyys loi kulttuuria, jossa erilaisiin poikkeamiin ja varoitussignaaleihin ei ollut tarvetta kiinnittää erityistä huomiota. ■

**Lisätietoja:** hanninen@hse.fi

# Producing Experience in Marketplace Encounters: A Study of Consumption Experiences in Art Exhibitions and Trade Fairs

*KTM, KM Eeva-Katri Aholan markkinoinnin alaan kuuluva väitöskirja "Producing Experience in Marketplace Encounters: A Study of Consumption Experiences in Art Exhibitions and Trade Fairs" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 14.5.2007. Vastaväittäjänä toimi professori Richard Elliott (University of Bath) ja kustoksena professori Liisa Uusitalo Helsingin kauppakorkeakoulusta.*

## Elämys rakentuu kohtaamisina markkinoilla

Elämyssektorista on viime vuosina tullut näkyvä ja tärkeä työllistäjä sekä taloudelliselta merkitykseltään kasvava toimiala. Tästä liike-elämän kehitystrendistä huolimatta aikaisempi markkinoinnin tutkimus ei ole juuri pohtinut, miten elämykset rakentuvat markkinoilla ja miten niitä kulutetaan. Ahola tarkastelee väitöskirjassaan elämyspalvelujen ja niihin liittyvien kokemusten kokonaisvaltaista rakentumista markkinoilla. Erityisenä tarkastelun kohteena on elämysten rakentuminen messuilla ja nykytaidenäyttelyissä.

Ahola tarkastelee elämyspalvelumarkkinoita kenttänä, jossa useat toimijat, kuten kulut-

tajat, toimialan yrittäjät, toimittajat, tuottajat, oppaat, kuraattorit, kriitikot, taiteilijat, muotoilijat, sisustus- ja rakennusarkkitehdit sekä valaistus- ja äänisuunnittelijat tuottavat käsityksiä, odotuksia ja mielikuvia elämyspalveluista. Aholan tutkimus keskittyy tarkastelemaan erityisesti kuluttajien roolia tässä prosessissa. Väitöskirjan teoreettinen näkökulma on kulttuurintutkimuksellinen. Tutkimusaineisto on kerätty Pohjois-Karjala-ulkoilma-tapahtumassa Helsingin Senaatintorilla, Habitare-sisustusmessuilla ja nykytaiteen museo Kiasmassa.

Tutkimustulokset osoittavat, että kuluttajat kommunikoivat kokemuksistaan neljän elämyksellisyiden osa-alueen kautta. Nämä osa-alueet ovat tunteisiin liittyvä elämyksellisyys, edistyksen kokemiseen liittyvä elämyksellisyys, kehollinen elämyksellisyys ja henkilökohtaiseen osallisuuteen liittyvä elämyksellisyys.

*Tunteisiin liittyvä elämyksellisyys* ilmentää kuluttajien rajoituksista vapaata mahdollisuutta kokea ja työstää henkilökohtaisella tasolla moninaisia tunteita ja elämänkokemuksia. Tämä elämyksellisyiden osa-alue rakentuu kosketavuudesta, hämmäntävyydestä ja virkistävyydestä. Tutkimuksen mukaan tunne-elämykset korostuivat erityisesti nykytaidenäyttelyssä ja ulkoilmatapahtumassa.

*Edistyksen kokemiseen liittyvä elämyksellisyys* ilmentää kuluttajan tarvetta kerätä ideoita,

inspiraatiota ja asiantuntijuutta sekä kokea oivalluksia. Tämä elämyksellisyiden osa-alue koostuu luovuuden kehittamisestä ja asiantuntijuuden kasvattamisesta. Varsinkin Habitare-messuilla useille kuluttajille oli tärkeää päivittää tietämystään alan kehityksestä.

