

Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta

KTM Jari Paulamäen yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen -aineeseen kuuluva väitöskirja "Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 14.9.2007. Vastaväittäjänä toimi professori Matti Koironen (Jyväskylän yliopisto) ja kustoksena dosentti, KTT Niilo Home.

Kesko ei hyödynnä konseptin kehittämässä kauppiaiden tietoa paikallisesta kaupankäynnistä

Paulamäen tutkimus tarkastelee yrittäjyyttä ketjuyrityksen asettamissa rajoissa. Menneinä vuosina on mediassa noussut esiin muutamien K-kauppiaiden tyytymättömyys oloonsa K-ryhmässä. Tyytymättömyys on usein liittynyt K-kaup-

piaan toimintavapautteen, jolle yhteistoiminta Keskon ja toisten kauppiaiden kanssa asettaa rajoitteita. Tyytymättömyyden taustalla ovat yleensä olleet kauppiaan taloudelliset ongelmat, joista tyytymätön kauppias olisi mielestään selvinnyt, jos olisi saanut tehdä kauppaa vapaasti ilman "keskolaisten määräilyä".

Paulamäen tutkimus tuottaa tietoa siitä, miten yrittäjyys sopii tiukkaan ketjukonseptiin perustuvaan liiketoimintamalliin. Tutkimus lähtee ajatuksesta, että taloudellista riskiä ottava yrittäjä tarvitsee kaupassaan toimintavapautta, jotta hän pystyisi vaikuttamaan yrittäjätuloonsa ja siten vastaamaan velvoitteistaan. Tutkimuksessa keskitytään K-ryhmän mukaiseen yhteistoimintaan, jossa agenttiteorian esittämässä tilanteessa kauppias on agentti ja Kesko päämies. Osapuolet ovat tekemissään sopimuksissa määritelleet vastuunsa ja velvoitteensa.

Tutkimuksen tulosten mukaan K-kauppiat tuntevat itsensä yrittäjiksi, vaikka pienyrittäjien kauppiat kokevatkin toimintavapauttaan rajoitetun ketjussa. K-kauppiaiden uskoa kauppiasyrittäjyyden säilymiseen K-ryhmässä

heikentää epäluottamus Kescoon, mutta vahvistaa koettu piilevä (hiljainen) tieto oman kaupansa liiketoiminnasta. K-kauppiat kokevat, ettei Kesko ole kiinnostunut heidän tiedoistaan paikallisesta kaupankäynnistä. Tämä oli yllättävä tutkimustulos, koska kauppiasyrittäjän tuo-

man kilpailuedun jakelujärjestelmälle voisi ajatella liittyvän nimenomaan kauppakonseptin paikalliseen sopeuttamiseen ja sen myötä konseptin kehittämiseen. ■

Lisätietoja: jari.paulamaki@karahalli.fi

Allocation and effects of R&D subsidies: Selection, screening, and strategic behavior

VTL Tanja Tanayaman kansantaloustieteen alaan kuuluva väitöskirja "Allocation and effects of R&D subsidies: Selection, screening, and strategic behavior" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 20.8.2007. Vastaväittäjänä toimi professori John Van Reenen (London School of Economics) ja kustoksena professori Pekka Ilmakunnas (Helsingin kauppakorkeakoulu).

T & K-tukien jakopäätöksiin vaikuttavat erityisesti projektin teknologinen sisältö ja projektiin liittyvä yhteistyö

Tanja Tanayama tarkastelee väitöskirjassaan julkisten tutkimus- ja tuotekehitystukien (T&K-tukien) allokaatioon liittyviä kysymyksiä. Yrityksille jaettavat T&K-tuet ovat yksi keskeinen innovaatio- ja teknologiapolitiikan instrumentti,

jolla pyritään vaikuttamaan yritysten T&K-toimintaan. Yritysten innovaatiotoiminnan merkityksen kasvaessa myös T&K-tuet ja niiden vaikuttavuus ovat viime vuosina olleet erityisen mielenkiinnon kohteena. Tukien allokaatioon liittyvät kysymykset ovat kuitenkin jääneet vähälle huomiolle. Poliitiikkainstrumentin toimivuutta arvioitaessa ja vaikuttavuustuloksia tulkitessa on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, kuinka valikoitumisprosessi toimii – kuka tukia lopulta saa ja miksi.

Sekä yritysten että julkisen sektorin päätökset vaikuttavat tukien allokaatioon: yritykset päättävät, hakeako tukea ja julkinen sektori päättää, antaako sitä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että jo hakuvaiheessa tapahtuu merkittävää valikoitumista ja toisinaan hakemisen vaihtoehtoiskustannukset voivat olla varsin suuria. Tulosten mukaan niin yritysten kuin julkisen sektorin odottamat tuotot T&K-toiminnasta ovat suuria. Lisäksi näyttäisi, että yritykset eivät hae tukea kaikkein tuottoisimmille projekteille. Tukien keskeinen kohderyhmä, innovatiiviset kan-

sainvälisesti orientoituneet yritykset, tuntuvat olevan tietoisia tukiohjelmasta ja erityisesti elinkaarensa alkuvaiheessa olevat yritykset pitävät sitä houkuttelevana. Sen sijaan tulokset nostavat esiin kysymyksen, tavoittaako tukiohjelma olemassa olevat yritykset, joissa T&K-toiminta on ollut taka-alalla.

Tulosten mukaan julkinen sektori jakaa tukia pääsääntöisesti tukiohjelman linjausten mukaisesti. Erityisesti projektin teknologinen sisältö ja projektiin liittyvä yhteistyö näyttävät painavan julkisen sektorin päätöksenteossa. Lisäksi rahoituspainotusten mukaisesti pienten ja keskisuurten yritysten on suuria yrityksiä helpompaa saada hyväksytty tukipäätös, mutta tuen suuruuteen yrityksen koko ei näyttäisi vaikuttavan. Rahoituslinjausten mukaan rahoitus pyritään kohdistamaan erityisesti sellaisiin projekteihin, joihin liittyy korkea teknologinen ja kaupallinen riski. Tutkimustulosten mukaan tämä näyttäisi toteutuvan teknologisen sisällön, muttei kaupallisen riskin osalta.

Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan T&K-tukien kykyä ratkaista rahoituksen saantiin liittyviä ongelmia. Peliteoreettisen analyysin tulokset nostavat esiin julkisen sektorin projektiarvioinnin roolin em. ongelmien lievittäjänä. Markkinaehtoisten rahoittajien on vaikea arvioida T&K-projektien todellista arvoa, mikä vaikeuttaa rahoituksen saantia kannattavillekin T&K-projekteille. Tutkimuksen mukaan hyväksytty tukipäätös voi toimia ikään kuin laatuleimana, joka kertoo markkinaehtoisille rahoittajille projektin laadusta. Keskitetty julkinen (tai yksityinen) ”arviointitoimisto” voisi näin ollen olla yksi ratkaisu T&K-toiminnan rahoittamiseen liittyvien ongelmien lieventämiseksi.

Tutkimuksen empiirisissä osissa on käytetty Tekesin projektiaineistoa, joka kattaa Tekesiin ajanjaksolla 1.1.2000–30.6.2002 saapuneet yrityshakemukset sekä Asiakastieto Oy:n yritysaineistoa. ■

Lisätietoja: tanja.tanayama@helsinki.fi

Higher Order Moments in Distribution Modelling with Applications to Risk Management

KTM Pekka Malon taloustieteiden kvantitatiivisten menetelmien alaan kuuluva väitöskirja "Higher Order Moments in Distribution Modelling with Applications to Risk Management" tarkastettiin Helsingin kaupporkeakoulussa 8.8.2007. Vastaväittäjänä toimi professori, PhD János Kertész (Institute of Physics, Budapest University of Technology and Economics) ja kustoksena professori, PhD Kaisa Miettinen (Helsingin kaupporkeakoulu).

Sähkön hinnan ekonometriset mallit ja riskimittarit – ovatko multifraktaalit tulevaisuuden työväline?

