

# Kulttuurinen osaaminen Etelä- ja Itä-Kiinassa toimittaessa – illustraationa eräs tulkinta suomalaisjohtajien Kiina- kokemuksista

*KM Arja Rankisen yrittäjyyden väitöskirjan ”Kulttuurinen osaaminen Etelä- ja Itä-Kiinassa toimittaessa – illustraationa eräs tulkinta suomalaisjohtajien Kiina-kokemuksista” tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 5.9.2008. Vastaväittäjänä toimi KTT, erikoistutkija Matti Nojonen Ulkopoliittisesta instituutista ja kustoksena professori Matti Koironen Jyväskylän yliopistosta.*

## **Kulttuurinen osaaminen tärkeää suomalaisjohtajille Kiinassa**

”– Kiinalaista ajattelua on vähän hankalaa... Mä en ole koskaan oikein päässyt perille, että miten niitten aivot mahtaa toimia, mutta jotenkin eri tavalla ne kyllä toimii. Että mikä niitten ajattelua ajaa. Joku siellä on erilaista kuin meillä. Tulisko se jostain vanhoista kulttuureista?”

Arja Rankisen väitöstutkimus tuo lisätietoa suomalaisten yritysjohtajien johtamistyös-

sään tarvitsemasta kulttuurisesta osaamisesta Kiinassa toimittaessa.

Rankinen kuvailee kiinalaisen kulttuurin eri ulottuvuuksia, kuten kiinalaisessa yhteiskunnassa vallitsevia valtaetäisyyksiä, yhteisöllisyyttä ja kungfutselaista dynamiikkaa. Hän pohtii työssään myös sanallisen ja sanattoman viestinnän ominaispiirteitä, uskontojen ja filosofioiden muodostamia arvorakennelmia ja niiden asettamia käyttäytymisohjeita ja kiinalaiseen yhteiskuntaan läheisesti liittyviä käsitteitä guanxi ja kasvot.

– Kaikilla näillä on vaikutusta yksilön käyttäytymiseen ja ne ovat asioita, jotka suomalaisen yritysjohtajan kannattaa ottaa huomioon käytännön johtamistyössään, Rankinen muistuttaa.

Rankisen mukaan Kiinassa toimivassa suomalaisyrityksessä on olemassa sekä yrityksen ulkoista että sisäistä guanxia. Guanxi voidaan ymmärtää suhdeverkostotoimintana tai ystävyys-tenä, jossa osapuolet sitoutuvat jatkuvaan palvelusten vaihtamisen ketjuun. Yrityksen ulkoisella guanxilla tarkoitetaan sitä suhdetoimintaa,

## LITERATURE

jota yritys tietoisesti harjoittaa sidosryhmiinsä päämääränään yrityksen hyöty. Yrityksen sisäisellä guanxilla tarkoitetaan työntekijöiden yrityksen sisällä harjoittamaa guanxia, jolla tavoitellaan työntekijän henkilökohtaista hyötyä.

Rankinen osoittaa, että kulttuurinen kompetenssi koostuu suurelta osin kognitiivisen tiedon hyödyntämisestä. Kulttuurista kompetenssia ei ole kognitiivinen tieto itsessään. Sen sijaan kognitiivinen tieto toimii tietovarastona, jonka varassa yksilö voi persoonansa avulla toiminnan tasolla rakentaa omaa kulttuurista kompetenssiaan. Kulttuurista kompetenssia voi siis kehittää tietoisesti. Kulttuurinen kompetenssi kehittyy yksilön persoonallisten tekijöiden myötävaikutuksella ja kompetenssin kehittyminen voi tapahtua monella eri tavalla riippuen henkilön persoonan rakenteesta.

– Lisäämällä yrittäjäyyskasvatusta kouluisa voidaan kasvattaa yksilöitä, joilla on val-

miuksia työskennellä ulkomailla, Rankinen ehdottaa.