*Kehollinen elämyksellisyys* ilmentää kuluttajan fyysisiä kokemuksia näyttelytilassa. Tämä elämyksellisyiden osa-alue koostuu liikkumisesta ja aistimisesta. Tutkimustulosten mukaan onnistunut kehollinen elämyksellisyys edellyttää kuluttajan mahdollisuutta ottaa häiriöttömästi haltuun koettava tila. Aineistossa näköaisti korostuu, mutta sen hallitsevaa asemaa on mahdollista helposti rikkoa muiden aistien avulla. Yllättävää oli, että kaikissa aineistoissa erityisesti tuntoaisti oli varsin vähäisessä roolissa. Kuitenkin juuri tuntoaistiin liittyvät elämykset ovat usein esimerkiksi sään kautta erilaisten ulkoilmatapahtumien keskeinen riski- tai mahdollisuustekijä.

*Henkilökohtaiseen osallisuuteen liittyvä elämyksellisyys* ilmentää kuluttajan tarvetta vastaanottaa ja kommentoida elämispalveluihin liittyviä kokemuksia sekä mahdollisuutta osal-

listua näistä palveluista rakentuviin yksityisiin ja julkisiin foorumeihin. Kasvokkain tapahtuva elämysten jakaminen ja julkisen keskustelun seuraaminen on kuluttajille tärkeää. Erityisesti media toimii elämispalvelujen markkinoijana ja jopa eräänlaisena normittavana 'käytökouluna', joka tarjoaa kuluttajille valmiita tarinoita siitä, mitä missäkin tapahtumassa tulee nähdä, kokea ja tuntea.

Kaikki neljä elämyksellisyiden osa-alueita ovat läsnä tutkituissa näyttelyissä. Tutkimustulokset osoittavat, että kuluttajan on kamppailtava muiden markkinatoimijoiden kanssa oman elämyksensä autenttisuudesta. Erityisesti media vaikuttaa voimakkaasti kuluttajien kokemuksiin kulttuuripalveluista – sitä voidaan jopa pitää yksittäisen ihmisen vastapelurina elämyksellisyiden rakentumisessa.

Aholan väitöskirjan tuloksia voidaan monipuolisesti hyödyntää elämys- ja kulttuurialan liiketoiminnan kehittämisessä arvioimalla palveluja tutkimuksessa esiin tulleiden elämyksellisyiden osa-alueiden kautta. ■

**Lisätietoja:** [eeva-katri.ahola@hse.fi](mailto:eeva-katri.ahola@hse.fi)

# Field-level change in institutional transformation: Strategic responses to post-socialism in St. Petersburg hotel enterprises

*KTM Päivi Karhusen kansainvälisen liiketoiminnan alaan kuuluva väitöskirja "Field-level change in institutional transformation: Strategic responses to post-socialism in St. Petersburg hotel enterprises" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 11.5.2007. Vastaväittäjänä toimi professori Klaus Meyer (The University of Reading, Business School) ja kustoksena dosentti, KTT, ohjelmajohtaja Asta Salmi (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

## Markkinatalouden pelisääntöjen juurtuminen Pietarin hotellisektorille edennyt vauhdilla

Väitöstutkimuksessa selvitetään, miten siirtymä sosialismista markkinatalouteen on muuttanut hotelliyritysten institutionaalista toimintaympäristöä ja miten sosialismin aikaiset hotellit, ulkomaalaisjohtoiset hotellit ja uudet venäläisjohtoiset hotellit ovat sopeutuneet muutokseen. Tätä tutkitaan vertaamalla, miten erityyppisten hotelliyritysten toiminnallinen rakenne sekä liiketoimintakäytännöt ovat kehittyneet sosialismin ajalta nykypäivään.

Tutkimus osoittaa, että muutos sosialismista markkinatalouteen heijastuu sekä toimi-

alatason institutionaaliseen rakenteeseen että yritysten strategioihin. Sosialismin aikana keskusjohto saneli ylhäältä hotellisektorin institutionaalisen rakenteen ja yritysten tavat toimia. Siirtymäkauden alkuvuosina (vuoden 1998 talouskriisiin asti) institutionaalinen toimintaympäristö oli jäsentymätön, minkä vuoksi hotelliyritysten käytännöissä oli suuria eroja. Ulkomaalaisjohtoiset hotellit turvautuivat ulkopuolisiin resursseihin, kuten tuontielintarvikkeisiin ja ulkomaiseen henkilökuntaan, kun taas venäläisjohtoiset hotellit nojasivat vanhoihin suhteisiin toimintojensa organisoinnissa.