Viime aikoina riskien hallinta on kehittynyt merkittävästi ja sen asema osana liiketoiminnan ydintä on korostunut. Riskeihin halutaan varautua ja niiden mallintamiseen panostetaan. Sopivien riskimittareiden rakentaminen on erityisen tärkeää poikkeuksellisen herkästi muuttuvilla markkinoilla. Perinteiset normaalijakaumiin ja keskiarvo-varianssi-analyysiin perustuvat ratkaisut ovatkin jääneet nopeasti taka-alalle. Niiden sijaan markkinoilla on siirrytty käyttämään työvälineitä, joissa tuottojakaumien paksujen häntien ja vinouden lisäksi on huomioitu myös eri

tuottojen väliset epäsymmetriset riippuvuudet. Tavoitteena on kehittää entistä realistisempia malleja ääritapahtumien varalle sekä selvittää, miten eri arvopapereihin kohdistuvat shokit vaikuttavat toisiinsa.

Malo tutkii väitöskirjassaan epälineaaristen hintaprosessien rakentamista, jakaumarakenteiden valintaa sekä niihin liittyvien riskimittojen määrittämistä. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti sähkömarkkinoiden ominaispiirteitä ja esitellään uusia työkaluja sähkön spot-hintojen mallintamiseen. Väitöskirja tarjoaa paitsi empiiriseen analyysiin pohjautuvia tuloksia myös uusia sovelluskelpoisia teoreettisia havaintoja.

Väitöskirjan ensimmäisessä osassa määritellään Pearsonin jakaumaperheeseen perustuvat valintakriteerit, jotka mahdollistavat jakaumien luokittelun kriteereiden arvojen ja etumerkkien perusteella. Kehikon kiinnostavuutta lisää sen yksinkertaisuus ja kyky tarjota jakaumia, jotka vastaavat erilaisiin vinouden ja huipukkuuden kombinaatioihin. Samassa yhteydessä väitöskirja tarkastelee riskimittojen määrittelyä suljetussa muodossa mahdollisimman yleisille tiheysfunktioille. Saadut tulokset kattavat myös yleisesti tunnettuja jakaumia, kuten Weibull-, Laplace- ja Studentin t-jakaumat.

Väitöskirjan toisessa osassa tarkastellaan sähkömarkkinoille luotuja sovelluksia. Arvioitava ovat paitsi erilaiset MGARCH-mallit ja asymmetriset efektit, myös tuoreet multifraktaa-

liperusteiset mallit. Tällöin puhutaan ekonofyysikasta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Tuloksissa korostuu perinteisten aikasarjamallien kyvyttömyys huomioida sähkömarkkinoiden ominaispiirteitä, kuten säännöllisiä hintapiikkejä, jotka harhauttavat mallien estimointia. Sen sijaan multifraktaalit osoittautuivat vahvaksi vaihtoehdoksi aggressiivisten markkinoiden mallintamiseen.

Tutkielman viimeisessä esseessä todetaan aaloke-menetelmän (wavelet) avulla, että sähkön hintaprosesseilla on paljon multifraktaaleille tyypillisiä ominaisuuksia. Lisäksi siinä esitellään IDC-prosesseihin perustuva malli sähkön spot-hinnoille, joka ottaa em. ominaisuudet paremmin huomioon. ■

Lisätietoja: pekka.malo@hse.fi

Regional Economic Structures in Finland: Analyses of Location and Regional Economic Impact

KTL Timo Tohmon kansantaloustieteen väitöskirjan "Regional Economic Structures in Finland: Analyses of Location and Regional Economic Impact" (Suomen aluerakenne: sijaintirakenteet ja alueellinen vaikuttavuus) tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 3.8. 2007. Vastaväittäjänä toimi professori Paavo Okko(TuKKK) ja kustoksena professori Hannu Tervo.

Kulttuuritapahtumilla on merkittäviä alueellisia vaikutuksia

KTL Timo Tohmon väitöskirja osoittaa, että kulttuuritapahtumat ovat kannattavia investointeja kunnille. Tohmo tutki vuoden 1994 Kaustisen kansanmusiikkijuhlien vaikutusta kunnan elin-

keinoelämään panos-tuotosanalyysin avulla. Juhlien positiiviset vaikutukset alueen tuotantoon ja kunnallisveroihin ovat suuremmat kuin kunnan juhlille myöntämät vuotuiset avustukset.

Tohmon mukaan Kaustisen kansanmusiikkijuhlien vaikutus alueen tuotantoon on noin 1,7 miljoonaa euroa. Tuotannon lisäys on laskeutu ulkopaikkakuntalaisten majoituspalveluihin, kaupan alan palveluihin, liikenteeseen ja pääsylippuihin käyttämän rahan perusteella. Kunnallisverotulot nousevat juhlien ansiosta 66 000 eurolla ja uusia työpaikkoja syntyy 27.

Monipäiväiset kulttuuritapahtumat tuottavimpia

Kaustisella päiväkävijät kuluttivat rahaa keskimäärin 50 euroa, kun 2–4 päivää viipyvät käyttivät keskimäärin 150 euroa ja 5–9 päivää viipyvät melkein 200 euroa.

– Olennainen kysymys kulttuuritapahtumia kehitettäessä on, miten saada tapahtumassa kävijät jäämään yöksi paikkakunnalle. Sopiva peräkkäisille päiville ajoittuva ohjelmisto on tärkeä. Useamman päivän lipusta voisi antaa alennusta. On tietenkin hyvä pitää mielessä, että ohjelmiston tulisi paitsi palvella vakituksia kävijöitä, myös houkutella uusia juhlavieraita ja nuoria, Tohmo toteaa.

Taloudellisten vaikutusten lisäksi kulttuuritapahtumilla on myös sosiaalisia ja henkisiä vaikutuksia sekä suuri merkitys kunnan imagolle. Kulttuuritapahtumat lisäävät paikkakunnan vetovoimaisuutta, antavat uusia virikkeitä asukkaille ja vahvistavat kuntalaisten yhteenkuuluvuutta. Nämä tekijät voivat vaikuttaa positiivisesti myös kunnan talouteen.

Keski-Suomen museon taloudellinen arvo jyvaskyläläisille korkea

Väitöskirjassaan Tohmo selvitti myös Keski-Suomen museon taloudellisen arvon niin sanotulla contingent valuation -menetelmällä. Hän kysyi loppuvuonna 1997 yli 18-vuotiailta jyvaskyläläisiltä, paljonko nämä olisivat valmiita maksamaan veroja, jotta Keski-Suomen museo olisi toiminnassa. Maksuhalukkuutensa perusteella jyvaskyläläiset hyötyvät Keski-Suomen museon olemassaolosta enemmän kuin heidän verovarojaan kohdennetaan museolle. Vuonna 1996 museo sai verovaroja keskimäärin 78 markkaa veronmaksajaa kohti, ja jyvaskyläläiset olivat halukkaita maksamaan museon toiminnasta keskimäärin 103 markkaa. Kuntalaisten maksuhalukkuus siis oikeuttaa museon toiminnan.

Kasvun avaimet löytyvät jokaiselta alueelta

Tohmon mukaan Suomeen on syntynyt yhä voimakkaammin erikoistuneita alueita, kun yritykset ovat keskittyneet alueellisesti toimialoitain. Yritysten keskittyminen saattaa tapahtua hyvin pienen sattuman seurauksena, mutta syntyneet keskittymät ovat melko pysyviä. Keskittyminen tekee yritysten toiminnan kannattavammaksi ja houkuttelee alueelle lisää yrityksiä ja työvoimaa, jolle voidaan maksaa yhä parempaa palkkaa. Tuloksena on itse itseään ruokkiva prosessi. Näin on tapahtunut esimerkiksi pääkaupunkiseudulla.

Keskittyminen johtaa siihen, että syntyy hyvinvoivia keskusalueita ja syrjäisiä alueita, joissa hyvinvoinnin taso on olennaisesti keskusalueita alhaisempi. Keskittymisen ja erikoistumisen haittana on yksipuolinen tuotantorakenne, jolloin alue on häiriöitä kohdatessaan erittäin haavoittuvainen. Toisaalta keskittyminen luo hyvinvointia alueen väestölle. Keskittyneimmät toimialat ovat usein teknologiselta tasoltaan korkeita. Ne hyötyvät mittakaavaeduista, jolloin tuotanto on tehokkaampaa suurissa yksiköissä.