– Yksi esimerkki kulttuurieroista on kiinalaisen totuuden suhteellisuus verrattuna suomalaisen totuuteen. Kiinalaisen totuuden taustalla vaikuttaa suhteisiin liittyvä rationaalisuus, kun suomalaista totuutta ohjaavat kontekstiin liittyvä tai emotionaalinen rationaalisuus.

Lähtökohdat kiinalaisessa ja suomalaisessa kulttuurissa vallitseville käsityksille totuudesta ovat siis erilaiset. Kiinalaisen totuuden taustalla oleva suhteisiin liittyvä rationaalisuus pitää sisällään koko yhteiskunnan omaksumat arvot, normit ja ihmisten välisen hierarkian sanelemat käyttäytymissäännöt. Tätä kontekstia vasten tarkasteltuna totuus ilmenee kiinalaisessa käyttäytymisessä varsin ymmärrettävällä tavalla, Rankinen kertoo. ■

**Lisätietoja:** arja.rankinen(at)hbc.fi

# Understanding Change Processes in Business Networks

## A Study of Convergence in Finnish Telecommunications 1985–2005

*KTM Anna-Greta Nyströmin kansainvälisen markkinoinnin väitöskirja "Understanding Change Processes in Business Networks – A Study of Convergence in Finnish Telecommunications 1985–2005" tarkastettiin Åbo Akademiassa 29.8.2008. Vastaväittäjänä toimi professori Jaana Tähtinen Oulun yliopistosta ja kustoksena professori Jan-Åke Törnroos Åbo Akademiasta.*

### Televiestintätoimijoiden yhteistyö lisääntynyt konvergenssiprozessien myötä

Suomen televiestintäalan toimijat ovat viimeisten 25 vuoden aikana kokeneet intensiivisen muutoksen. 1980-luvulla toimijat olivat itsenäisiä yhtiöitä, kun taas tänä päivänä ne ovat enemmän ja enemmän riippuvaisia toisistaan. Riippuvuuden voidaan katsoa ylittävän myös toimialarajat, sillä televiestintäala koostuu nykyään paitsi teleoperaattoreista myös mm. sisälöntuottajista (esim. MTV Media) ja IT-yhtiöistä (esim. TietoEnator). Rajat toimialojen välillä ovat siten hämärtyneet. Tätä ilmiötä kutsutaan konvergenssiksi. Konvergenssi tarkoittaa yhdistymistä koskien esim. tekniikkaa (Internet ja puhelut), yrityksiä (AOL ja Time Warner), toimialoja (televiestintä-, media- ja IT-alat), palvelui-

ta (mobiiliTV), tuotteita (PDA-laitteet) jne. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että televiestintätoimijat eivät enää yksin pysty kehittämään markkinoita ja teknisiä ratkaisuja, vaan yhteistyötä vaaditaan erilaisten toimijoiden välillä luomaan tuotteita ja palveluita sekä yritysasiakkaille että loppukäyttäjille. Väitöskirja keskittyy erityisesti liiketoimintaverkostoihin ja yhteistyökuvioihin keinona hankkia vaadittavat resurssit konvergoitua ympäristössä mobiilioperaattoreiden välillä. Tutkimus korostaa myös teknisen konvergenssin merkitystä televiestintätoimijoille. Monille alan toimijoille sopeutuminen konvergenssiprozessiin on ollut haastava; joissakin tapauksissa voidaan jopa puhua identiteettikriisistä. Tutkimus osoittaa, että konvergenssi käsitetään televiestintäalalla jatkuvana muutosprosessina, jossa jokaisen toimijan tulee uudelleen ja uudelleen arvioida roolinsa ja asemansa markkinoilla. Konvergenssiprozessi tulee jatkumaan tulevaisuudessa yhä lisääntyvällä intensiteetillä. Toimijat vaikuttavat tietoisesti liikeympäristöön, sillä toimimalla erilaisissa liiketoimintaverkoston rooleissa, jotka esimerkiksi parantavat niiden asemia tai jopa avaavat uusia mahdollisuuksia toisilla toimialoilla. Tutkimus osoittaa myös, että ulkoiset tekijät sekä toimialaympäristö vaikuttavat liiketoimintaverkoston dynamiikkaan. ■