Vuoden 1998 talouskriisin jälkeen ero ulkomaalais- ja venäläisjohtoisten hotellien välillä alkoi kaventua. Markkinatalouden vakiintuessa ulkomaalaisvetoiset hotellit paikallistivat toimintojaan esim. korvaamalla ulkomaalaista keskijohtoa venäläisillä ja siirtymällä käyttämään paikallisia tavarantoimittajia. Venäläisjohtoiset hotellit alkoivat panostaa palvelun laatuun ja henkilöstön koulutukseen, mikä kavensi kuilua ulkomaisiin hotelleihin. Uudeksi yrityksiä erottavaksi tekijäksi muodostui toimintojen laillisuus. Valtaosa hotelleista pyrkii jo toimimaan läpinäkyvästi ja toimialanormien mukaisesti, mutta lainsäädännön puutteet sallivat osan hotelleista toimia sääntelyn ulottumattomissa.

Tutkimuksen teoriakehikkona on neo-in-



stitutionaalinen lähestymistapa, jonka käsitteitä sovelletaan eri analyysitasoilla. Makrotason toimintaympäristöä analysoidaan neo-institutionaalisen taloustieteen virallisten ja epävirallisten institutionaalisten rajoitteiden käsitteen avulla. Toimialatason muutosta tarkastellaan neo-institutionaalisen organisaatioteorian ns. isomorfia-käsitteen pohjalta. Tämän käsitteen

ytimenä on, että tietyn organisaatiokentän (kuten toimiala) yritysten rakenne ja käytännöt vähitellen samankaltaistuvat institutionaalisten paineiden seurauksena. Mahdollista samankaltaistumista tutkitaan vertailemalla erityyppisten yritysten strategisia valintoja. ■

**Lisätiedot:** paivi.karhunen@hse.fi

# Strategy Tools and Strategy Toys: Management Tools in Strategy Work

*KTM Sari Stenforsin taloustieteiden kvantitatiivisten menetelmien aineeseen kuuluva väitöskirja "Strategy Tools and Strategy Toys: Management Tools in Strategy Work" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 4.5.2007. Vastaväittäjänä toimi professori Richard Whittington (Said Business School, University of Oxford) ja kustoksena professori Jyrki Wallenius (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

## Suomalaisen yritysjohdon strategiatyökalujen käyttö – lisää tehokkuutta vai luovuutta?

Strategiatyökalut, kuten swot-analyysi, skenaariosuunnittelu, riskianalyysi, tuloskortit, tilinpäätös- ja investointimenetelmät sekä Business

Intelligence, kuuluvat nykyaikaisen yrityksen strategiatyöruutiineihin. Yritykset käyttävät näitä johtamis- ja analysointityökaluja strategiatyön apuna pystyäkseen paremmin selviämään tiukoissa ja muuttuvissa markkinatilanteissa. Strategiatyökalujen kirjo on laaja. Jotkut työkalut perustuvat tiettyyn johtamisfilosofiaan ja käsittelevät toimintaperiaatteita, joita noudattamalla työkalua käytetään, kun taas jotkut työkalut sisältävät monimutkaisia operaatioita, joista käyttäjä ei aina edes ole tietoinen. Lisäksi monet uudet strategiatason johtamistyökalut ovat tietokonepohjaisia ja mahdollistavat suurtenkin tietomäärien keräämisen ja analysoinnin. Strategiatyökaluja myyvät konsulttiyritykset ja trendikkäimmistä työkaluista kirjoitellaan talouslehdissä ja yrityskirjallisuudessa. Useat työkalut perustuvat lisäksi akateemiseen tutkimukseen ja Suomessakin kauppakorkeakoulut sekä kehittävät että opettavat strategiatyökaluja. Strategiatyökalujen käytöstä yrityksissä ja niiden vaiku-

## LITERATURE

tuksista käytännön strategiatyöhön on kuitenkin ollut hyvin vähän tietoa.