Aluepolitiikan tehtävänä on varmistaa, että alueellinen kehitys, erityisesti keskittymiskehitys on hallittua ja tasaista.

– Ratkaisevaa on se, että alueen ihmiset löytävät kasvun avaimet, Tohmo toteaa.

Tohmon väitöskirjassa on yhdeksän empiiristä tutkimusta, joiden tavoitteena on laajentaa ymmärrystä Suomen alueellisista talousrakenteista. Tutkimusten aiheina ovat alueiden erikoistuminen ja teollinen keskittyminen sekä alueellisten talousvaikutusten analyysi. ■

Lisätietoja: timo.tohmo@econ.jyu.fi.

Matching in Local Labour Markets: Empirical Studies from Finland

KTM Sanna-Mari Hynnisen kansantaloustieteen väitöskirjan "Matching in Local Labour Markets: Empirical Studies from Finland" (Kohtaanto paikallisilla työmarkkinoilla: Empiirisiä tutkimuksia Suomesta) tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 25.6.2007. Vastaväittäjänä toimi professori Monojit Chatterji (University of Dundee, Scotland, UK) ja kustoksena professori Jaakko Pehkonen.

Työvoimatoimistojen toiminnassa huomattavia eroja

Sanna-Mari Hynnisen väitöstutkimuksen mukaan työpaikkojen täyttäminen alueellisilla työmarkkinoilla Suomessa on vaikeutunut. Työpaikkojen täyttämisessä on kuitenkin selkeitä ja pysyviä eroja työvoimatoimistojen välillä. Mikäli kaikki alueet toimisivat yhtä tehokkaasti kuin tehokkain alue, täyttyneiden työpaikkojen määrä kasvaisi yli 10 prosentilla kuukaudessa.

– Osa eroista johtuu siitä, että työnhakijoiden ominaisuudet ja avoimien työpaikkojen vaatimukset eivät vastaa. Merkittävä osa eroista johtuu kuitenkin muista tekijöistä. Työvoimatoimistojen toimintakulttuureissa lienee eroja niiden suhteessa paikalliseen elinkeinoelämään, minkä seuraukset näkyvät työpaikkojen täyttymisnopeudessa, Hynninen kertoo.

Työpaikat täyttyvät tehokkaimmin tiheästi asutuilla alueilla. Silti juuri isommissa kaupungeissa on eniten ongelmia työnhakijoiden osaamisen ja työpaikkojen vaatimusten yhteensovittamisessa. Isoissa kaupungeissa työntekijöiden koulutustason nostaminen edistäisi työpaikkojen täyttymistä parhaiten.

Työvoiman ulkopuolelta tulevia rekrytoidaan työttömien ohi

Hynnisen tutkimus osoittaa, että pitkäaikaistyöttömät eivät työllisty avoimena oleviin työpaikkoihin. Korkeasti koulutettuja ja työvoiman ulkopuolelta tulevia, esimerkiksi valmistumassa olevia opiskelijoita, rekrytoidaan innokkaammin kuin työttömiä.

– Pitkäaikaistyöttömyyden torjunta on tärkeää. Se passivoi ihmistä, ja myös työnantajat ajattelevat pitkäaikaistyöttömien olevan passiivisia, Hynninen toteaa.

Suomalaiset työmarkkinat ovat muuttumassa myös työnantajan näkökulmasta. Työpaikkojen houkuttelevuuteen on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota. Myös julkinen työvoimapalvelu on uuden edessä. Sen on toimittava työllisyyden edistäjänä kasvavien kohtaanto-ongelmien oloissa.

– Tämä edellyttää työvoimatoimistoilta läheistä yhteistyötä alueen yritysten kanssa ja toimimista syvällisen informaation välittäjinä työnhakijoiden ja yritysten välillä, Sanna-Mari Hynninen toteaa.

Väitöskirjassaan Hynninen tutki työmarkkinoiden kohtaantoa Suomessa vuosina 1991–2004. Aineistona hän käytti työministeriön kuu-kausikohtaista rekisteriaineistoa työnhakijoista sekä avoimista ja täyttyneistä työpaikoista työvoimatoimistoittain. Väitöskirjatyötä ovat rahoit-

taneet Suomen Akatemia, Jyväskylän yliopisto (rehtorin raha), Yrjö Jahnssoinin säätiö sekä Suomen kulttuurirahaston Kainuun rahasto. ■

Lisätietoja: sanna-mari.hynninen@econ.jyu.fi.

Essays on Empirical Personnel Economics

KTM Antti Kauhasen kansantaloustieteen alaan kuuluva väitöskirja "Essays on Empirical Personnel Economics" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 20.6.2007. Vastaväittäjänä toimi professori, PhD, Takao Kato (Colgate University) ja kustoksena professori, PhD, Pekka Ilmakunnas (Helsingin kauppakorkeakoulu).

Osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen positiivisesti

Kauhanen tutkii väitöskirjassaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen, erityisesti työntekijöiden omaa työtä koskevaan päätöksentekoon osallistumisen ja kannustinjärjestelmien, vaikutusta yritysten toiminnan tuloksellisuuteen ja työntekijöihin. Väitöskirja koostuu viidestä itsenäisestä tutkimuksesta, joissa käytetään ekonometrisiä menetelmiä.

Ensimmäinen essee tarjoaa kuvailevan analyysin työpaikkainnovaatioiden, erityisesti itseohjautuvien tiimien, kannustinpalkkauksen ja työnantajan tarjoaman koulutuksen, yleisyydestä ja siitä, ketkä näihin käytäntöihin osallistuvat. Esseessä käytetään Tilastokeskuksen työolotutkimusta vuodelta 2003. Vastaavaa tutkimusta ei Suomen käytäntöjä koskien ole aikaisemmin julkaistu.

Samalla aineistolla tutkitaan myös, minäkalaisia yhteyksiä esiintyy työpaikkainnovaatioiden ja työtyytyväisyyden, työn kuormittavuuden, koettujen osallistumismahdollisuuksien, koetun työpaikan pysyvyyden sekä palkkojen välillä. Kirjallisuudessa on kiistelty siitä, ovatko uudet työn organisoinnin tavat hyödyllisiä työntekijöiden kannalta. Tulokset osoittavat, että työpaikkainnovaatioiden korrelaatio erilaisen työelämän laatua kuvaavien mittareiden kanssa on pääosin positiivinen. Kansainvälisiin tuloksiin verrattuna nämä tulokset ovat jonkin verran positiivisempia työntekijöiden kannalta. Erot saattavat selittyä Suomen työmarkkinoihin liittyvillä piirteillä.

Tutkimustulokset tukevat viimeaikaisia teorioita työntekijöiden omaa työtä koskevaan

päätöksentekoon osallistumisen ja kannustinjärjestelmien vaikutuksesta tuottavuuteen. Elintarviketeollisuutta koskeneessa tapaustutkimuksessa havaitaan, että mahdollisuus päätöksentekoon osallistumiseen vaikutti positiivisesti tuottavuuteen vasta, kun työntekijöille tarjottiin myös rahallisia kannustimia. Kahta vähittäiskaupassa toimivaa ketjua koskevat tapaustutkimukset osoittavat, että toimipaikat, joissa työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet osallistua

omaa työtä koskevaan päätöksentekoon, ja joissa esimiestoiminta tukee osallistumista, ovat tuottavampia kuin ne, joissa em. asiat eivät toteudu yhtä hyvin. Tutkimus osoittaa, että mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon voi vaikuttaa tuottavuuteen positiivisesti myös palvelualoilla. ■

Lisätietoja: antti.kauhanen@hse.fi

The Emergence and Scope of Complex System/Service Innovation – The Case of the Mobile Payment Services Market in Finland

KTM Milla Huurroksen kansainvälisen liiketoiminnan aineeseen kuuluva väitöskirja "The Emergence and Scope of Complex System/Service Innovation – The Case of the Mobile Payment Services Market in Finland" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 15.6.2007. Vastaväittäjänä toimi Assistant Professor, Dr. Margherita Pagani (Bocconi University) ja kustoksena professori Hannu Seristö (Helsingin kauppakorkeakoulu).

Yhtenäinen mobiilimaksu- markkina voidaan luoda avaintoimijoiden yhteistyönä

Teknologinen kehitys telekommunikaatioalalla on mahdollistanut kännykällä maksamisen noin kymmenen viimeksi kuluneen vuoden aikana. Lukuisista kehitetyistä teknologisista ratkaisuista huolimatta mobiilimaksamisen käyttäjämäärät ovat jääneet pieniksi ja monet ratkaisut ovat poistuneet markkinoilta tai jääneet tiettyjen erityisalueiden, kuten pysäköinnin ratkaisuksi.

Yhteinen näkemys avaintoimijoiden (sis. mobiilioperaattorit, pankit, luottokorttiyhtiöt,

LITERATURE

kännykkävalmistajat, IT-/softavalmistajat ja uuden tyyppiset mobiilimaksamista tarjoavat yritykset) keskuudessa 90-luvun lopulta alkaen on ollut, että geneerisen, tehokkaan ja luotettavan mobiilimaksupalvelun kehittäminen on mahdollista. Toteutuessaan tämä palvelu mahdollistaa nykyistä laajemman kaupankäynnin syntyvällä mobiilikauppariikalla. Toistaiseksi kuitenkin olemassa oleva mobiilimaksu-riikalla perustuu noin 95 %:sti mobiiliope-riikalleiden laskutusjärjestelmiin (joko etukä-riikalle tai jälkimmäisjärjestelmällä) ja yleisesti koko mobiilikaupankäynti on rajoittunut lähinnä soitoäänien, logojen ja muiden rajoitettujen palveluiden myyntiin ko. kanavassa.

Huurros kartoitti tutkimuksessaan, miten erityyppiset avaintoimijat (erityisesti mobiiliope-riikalleiden ja rahoituslaitokset) ovat noin 1990-luvun lopulta noin syksyyn 2005 asti yrittäneet synnyttää mobiilimaksu-riikalla ja miksi ns. dominantia designia (tai de facto industry -standardia) ei ole toistaiseksi lukuisista yrityksistä ja yleisestä kysynnästä huolimatta syntynyt tälle riikalle. Vastaukseksi tähän tai laajemmin siihen, mitkä tekijät vaikuttavat tämän riikalleen syntyyn ja laajuuteen, luotiin teoreettinen viitekehys. Tämä viitekehys pohjautuu pääasias-ssa Suomea koskevaan tapaustutkimukseen sekä tämän aineiston vertailuun olemassa oleviin re-

levantteihin taloustieteen teorioihin ja kirjalli- suuteen. Tutkimuksessa painotetaan riikalleen tarjontapuolta (eli avaintoimijoiden yrityksiä luoda tätä riikalleen) sekä vähittäismaksuja (kuluttajalta kauppiaille tapahtuvaa maksujen välitystä).

Tutkimustulosten mukaan alalla on vallin- nut haitallinen (tai vastakkainen) riikalleen- nymiikka, minkä voidaan pitkälti katsoa estä- neen ns. dominantin designin syntyä tälle riikalleen. Mobiilikauppariikalleen ei ole syntynyt sen laajemmin, koska kyse on perusta- vanlaatuisesti nykyistä laajemman riikalleen- paikkainfrastruktuurin synnyttämisestä, mikä vaatii verraten laajaa institutionaalista ja orga- nisationaalista tukea.

Tutkimus suosittelee avaintoimijoille yhteistyön tekemistä kaikille osapuolille arvoa tuottavien ratkaisujen löytämiseksi, tavoitteena mahdollisimman laajan ja teknologisesti yhte- näisen riikalleenpaikkainfrastruktuurin takaami- nen. Tutkimuksessa osoitetaan, ettei mobiiliope- riikalleiden ja finanssilaitosten välistä kilpailua mobiilimaksu-riikalleenasta voida pitää koko kansantalouden kannalta mielekkäänä. Sen sijaan kilpailu tulisi mieluummin taata toimialojen kesken syntyvällä riikalleenalla. ■

Lisätietoja: milla.huurros@hse.fi.

On 'Good' Academic Work – Practicing Respect at Close Range

KTL Hans Mäntylän organisaatioiden ja johtamisen alaan kuuluva väitöskirja "On 'Good' Academic Work – Practicing Respect at Close Range" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 15.6.2007. Vastaväittäjänä toimi professori Stephen Fineman (University of Bath) ja kustoksena professori Keijo Räsänen (Helsingin kauppakorkeakoulu).

Onko (huippu-)yliopistoissa sijaa hyvälle akateemiselle työlle?

Mäntylän väitöstutkimus käsittelee akateemista työtä tämän päivän yliopistossa: millaisista tehtävistä ja velvollisuuksista yliopistotyö rakentuu, millaiset kokemukset ja tunteet värittävät tutkijaopettajien kertomuksia omasta arjestaan ja mikä saa heidät innostumaan omasta työstään? Lähtökohtana on työntekijöiden näkökulma: miten "tavalliset" tutkijaopettajat tekevät selkoa siitä, mitä heidän jokapäiväiselle työlleen on tapahtumassa? Mikä saa heidät kokemaan työssä mielekkääksi ja moraalisesti palkitsevaksi tilanteessa, jota leimaa raivokas kilpailu, kiire, ylipitkät työpäivät, jatkuva määräaikaisuus, loputon arviointi, johdon tiukkeneva kontrolli sekä keho palkka?

Tutkimuksessa kuvataan kriittisen korke-

koulututkimuksen avulla muutoksia, joissa yliopistot jäljittelevät yritysmaailman johtajakeskeisiä toimintatapoja. Managerialistisessa hallintatavassa työn moraaliset ja poliittiset kysymykset pyritään neutraloimaan teknisiksi ongelmiksi. Toiminnan tarkoituksella ei ole niin väliä, kunhan vain toimitaan "tehokkaasti ja kilpailukykyisesti". Yliopistotyöntekijöiden kannalta managerialismin seuraukset ovat huolestuttavia: keskustelu yliopiston toiminnan tarkoituksesta estyy, tutkijaopettajat menettävät oman työnsä autonomiaa ja työn mielekkyyden perusta murenee.

Tutkimuksen tavoitteena onkin herättää moniäänistä, moraalista keskustelua akateemisen työn tarkoituksesta. Siinä perehdytään erityisesti tutkijaopettajien erilaisiin käsityksiin siitä, mikä on hyvää ja toivottavaa. Tutkimuksen haastavin kysymys kuuluu: **mikä vielä innostaa tutkijaopettajia tekemään "hyvää" työtä?** Vastauksia tähän kysymykseen etsitään osallistuvan tutkimuksen, tunnetutkimuksen, narratiivisen tutkimuksen ja hyve-eettisen filosofian avulla.

Tutkimuksessa väitetään, että tutkijaopettajat kokevat työnsä mielekkääksi nimenomaan silloin, kun he voivat tehdä sitä mahdollisimman hyvin ja uudistaa sitä pitkäjänteisesti. Ne uudet kontrollin ja "osallistamisen" keinot, joiden tarkoitus on sitouttaa tutkijaopettajia tekemään omaa työtään ulkoapäin asetettujen tehokkuus- ja tuloksellisuuskriteerien mukaan, ovat ristiriidassa akateemisen työn autonomisen

luonteen ja työn sisäisten hyvyysskriteerien kanssa. Tutkijaopettajien vastarinta akateemisen työn monimuotoisuutta kaventavia muutoksia kohtaan ei välttämättä tarkoita sitä, että tutkijat olisivat haluttomia muuttamaan. Vastarinta kertoo pikemminkin siitä, mikä akateemisen työn eri muodoissa on arvokasta, mielekästä ja vaalimisen arvoista. ■

Lisätietoja: hans.mantyla@hse.fi

Väitöskirja on saatavilla sähköisesti osoitteesta: <http://hsepubl.lib.hse.fi/Fl/diss/?cmd=show&dissid=337>

Essays on the Value Relevance of Goodwill Accounting

KTl Hannu Ojalan laskentatoimen aineeseen kuuluva väitöskirja "Essays on the Value Relevance of Goodwill Accounting" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 7.6.2007. Vastaväittäjänä toimi professori, KTT Juha-Pekka Kallunki Oulun yliopistosta ja kustoksena professori Pontus Troberg Helsingin kauppakorkeakoulusta.