Stenforsin väitöstutkimus keskittyy suomalaisten suuryritysten strategiatyökalujen käytön analysointiin, mutta siinä tarkastellaan myös strategiatyökalujen suunnittelua ja työkalujen psykologisia ja sosiologisia vaikutuksia. Tutkimuksessa käytetään strategy-as-practice-lähestymistapaa, jonka avulla yhdistellään erilaisia tutkimusfilosofisia näkökulmia strategiatyökalujen käytön tutkimiseen. Tutkimuksessa todetaan, että viisisataa suurinta suomalaista yritystä käyttävät keskimäärin viittä eri strategiatyökalua. Työkaluja käytetään pääsääntöisesti toimintojen tehostamiseen ja vähemmän kuin viisi prosenttia työkalujen tukemista toiminnoista ovat luovia ja innovatiivisia. Yrityksen elinvoimaisuuden kannalta olisi kuitenkin oleellista, että strategiatyökalut sekä tehostaisivat strategiatyötä että tukisivat strategiayön luovaa puolta.

Tutkimuksessa todetaan, että strategiatyökaluilla saattaa olla psykologisia vaikutuksia

muun muassa työkalun käyttäjän valintakäyttämiseen, tunteisiin ja jossain määrin myös mielikuviin. Lisäksi strategiatyökalut saattavat sisältää näkökulmia ja oletuksia, jotka eivät vastaa yrityksen strategiakäytäntöjä tai rajoittavat ja ohjaavat niitä. Strategiatyökalujen käyttö onkin monimutkainen ilmiö, jonka osallisena ei ole ainoastaan strategiatyökalu ja sen käyttäjä, vaan myös käyttäjäorganisaatio ja käyttötilanne. Käytännön strategiatyössä työkaluja käytetäänkin usein joustavasti tilanteesta ja erilaisista sosiaalisista ja poliittisista paineista riippuen. Tutkimuksessa ehdotetaankin, että yritysten strategiatyökaluja ja strategiatyökalutarpeita evaluoitessa tarkasteltaisiin yrityksen strategiatyökalupakkia ja sen käyttöä kokonaisuutena. Strategiatyö on tärkeää ja vaatii arvoisensa välineet. ■

**Lisätietoja:** [stenfors@stanford.edu](mailto:stenfors@stanford.edu)

Väitöskirja on saatavilla sähköisessä muodossa osoitteesta <http://hsepubl.lib.hse.fi/FI/diss/>.

# Essays on Electronic Business Models and Their Evaluation

*DI Aleksi Horstin tietojärjestelmätieteen aiheeseen kuuluva väitöskirja "Essays on Electronic Business Models and Their Evaluation" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 19.4.2007. Vastaväittäjänä toimi professori, KTT Jussi Puhakainen Turun kauppakorkeakoulusta ja kustoksena professori Virpi Tuunainen Helsingin kauppakorkeakoulusta.*

## Liikkeenjohdolle käytännön hyötyä liiketoimintamallien arviointimenetelmästä

Horstin väitöstutkimus keskittyy elektronisiin liiketoimintamalleihin ja niiden arviointiin. Elektroninen liiketoimintamalli on elektronisen liiketoimintastrategian ja siihen liittyvien prosessien välissä oleva "liima", joka yhdistää nämä kaksi erillistä konseptia lähemmäksi toisiaan. Tyypillisesti yrityksellä voi olla useita sekä perinteisiä liiketoimintamalleja että elektronisia liiketoimintamalleja – mahdollisesti kullakin liiketoimintayksiköllä omansa. Pienempien yritysten liiketoiminta voi tyypillisesti perustua yhteen elektroniseen liiketoimintamalliin. Elektronisten liiketoimintamallien arvioinnin perusteella voidaan vastata yksinkertaisiin kysymyksiin: kasvattaako elektroninen liiketoiminta toimintojemme tehokkuutta ja tuottavuutta, nouseeko yrityksemme liikevaihto ja tulos elek-

tronisen liiketoimintamme ansiosta ja kuinka paljon verrattuna tavoitteeseemme ja kilpailijoihimme?