Liikearvoraportointi tuottaa käyttökelpoista tietoa sijoittajille

Aineettomilla hyödykkeillä, kuten liikearvolla (goodwill), on huomattava merkitys yrityksen arvon määräytymiseen. Tästä syystä 1990-luvun yrityskauppa-aalto käynnisti Yhdysvalloissa pörssiyrityöiden liikearvoraportointia voimakkaasti muuttaneen kehittämishankkeen. Hankkeen myötä vuonna 2001 Yhdysvalloissa kiellettiin aiempi liikearvon säännöllinen poistona kuluksi kirjaaminen ja tilalle otettiin vähintään

vuosittain toteutettava liikearvon testaus. Kansainvälisiin tilinpäätösstandardeihin vastaavat muutokset sisällytettiin vuonna 2004 ja vuoden 2005 alusta ne tulivat pakollisiksi myös Suomen pörssiyrityöille.

Säännöllisen liikearvon kuluksi kirjaamisen etuja ovat helppous ja alhaiset toteuttamiskustannukset. Liikearvon testauksella on pyritty parantamaan liikearvoraportoinnin oikea-aikaisuutta ja läpinäkyvyyttä. Ojalan väitöstutkimuksen tulokset tukevat väitettä, jonka mukaan säännöllinen liikearvon kuluksi kirjaaminen tuottaa sijoittajien kannalta käyttökelpoista informaatiota. Tulokset tukevat jossain määrin myös arvonalenemistestauksen perustuvan liikearvoraportoinnin sijoittajainformaation parantamista.

Ojalan ensimmäisen osatutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että Yhdysvalloissa aiemmin käytössä olleet ylipitkät liikearvon poistoajat vähensivät liikearvoraportoinnin hyödyllisyyttä sijoittajien kannalta. Tutkimus perustuu Yhdysvaltojen ja Iso-Britannian toisistaan poikkeaviin liikearvoraportoinnin säännösten ver-

tailuun ja siinä tarkastellaan liikearvoraportoinnin eri osatekijöitä (mm. synergiaa) vuosilta 1998–2001.

Toisessa osatutkimuksessa hyödynnetään suomalaista ainutlaatuista liikearvoraportointiympäristöä, jossa pääsääntönä on, että liikearvo kirjataan kuluksi hyvin nopeasti, viiden vuoden kuluessa liikearvon syntymisestä. Pääsäännöstä poiketen yrityksillä on mahdollisuus valita enimmillään kahdenkymmenen vuoden poisto-aika hankitulle liikearvolle. Tutkimustulosten mukaan vuosina 2001–2004 lyhyen pois-

toajan valinneiden suomalaisten pörssiyritysten liikearvoraportointi oli sijoittajille käyttökelpoisempaa kuin pitkän poistoajan valinneiden.

Ojalan kolmannessa osatutkimuksessa testataan liikearvoraportoinnin oikea-aikaisuutta. Aineistona käytetään havaintoja Yhdysvalloista vuosilta 2001–2006. Tulosten mukaan yritykset raportoivat liikearvon arvonalentumisen 1–2 vuoden viiveellä verrattuna sijoittajien näkemykseen. ■

Lisätietoja: hannu.ojala@hse.fi.

Dynamic Capabilities in Small Software Firms

KTM Marianne Kivelän tietojärjestelmätieteen aineeseen kuuluva väitöskirja "Dynamic Capabilities in Small Software Firms" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 29.5.2007. Vastaväittäjänä toimi Associate Professor, PhD Fons Wijnhoven (University of Twente) ja kustoksena professori Timo Saarinen (Helsingin kauppakorkeakoulu).

Pienetkin ohjelmistoyritykset voivat menestyä markkinaympäristön muutoksissa

Kivelä tutki väitöskirjassaan, miten pienet ohjelmistoyritykset mukautuvat ympäristön muutoksiin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrityksillä voi olla vaikeuksia vastata joustavasti asiak-

kaiden kysynnän muutoksiin ja markkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin, jos ne kehittävät ohjelmistotuotteita vain perinteisten mallien mukaisesti. Tutkimuksessa ehdotetaan nykyisten ohjelmistokehityksen mallien täydentämistä markkinointilähtöisillä käytännöillä.

Pelkkä ohjelmistotuotteen kehitys ei enää riitä kilpailukyvyyn luomiseksi ja säilyttämiseksi. Menestyäkseen tiukassa kansainvälisessä kilpailussa yritysten tulisi kyetä vastaamaan äkillisiin ennakoituihin muutoksiin sopivilla tavoilla ja riittävän nopeasti. Tätä ominaisuutta voisi kutsua mukautumiskyvyksi tai -pätevydeksi. Em. kyvykkyksiä omaavat yritykset osaavat hallita ja soveltaa tietoa tehokkaasti menestyäkseen kehittyvässä markkinaympäristössä. Mukautumiskyvyn luominen ja ylläpitäminen voi kuitenkin resurssien niukkuuden ja asiakkaiden vähyden vuoksi olla pienillä yrityksillä haastavaa. Väitöskirja pureutuu tärkeään aiheeseen, sillä

LITERATURE

pienien kasvuyritysten tukeminen on jo kansantaloudellisestikin keskeistä.

Ohjelmistokehitystä on tutkittu tähän mennessä lähinnä teknologisesta näkökulmasta. Kivellä puolestaan tutkii aihetta liiketoimintalähtöisesti. Ohjelmistokehitys painottaa usein laadukkaita prosesseja ja laadukasta lopputulosta, minkä vuoksi reagointi markkinoiden kehitykseen saattaa jäädä vähemmälle huomiolle. Tutkimuksessa tunnistettiin, että esimerkiksi verkostoituminen, erilaiset palautejärjestelmät,

modulaariset tuotearkkitehtuurit, tietyt hallinnolliset koordinaatiomekanismit sekä tuotekomponenttien käyttö auttoivat yrityksiä luomaan ja ylläpitämään mukautumiskyvykkyytään. Kivellä esittää tutkimuksessaan yhden mahdollisen viitekehityksen, jonka avulla em. mukautumiskyvykkyksiä voi kokonaisvaltaisesti käsitellä pienissä ohjelmistoyrityksissä sekä ehdottaa periaatteita viitekehityksen soveltamiseksi. ■

Lisätietoja: marianne.kivela@kpmg.fi

Asiakaspalautetta rekisteröivän informaatiojärjestelmän kehittäminen kohdeyrityksen asiakaslähtöisen johtamisen tueksi – Case: Teknisen tukkukaupan asiakastoimitusprosessi

LECTIO PRAECURSORIA

Kari Uusitalon laskentatoimen alaan kuuluva väitöskirja ”Asiakaspalautetta rekisteröivän informaatiojärjestelmän kehittäminen kohdeyrityksen asiakaslähtöisen johtamisen tueksi – Case: Teknisen tukkukaupan asiakastoimitusprosessi” (Developing a customer feedback information system to support market oriented management – Case: Customer distribution process in technical wholesale business) tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 30.3.2007. Vastaväittäjinä olivat professori (ma.) Jaana Sandström Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta ja professori (ma.) Vesa Partanen Turun kauppakorkeakoulusta. Kustoksena toimi professori Salme Näsi.

Yritysten liiketoimintaympäristö muuttuu koko ajan. Tärkein asiakasrajapintaan vaikuttava muutos on viimeisen vuosikymmenen aikana ollut yritysten pyrkimys siirtä tuotekeskeisestä

ajattelusta ja toimintatavoista yhä selkeämmin kohti todellista asiakaskeskeisyyttä. Asiakaslähtöisen toiminnan edistämisestä onkin muodostunut yksi yritysten keskeisimmistä kilpailutekijöistä. Eräs keino edistää asiakaslähtöisyyttä on hyödyntää asiakkaalta saatavaa informaatiota, kuten esimerkiksi erilaista asiakaspalautetta. Tutkimusten mukaan suomalaisten yritysten johto kokee asiakkaaseen liittyvän informaation mielenkiintoiseksi ja arvioi sen sisältävän paljon hyötypotentiaalia, mutta asiakkaaseen liittyvät informaatiojärjestelmät eivät kuitenkaan ole suomalaisissa yrityksissä olleet tältä osin täysin kunnossa. Havaintoa pidetään tutkimuksen käytännön relevanssina ja siihen tukeutuen tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin asiakaspalautetta rekisteröivän informaatiojärjestelmän kehittäminen valittuun kohdeyritykseen. Järjestelmästä käytetään tutkimuksessa synonyyminä nimitystä asiakasinformaatiojärjestelmä. Kohdeyritys sijoittuu teknisen tukkukaupan toimialalle, ei-valmistusympäristöön, jossa juuri asiakasarvoilla on yrityksen menestymisen kannalta erityinen

LITERATURE

merkitys. Kaupankäynnin ohella erittäin keskeinen rooli toiminnassa on asiakastoimitusprosessilla ja sen toteuttamisessa hyödynnettävillä logistisilla toiminnoilla. Tulevaisuudessa tukku-kaupan toimialalla parannetun asiakastytyvyyden tavoittelun ja siitä seuraavan kannattavuuden paranemisen on todettu edellyttävän uusia, luovia toimintatapoja.

Tutkimusprosessissa hyödynnettiin konstruktivistista tutkimusmetodia, joka pohjautuu tieteenfilosofisilta taustoiltaan pragmaattiseen totuuskäsitykseen. Tutkimusotteen avulla keskitytään innovatiivisen konstruktion kehittämiseen ja käyttöönottoon juuri reaaliaikaisen ongelmien ratkaisemiseksi. Konstruktivisessa metodissa teorian tarkoituksena on yhdistää tutkimus ja siinä suoritettava kehittämistehtävä aiempaan kirjallisuuteen, jolloin se toimii yhtenä konstruoinnin syötteenä. Toisaalta konstruktivisen metodin ohjaamana teoriaa hyödynnetään myös teorian ja tutkimuksessa havainnoidulla tehtävien johtopäätösten välisessä analysoinnissa, jonka tarkoituksena on luoda edellytykset teoriakontribuution tuottamiselle.

Kehitystyössä tukeuduttiin asiakasnäkökulmaa korostavaan liiketaloustieteen doktriiniin, josta lähempään tarkasteluun valittiin viitekehys yritysten markkinaorientaation vaatimuksesta. Yritysten markkinaorientaatiolla tarkoitetaan asiakaslähtöisyyden vaatimuksen ja sen edistämisen ympärille 1980-luvun lopulla syntyneitä viitekehystä, joka on muotoutunut myöhemmin edelleen yritysten muuttuvan liiketoimintaympäristön mukana. Markkinaorientaation periaate pohjautuu perusoletukseen, jonka mukaan asiakastytyvyyden lisääntyminen vahvistaa asiakasuskollisuutta, joka puolestaan heijastuu positiivisella tavalla yrityksen kannattavuuteen.

Markkinaorientaatiota on määritelty vuo-

sien varrella monin eri tavoin. Se on määritelty mm. liiketoimintafilosofiaksi, päätöksentekoon liittyväksi toimintamalliksi, organisaation ja ulkoisen ympäristön väliseksi yhteydeksi ja todellista asiakaskeskeisyyttä tavoittelevaksi liiketoimintakulttuuriksi. Markkinaorientaatio on liitetty kirjallisuudessa myös markkinaälykkyyteen, oppimiseen sekä luovuuteen ja yritysten innovatiivisuuteen. Konstruointitehtävän kannalta kiinnostavimmat näkökulmat liittyivät osaamis- ja oppimisvalmiuksiin sekä innovatiivisuus- ja päätöksentekovalmiuksiin. Näiden valmiuksien avulla yritysten on mahdollista parantaa toiminnan laatua, kehittää prosesseja sekä toiminnan ohjausta. Liiketaloustieteen ja erityisesti johdon laskentatoimen doktriinissa näitä edellä mainittuja päämääriä edistetään erilaisilla liikkeenjohto-opeilla ja tekniikoilla, joiden implementoimiseksi yrityksissä hyödynnetään informaatiojärjestelmiä.

Laatua pidetään keskeisenä tekijänä arvioitaessa asiakastytyvyyden liittyviä muutoksia. Tavoitteena on toiminnan täydellinen virheettömyys, jolloin huomio laadun kehittämässä kohdistuu erilaisten virheenaiheuttajien tunnistamiseen ja niiden eliminoimiseen. Laatujohdantamista, laadun valvontaa ja -arviointia varten yritykset ovat rakentaneet erilaisia laatu-järjestelmiä ja -ohjelmia, joita hyödynnetään organisaation osaamis- ja oppimisvalmiuksiin tukeutuen. Laadun näkökulma ja kokonaisvaltaisen laatujohtamisen liikkeenjohto-oppi ymmärretään koko organisaation käsittävänä asiana, jonka toteuttaminen tulisi siten olla sekä yrityksen operatiivisen että strategisen johtamisen tehtävä.

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen laajasta leviämisestä huolimatta oppia kohtaan on osoitettu kuitenkin myös paljon kritiikkiä. Esimerkiksi opin relevantti yhteys yrityksen kannat-

tavuusstrategioihin on usein vaikea tunnistaa. Laatua käsittelevää doktriinia pidetään hyvin filosofisena ajatteluna, jonka sisällöllistä sanomaa on kyseenalaistettu mm. sen retorisen luonteen takia: Asiakasta ja asiakkaaseen liittyviä asioita aliarvioidaan, yksinkertaistetaan ja vääristellään. Asiakkaalle luodaan laatunäkökulmaan tukeutuen mielikuvia yrityksen asiakas-keskeisyydestä, vaikka todellisuudessa yritystä kiinnostaa vain sen oma menestyminen keinoina välittämättä. Opin tuote- ja prosessikeskeisyys johtavat helposti siihen, että asiakasnäkökulma jää operatiivisessa johtamisessa enemmän taustalle riippumatta siitä, mitä ylin johto asiakkaasta strategisessa mielessä ajattelee. Unohtaa ei sovi myöskään kritiikkiä, jonka mukaan opin hyödyt jäävät helposti merkityksettömiksi laatukäytäntöjen ritualisoinnin takia tai että toimivien ratkaisujen toteuttaminen käytännössä on jäänyt liikaa teoretisoinnin varjoon.

Markkinaorientaatio -viitekehyksessä toinen asiakastytyväisyyttä edistävä keino yhdistettiin toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Doktriinin mukaan toiminnan kehittämisessä organisaation on mahdollista hyödyntää sen innovatiivisuusvalmiuksia. Jatkuva parantaminen yhdistetään kirjallisuudessa tavallisesti 1990-luvulla yritysten liiketoimintastrategioissa suosituksi tulleeseen prosessiajatteluun, joka tukeutuu vahvasti toiminnan jatkuvan kehittämisen vaatimukseen. Prosessiajattelun perimmäisenä ajatuksena on pyrkiä tunnistamaan yrityksen arvoketjusta ne prosessit, jotka tuottavat tuotteelle eniten lisäarvoa sekä pyrkiä tämän jälkeen parantamaan näitä prosesseja mahdollisimman tehokkaasti. Prosessiajattelu soveltuu hyvin reaali prosessien ja informaatioprosessien kehittämiseen ja tästä syystä logistiikka on yksi prosessiajattelun merkittävimpiä soveltamiskohteita.