Väitöskirjassa luotu elektronisten liiketoimintamallien arviointimenetelmä on helppokäyttöinen ja siitä on käytännön hyötyä erityisesti yrityselämässä. Arviointimenetelmä soveltuu käytettäväksi muun muassa liikkeenjohdolle, joka haluaa arvioida nykyistä elektronista liiketoimintamalliaan ja verrata sitä kilpailijaansa. Riskirahoitusyritykset haluavat mahdollisesti analysoida potentiaalisen sijoituksen kohteena olevaa elektronista liiketoimintamallia. Uutta yritystä perustava henkilö saattaa puolestaan haluta tarkistuslistan asioista, joihin hänen tulee kiinnittää huomiota.

Vaikka liiketoimintamalleja on ollut olemassa yhtä kauan kuin kaupankäyntiä, niin yleinen keskustelu ja liiketoimintamallien tutkimus on ollut pinnalla vasta viimeksi kuluneet kymmenen vuotta. Elektronisten liiketoimintamallien hyödyntämisestä on tullut yhä yleisempää yritysten ohella myös kuluttajien keskuudessa: päivittäiset pankkiasiat hoidetaan verkkopankissa, perheen lomalennot, hotellit ja vuokra-autot tilataan internetin kautta ja viikonlopun ruokareseptit ladataan netistä. Nämä ovat tyypillisiä käytännön esimerkkejä elektronisista liiketoimintamalleista, joista muutamia Horsti on kuvannut väitöskirjassaan. ■

**Lisätietoja:** aleksi.horsti@kesko.fi

# Essays on Corporate Governance Issues in China

*KTM Chunyang Huangin rahoituksen alaan kuuluva väitöskirja "Essays on Corporate Governance Issues in China" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 30.3.2007. Vastaväittäjänä toimi professori Minna Martikainen Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta ja kustoksena ma. professori Sami Torstila Helsingin kauppakorkeakoulusta.*

## Kiinalaisissa pörssiyhtiöissä on hallintotavan ongelmia

Chunyang Huangin kolmesta esseestä koostuva väitöstutkimus käsittelee pörssiyhtiöiden hallintotavan ongelmia ympäristössä, jossa omistajuus on keskittynyttä. Kaikissa kolmessa esseessä käsitellään kiinalaista aineistoa. Yksi ainutlaatuisen piirre kiinalaisissa osakemarkkinoissa on pörssiyhtiöiden omistajuuden ja määräämisvallan keskittyminen valtio-omisteisille yrityksille. Kokonaisuutena essee osoittavat, että omistajuuden keskittyminen voi myös hyödyttää vähemmistöosakkaita tekemällä suuromistajien ja vähemmistöosakkaiden intressit samansuuntaisiksi. Sitä vastoin määräämisvallan keskittäminen voi johtaa siihen, että suuremmat osakkeenomistajat tavoittelevat vastikkeettomia etuuksia ja varallisuudensiirtoja vähemmistöosakkailta, erityisesti kun suurten osakkeenomistajien määräsvalta ylittää kassavirtaomistajuuden.

Ensimmäinen essee tutkii Shenzhenin pörssiin listautuvien valtio-omisteisten yritysten

kirjanpidollisen tuloksen ohjailua listautumisannin yhteydessä. Tulokset osoittavat, että näiden yritysten tuloksen ohjailun ja listautumisanнин hinnoittelua koskevien valtiollisten säädösten välillä on selvä yhteys. Kun hinnoittelujärjestelmät perustuvat kirjanpidolliseen tulokseen, valtio-omisteiset yritykset manipuloivat tulostaan listautumisannin yhteydessä. Kun hinnoittelujärjestelmä ei liity suoraan tulokseen, on tuloksen manipulointiin valtio-omisteisten yritysten kannalta vähemmän kannustimia.