Prosessiajatteluun tukeutuvista opeista liiketaloustieteessä ja erityisesti johdon laskentatoimessa erittäin keskeisenä pidetään parin viime vuosikymmenen aikana suuren suosion saavuttanutta toimintolaskennan- ja sen ympärille kehittyneitä toimintojohtamisen liikkeenjohto-oppia. Kritiikin mukaan näiden oppien avulla tavoiteltiin, varsinkin toimintolaskennan kehittämisen alkuaikoina, kuitenkin liikaa toiminnan kustannustehokkuutta asiakkaan tarpeiden kustannuksella. Toimintolaskennan ei katsottu huomioivan riittävästi tuote- ja asiakasvalikoimaa. Kritiikin ohjaamana toimintolaskennan ympärillä on otettu käyttöön parannettua asiakastytyväisyyttä tavoittelevia oppeja (kuten esim. kevyt toimintatapa ja oikea-aikainen tuotanto, jatkuva parantaminen ja liiketoimintaprosessien uudelleen järjestely), mutta alkujaan valmistustoiminnan tarpeisiin kehitetyt opit eivät nämäkään sovellu hyvin kaikkiin liiketoimintaympäristöihin, kuten esimerkiksi monille kaupan- ja palvelualoille. Vähitellen osaksi toimintolaskennan doktriinia muodostuneessa strategisessa toimintolaskennassa merkittäviä asiakkaaseen liittyviä asioita ovat asiakas- ja tuotepäätökset, mutta näiden ratkaisujen avulla voidaan vaikuttaa enemmän yrityksen strategiaan suuntaan kuin toiminnan asiakaslähtöiseen parantamiseen konkreettisesti. Kun toimintolaskentajärjestelmät ovat yhdistymässä tänä päivänä vähitellen osaksi laajoja ja monipuolisia toiminnanohjausjärjestelmiä eli ns. ERP-järjestelmiä, odotetaan näissä järjestelmissä asiakasulottuvuuden otettavan huomioon yhä aiempaa kokonaisvaltaisemmin.

Yritykset kehittävät johtamisen tueksi erilaisia ohjausjärjestelmiä. Parempaa asiakastytyväisyyttä tavoiteltaessa päätöksenteon toimintamallien kehittäminen nousee myös markkinaorientaatio -viitekehyksessä keskeiseksi kehittä-

LITERATURE

misen kohteeksi. Pärijätäkseen kilpailussa yritykset laativat liiketoimintastrategioita, joiden toteutumisen kontrolloimiseksi ja toiminnan ohjauksen helpottamiseksi yritykset hyödyntävät suorituksen mittaamista. Mittaus-käytännöt ja niihin liittyvät mittarit ovat perinteisesti palvelleet diagnostista toiminnan ohjausta. Markkinaorientaatio -viitekehyksen näkökulmasta keskeinen mittauksen kohde ja diagnostinen mittari on asiakastytyväisyys.

Toiminnan ohjaamisen keskeisessä mittaamisessa ei läheskään aina huomioida asiakasnäkökulmaa tasapuolisesti kustannustehokkuuden näkökulman rinnalla. Esimerkiksi asiakkailla tärkeiden tekijöiden yhteys toimintoihin ja asiakastoimitusprosessiin jää usein varsin epäselväksi ja etäiseksi. Asiakastytyväisyysmittari saattaa kertoa paljon yrityksen onnistumisesta asiakkaan ja asiakassuhteen näkökulmasta, mutta esimerkiksi alhaisen asiakastytyväisyys -tuloksen tapauksessa se ei useinkaan anna enempää eväitä toiminnan edelleen kehittämiseksi. Tähän tarkoitukseen on kehitetty mm. erilaisia ei-taloudellisia mittareita, jotka kertovat monipuolisemmin ja yksityiskohtaisemmin esimerkiksi asiakastytyväisyydestä, yrityksen imagosta, koetusta laadusta ja yrityksen sisällä tapahtuneesta oppimisesta ja kehityksestä. Eitaloudelliset suoritusmittarit ovat edistäneet yrityksen operatiivisen ja strategisen tason välistä interaktiivista toiminnan ohjausta samoin kuin yrityksen ja asiakkaiden välistä interaktiivisuutta, mikä edelleen on luonut parempia edellytyksiä asiakastytyväisyyden kehittymiselle.

Markkinaorientaation toteuttamisen keinovalikoimassa tunnistettiin olevan kehittämistarpeita: Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen viitekehyksen todettiin kaipaavan lisää käytännön toimivia ratkaisuja. Prosessiajatteluun tukeutuvan toimintolaskennan todettiin kehitty-

neen koko ajan asiakkaiden tarpeita enemmän huomioivaan suuntaan, mm. erilaisten parannettua asiakastytyväisyyttä tavoittelevien ja sillä osin toimintolaskentaa täydentävien oppien avulla, mutta edelleenkin nämä opit eivät mm. sovellu kaikkiin liiketoimintaympäristöihin. Esteeksi voi muodostua myös yrityksen puutteellinen ja vanhentunut informaatioteknologia, joka kuitenkin yleisesti tarjoaa tänä päivänä paljon erilaisia tekniikoita asiakasnäkökulman kehittämiseen. Johtamisen ohjausjärjestelmissä taloudellista mittaamista kohtaan osoitetun kritiikin mukaan sitä on pidetty mm. asiakastytyväisyyden mittaamiseen liittyen riittämättömänä ja sen avulla asiakkaalle tärkeiden asioiden yhteyden toimintoihin ja prosesseihin on epäilty jäävän etäiseksi. Ei-taloudellisten mittauskäytäntöjen on todettu mahdollistavan asiakasnäkökulman paremman huomioimisen toiminnan ohjauksessa, mutta toistaiseksi soveltaminen on painottunut tasapainotetun tuloskortin kautta vain strategisen toiminnan ohjaukseen ja johtamiseen. Kaikki em. markkinaorientaation edistämiseen ja asiakastytyväisyyden lisäämiseen yhdistetyt haasteet ja huolenaiheet tukevat tässä tutkimuksessa asetettuja tavoitteita.

Tutkimusraportissa konstruoinnin tapahtumat käsitellään kronologisessa järjestyksessä. Kenttätyövaiheen empiirisen aineiston keruussa tähdättiin tasapainon saavuttamiseen tukittavan ilmiön rajaamisen ja ”vapaan” havainnoinnin välillä. Kehitysprojektin valmisteluvaiheessa projekti eteni hyvin heuristisesti ilman pitkälle meneviä määrämuotoisia suunnitelmia tai aikatauluja. Projektin valmistelu muodostui it-konstruktio- vapaamuotoisen luonnostelun ohella askel kerrallaan tapahtuvasta johdon ja henkilöstön sitouttamisesta. Henkilöstön sitouttaminen perustui konkreettisen konstruktio- luonnoksen esittelyyn ja sen avulla saavutettavien

hyötyjen määrittelyyn. Innovaation kehittäminen ja käyttöönotto haluttiin linkittää tiukasti organisaatioon ja yrityksen liiketoimintastrategiaan, koska sen uskottiin edistävän parhaiten uuden konstruktion implementointia. Erityisesti johdolta haluttiin hankkeen taakse täysi tuki. Projektin edetessä operatiivinen henkilöstö ja ylin johto asettivat kehitettävän konstruktion toteuttamiskelpoisuudelle erilaisia ehtoja, jotka muuttivat myös konstruktion luonnostelutyön luonnetta: Kehitysprojekti muuttui vapaisiin, yllätyksellisiin ja ennustamattomiin ratkaisuihin päätyvästä ideoinnista yhä enemmän määrämuotoiseksi ongelmien ratkonnaksi, jossa innovatiivisuuden liikkumavaraa rajoittivat konstruktiolle asetetut perusvaatimukset. Laskentatoimen näkökulmasta tutkimuksen kehitysprojekti voidaan pitää erinomaisena esimerkkinä kirjallisuudessa esitetystä johdon laskentatoimen muuttuvasta roolista: Laskentahenkilön rooli yrityksissä muuttuu aktiiviseksi ja osallistuvaksi toiminnan kehittäjäksi, controlleriksi, joka ymmärtää laajasti liiketoimintaa sekä osaa käyttää tietotekniikkaa.

Tutkimuksen tuloksena implementoitiin kohdeyrityksen tietojärjestelmään it-konstruktiota, jota voidaan hyödyntää yrityksen asiakaslähtöisen toiminnan ja johtamisen tukena yrityksen kannattavuutta parantaen. Kehitetyn asiakasinformaatiojärjestelmän it-konstruktion keskeiset osat ovat tietovarasto ja siihen yhdistetty tietokannan hallintajärjestelmä. Konstruktion toiminta osana yrityksen tietojärjestelmää mahdollistettiin rakentamalla it-konstruktion ympärille konstruktion toteuttamiskelpoisuusvaatimukset täyttävä järjestelmäarkkitehtuuri. Asiakasinformaatiojärjestelmän rakentamisessa hyödynnettiin innovatiivisesti sekä valmisohjelmistoa että räätälöityä sovelluskehitystä.

Konstruktion toteuttamiskelpoisuus pys-

tyttiin osoittamaan implementointiprosessissa, joka oli konstruktion ensimmäinen käytännön testi. Konstruktiivisen metodin näkökulmasta tätä käytännön testiä voidaan pitää kehitetyn konstruktion markkinatestinä. Asiakasinformaatiojärjestelmän käytöstä todettiin saatavan hyötyjä teknisen tukkukaupan logistisessa toiminnassa neljällä eri tavalla. Järjestelmän avulla pystyttiin kehittämään asiakaspalutteen käsittely-toimintoa, tehostamaan varastojen operatiivista johtamista, uudistamaan liiketoimintaprosessia sekä kehittämään yrityksen arvoketjun tasoista yhteistyötä. Kaikissa edellä mainituissa hyödyntämisen näkökulmissa, joihin toiminnan johtamisessa järjestelmän avulla puututtiin, pystyttiin osoittamaan yhteys toiminnan tulosten paranemisen kanssa. Tulosten paraneminen oli seurausta joko virheiden välittömästä väheneemisestä tai muulla tavoin tapahtuneesta toiminnan kehittymisestä, jatkuvasta parantamisesta. Markkinaorientaatio -viitekehyksen näkökulmasta konstruktiota ja sen hyödyntäminen voidaan ymmärtää yhdeksi markkinaorientaation toteuttamismuodoksi, jossa asiakastyytyväisyyttä parannetaan asiakaslähtöiseen informaatioon tukeutuen. Edellä määritellyillä hyödyillä kyettiin osoittamaan olevan yhteys myös monien kirjallisuudessa esiteltyjen liikkeenjohto-oppien kanssa: toimintolaskenta (ABC), toimintojohtaminen (ABM), kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM), jatkuva parantaminen (CI), liiketoimintaprosessien uudelleen järjestely (BPR) sekä toimitusketjun johtaminen (SCM).

Tieteellisestä näkökulmasta kehitetyn konstruktion avulla voitiin jalostaa sekä yrityksen johtamisen että laskentajärjestelmien doktriinia yrityksen asiakaslähtöisyyden edistämiseksi. Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio toteutui liiketaloustieteen doktriinin asiakaslähtöisyyden konkretisoinnin kautta. Konstruktiivivi-

LITERATURE

sen tutkimusmetodin mukaisesti kehitetty konstruktio voidaan ymmärtää yhtenä tutkimuksen kontribuutiona, koska se toimii alkuperäisessä toimintaympäristössään ja tuottaa siten luonnollisen tietämyksen lisän olemassa olevaan aiempaan kirjallisuuteen. Tässä tutkimuksessa kehitetty konstruktio on uusi, käytännöllistä relevanssia omaava keino systematisoida asiakaslauteinformaation hyödyntäminen toiminnan tulosten parantamiseksi konkreettisella tavalla.

Konstruktion lisäksi kontribuutiota tunnistettiin 1) kokonaisvaltaisen laadun näkökulmalle, 2) prosessiajatteluun tukeutuville opeille sekä 3) johtamisen ohjausjärjestelmille. Tutkimuksen kontribuutio 1) kokonaisvaltaisen laadun näkökulmalle on, että tarkoituksenmukaisen asiakasinformaatiojärjestelmän avulla kan-

nattavuuden paranemiseen tähtäävät laatuoponistelu pystytään kohdistamaan konkreettisesti asiakkaille tärkeisiin asioihin laaturetoriikkaa välttäen. 2) Asiakaspalautteen yhdistäminen yrityksen toimintoihin ja prosesseihin integroi kehitetyn asiakasinformaatiojärjestelmän osaksi toimintolaskentajärjestelmää. 3) Johtamisen ohjausjärjestelmille kontribuutio on, että järjestelmä tarjosi toimivan työkalun asiakasnäkökulman huomioimiseksi myös operatiivisessa johtamisessa ja että operatiivisessa päätöksenteossa onnistuttiin hyödyntämään tuloksellisesti myös ei-taloudellista informaatiota perinteisenä pidetyn taloudellisen mittaamisen ja informaation rinnalla. ■

Lisätietoja: kari.uusitalo@uta.fi

Lifelong learning travels – Single actors' perception and talk of lifelong learning in a specific organizational context

KTM (Ilse) Annica Isacssonin (o.s. Candolin) organisaation ja johtamisen alan väitöskirja "Lifelong learning travels – Single actors' perception and talk of lifelong learning in a specific organizational context" tarkastettiin Åbo Akademin taloudellis-valtiotieteellisessä tiedekunnassa 26.1.2007. Vastaväittäjänä toimi professori Tomas Müllern (Internationella handelshögskolan i Jönköping) ja kustoksena professori Alf Rehn (Åbo Akademi).

Maaliskuussa 2003 Euroopan komissio sertifioi suomalaisen asianajotoimiston parhaaksi Euroopassa elinikäisen oppimisen saralla. Asianajotoimisto yllättyi palkinnosta, sillä he eivät olleet aktiivisesti ja/tai tietoisesti harjoittaneet elinikäisen oppimisen strategiaa toiminnassaan henkilöstönsä parissa. Toimisto osallistui kilpailuun parhaasta työpaikasta Euroopassa ("Best workplaces in Europe 2003") olematta tietoinen Euroopan komission erityiskategorioista. Koska asianajotoimisto ei tietoisesti ollut sisäistänyt elinikäisen oppimisen strategiaa, henkilöstön käsitykset käsitteestä muokkautuivat ja syntyivät sertifioinnin jälkeen. Käsitteen käännösproses-

sin laukaisi, tässä tapauksessa, näin ollen ulkoisen tapahtuma.

Annica Isacssonin väitöskirjan tavoitteena on kuvata miten ja miksi idea (elinikäinen oppiminen) syntyy (uudestaan) institutionaalilla tasolla, miten idea "matkustaa" ja muuttuu käännösprosessin eri vaiheissa, miten ja miksi se lopulta rantautuu kahteen organisaatioon sekä miten yksittäiset toimijat tästä käsitteestä puhuvat ja käsitteen ymmärtävät. Painopiste Isacssonin väitöstyössä on näin ollen yksittäisten toimijoiden käsityksissä monimutkaisesta käsitteestä paikallisessa kontekstissa. Teoreettisesti elinikäisen oppimisen teorit, sosiokulttuurilliset oppimisteorit ja organisatorisen oppimisen teorit kohtaavat.

Väitöstutkimus osoittaa, että elinikäinen oppiminen organisatorisessa kontekstissa ei käsitä pelkästään yksittäisten työntekijöiden oppimis- ja pätevyitysmikehitystä, vaan myös organisatorista oppimista, eli toisilta työntekijöiltä sekä toisilta organisaatioilta oppimista. Väitöskirjassaan Isacsson osoittaa lisäksi, että yksittäisten toimijoiden puheisiin vaikuttavat käsitteen institutionaalinen kenttä sekä ajankohta jossa diskurssi elinikäinen oppiminen liikkuu ja syntyy. ■

Lisätietoja: annica.isacsson@laurea.fi