Toinen essee tarkastelee omistajuuden ja määräysvallan erottamista toisistaan Shenzhenin pörssissä ja eroavaisuuksien vaikutuksia yrityksen tulokseen, lähipiirilainoihin suurimmille osakkeenomistajille ja osinkopolitiikkaan. Tulokset osoittavat, että korkeampi omistajuuden keskittyminen liittyy parempaan yrityksen tulokseen, harvempiin lähipiirilainoihin ja suurempiin osinkoihin. Sitä vastoin omistajuuden ja määräysvallan ollessa enemmän erillään, yrityksen tuloksella on taipumusta laskea, lähipiirilainoilla kasvaa ja osingoilla laskea.

Kolmas essee tarkastelee lähipiiritransaktioita pörssiyhtiöissä, joiden enemmistöosakas on vaihtunut. Tulokset osoittavat, että pörssiyhtiöiden vähemmistöosakkaat voivat myös hyötyä yhtiön transaktioista uusien enemmistöosakkaiden kanssa, erityisesti silloin, kun transaktioiden tarkoitus on siirtää enemmistöosakkaan ydinliiketoimintaa pörssiyhtiöön ja auttaakseen taloudellisesti ahdingossa olevia pörssiyhtiöitä selviytymään. ■

**Lisätietoja:** [chunyang.huang@hse.fi](mailto:chunyang.huang@hse.fi)

# On the Integrative Role of Information Systems in Organizations – Observations and a Proposal for Assessment in the Broader Context of Integrative Devices

*KTM Sanna Laukkasen logistiikan alaan kuuluva väitöskirja "On the Integrative Role of Information Systems in Organizations – Observations and a Proposal for Assessment in the Broader Context of Integrative Devices" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 2.3.2007. Vastaväittäjänä toimi professori Eric van Heck (RSM Erasmus University) ja kustoksena professori Ari P.J. Vepsäläinen (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

## **Tietojärjestelmät – paljon käytetty mutta harvoin kokonaisvaltaisesti hyödynnetty yhteistoiminnan ohjausrakenne**

Toimintaympäristön kansainvälistyminen ja tarve pystyä nopeasti vastaamaan kysynnän muutoksiin asettavat yritystoimintojen ohjaamiselle kasvavia vaatimuksia. Näihin haasteisiin vastaaminen edellyttää yhteistoiminnan uudistamista niin organisaatioiden sisällä kuin yritysrajat ylit-

tävissä toimitusverkostoissa. Linkittämällä toisistaan riippuvat toiminnot integroivien rakentein, kuten tietojärjestelmin, voidaan toimintojen välistä koordinaatiota parantaa ja edistää yhteensopivuuden ja yhteisymmärryksen saavuttamista organisaatioissa ja niiden välillä. Organisaatioiden toimintojen yhtenäistäminen toiminnanohjausjärjestelmin ja toimitusketjujen ohjauksessa käytetyt yritysten väliset tietojärjestelmäratkaisut, kuten EDI ja RosettaNet, ovat konkreettisia ja ajankohtaisia esimerkkejä tällaisista toimintaa integroivista rakenteista.

Laukkasen väitöskirja pyrkii edistämään kokonaisvaltaisen kuvan luomista tietojärjestelmistä yhteistoiminnan ohjauksen mahdollistajana tutkimalla tietojärjestelmävälitteisen integraation eri muotoja organisaatioissa ja toimitusketjuissa. Näin saavutettu laajempi näkökulma auttaa kehittämään toiminnanohjausta kattavasti tukevia integraatorakenteita ja välttämään integraation rajoittumista kapea-alaisiin teknologiakohtaisiin tietojärjestelmätoteutuksiin. Väitöskirjan empiirinen aineisto perustuu yhdessä kaupan toimialayhdistysten kanssa to-

## LITERATURE

teutettuun kyselytutkimukseen sekä kahteen yhteensä 21 yrityksen toimitusketjusuhteita tarkastelleeseen Tekes-hankkeeseen.

Tietojärjestelmävälitteisen integraation edut on osoitettu useissa tutkimuksissa. Laukkasen tutkimustulokset kuitenkin havainnollistavat, että käytännössä toimitusketjujen ja organisaatioiden sisäistä integraatiota rajoittavat niin taloudelliset, sosiaaliset kuin tekniset tekijät. Esimerkkejä näistä ovat pienten yritysten resursirajoitteiden tietojärjestelmä-integraatiolle asettamat erityispiirteet sekä erityyppisten tietojärjestelmäratkaisujen asettamat vaatimukset integroitavien toimijoiden järjestelmäkyvykkyydelle ja panostushalukkuudelle. Tietojärjestelmien integraatiopotentiaalin hyödyntämisen kannalta ongelmallista puolestaan on näkemyksen rajoit-

tuminen tehokkuusnäkökohtiin ja organisaation sisäiseen integraatioon ja toimitusketjuintegraation ilman että hyödynnetään yhteistoiminnan kokonaisvaltaisemman kehittämisen mahdollisuuksia.

Tietojärjestelmien toiminnallisuuksien ja teknisen toteutuksen lisäksi yhteistoimintaa kehitettäessä tulisi myös huomioida erilaiset täydentävät ohjauskeinot, kuten kannusteet, vastuunjaon uudelleenmäärittely sekä yhteistoiminnan käytäntöstandardit. Tähän Laukkasen väitöskirja tarjoaa työkalun, jossa tietojärjestelmät yhteensovitetaan osaksi laajempaa yhteistoiminnan ohjauskeinojen portfolioa. ■

**Lisätietoja:** [sanna.laukkanen@hse.fi](mailto:sanna.laukkanen@hse.fi)

# Information Systems in Buyer-supplier Collaboration

*KTM Sami Sarpolan logistiikan alaan kuuluva väitöskirja "Information Systems in Buyer-supplier Collaboration" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 2.3.2007. Vastaväittäjänä toimi professori Finn Wynstra (Rotterdam School of Management, Erasmus University) ja kustoksena professori Ari P.J. Vepsäläinen (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

## Tietojärjestelmien kehittäminen kaupan ja teollisuuden toimitusketjusuhteissa

Tänä päivänä korostetaan paljon tietojärjestelmien merkitystä toimitusketjujen hallinnassa ja yritysten välisessä yhteistyössä. Samaan aikaan ymmärrämme kuitenkin varsin huonosti, millä eri tavoin yritykset hyödyntävät tietojärjestelmiä asiakkaidensa ja toimittajiensa välisen yhteistyönsä tukemisessa. Sami Sarpola pyrkii väitöskirjassaan tarjoamaan vastauksia tähän ongelmakenttään.

Sarpolan väitöskirja koostuu viidestä itenäisestä tutkimuksesta, joissa käytetty aineisto on kerätty vuosien 2002–2005 aikana toteutetuissa kolmessa erillisessä tutkimushankkeessa. Nämä ovat Tekes-projekti SYSCORE, CYCLOG-Tekes-projektin osana toteutettu IT-integraatio-kartoitus sekä teknisen kaupan toimialayhdistysten kanssa toteutettu kyselytutkimus.

Sarpolan väitöskirja tarkastelee erilaisia tapoja, joilla yritykset hyödyntävät tietojärjestelmiä tukemaan yhteistoimintaa toimitusketjukumppaniensa kanssa. Tutkimustulokset osoittavat, että yritysten välillä on tässä suuria eroja. Tutkimuksessa nousi esille erityisesti pienten yritysten rajalliset resurssit, joiden vuoksi ne kohtaavat erityisiä haasteita tietojärjestelmien hyödyntämisessä tähän tarkoitukseen.

Väitöskirjan tuloksena kehitettiin useita työkaluja, joiden avulla yritykset voivat arvioida ja suunnitella tietojärjestelmien hyödyntämistä toimitusketjuyhteistyössä. Tulokset ovat erityisen kiinnostavia toimittaja- ja asiakassuhteiden kehittämistä vastuussa oleville henkilöille sekä toimitusketjunhallinnan ja yritystenvälisen yhteistyön ratkaisuihin keskittyneille konsulteille ja ohjelmistotoimittajille.

**Lisätietoja:** [sami.sarpola@hse.fi](mailto:sami.sarpola@hse.fi)