**Lisätietoja:** [anna-greta.nystrom\(at\)abo.fi](mailto:anna-greta.nystrom(at)abo.fi)

# Essays on Institutions and the Other Deep Determinants of Economic Development

*KTM Heli Virran kansantaloustieteen aineeseen kuuluva väitöskirja "Essays on Institutions and the Other Deep Determinants of Economic Development" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 29.8.2008. Vastaväittäjänä toimi professori Hannu Taninen Kuopion yliopistosta ja kustoksena professori Pertti Haaparanta Helsingin kauppakorkeakoulusta.*

## Laadukkaat instituutiot taloudellisen kehityksen taustalla

Virran väitöskirjassa tarkastellaan taloudellisen kehityksen taustatekijöitä erityisesti kehittyvien talouksien näkökulmasta. Suurin paino on instituutioilla, mutta Virta käsittelee myös kansainvälisen integraation ja maantieteellisten tekijöiden vaikutuksia. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on selvittää, miksi vain jotkut köyhät maat ovat saavuttaneet rikkaampia, kun vaurauden mittana käytetään bruttokansantuotetta henkeä kohden.

## Korruption seuraukset vaihtelevat maittain

Tutkimuksen tulokset vihjaavat työn tuottavuuden kehityksen osittain selittävän, miksei köy-

hien ja vauraampien maiden välinen elintaso-kuilu kaventunut vuosina 1980 – 2000. Tuottavuus parani kyseisenä ajanjaksona teollisuusmaissa muttei kehittyvissä talouksissa. Kehitysmaiden ongelmana näyttäisi olleen, että vaikka käytettävissä olevia resursseja pystyttiin hyödyntämään tehokkaammin, pääomaa kertyi ja tekniikka kehittyi liian hitaasti. Tämän johtopäätöksen motivoimana Virta tutkii myös tehokkuuden muutoksen taustatekijöitä. Tulosten mukaan kehitysapu parantaa tehokkuutta vain, kun instituutioiden laatu on hyvä. Sama koskee ulkomaista velkaa. Tehokkuuden parantaminen näyttää ylipäätään olevan vaikeaa, ja jotkut maat ovat jääneet alhaisen tehokkuuden loukkuun.

Instituutioiden laatuun liittyen Virta tarkastelee lähemmin korruptiota ja harmaata taloutta. Väitöksessä todetaan, että korruption muoto vaikuttaa korruption ja harmaan talouden väliseen suhteeseen, joka siis vaihtelee maittain esimerkiksi maantieteellisen sijainnin mukaan. Väitöskirjassa tarkastellaan myös demokratioitumiseen ja sen todennäköisyyteen vaikuttavia tekijöitä sekä korruption ja demokratioitumisen yhteyttä. Tulokset ovat osittain ristiriitaisia menetelmästä riippuen, mutta tukevat vahvasti aiempien tutkimusten havaintoa siitä, että institutionaaliset tekijät muuttuvat hitaasti. ■

**Lisätietoja:** heli.virta(at)hse.fi

# Essays in Trade in Services: Difficulties and Possibilities

*KTM Jukka Ruotisen kansantaloustieteen aineeseen kuuluva väitöskirja "Essays in Trade in Services: Difficulties and Possibilities" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 28.8.2008. Vastaväittäjänä toimi dosentti, KTT Juha Honkatukia (Tutkimusjohtaja, VATT) ja kustoksena professori Pertti Haaparanta (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

## Palvelukauppa lisää taloudellista hyvinvointia tietyin edellytyksin

Ruotinen tarkastelee väitöskirjassaan tavara-kauppaa huomattavasti vähemmälle huomiolle jäänyttä palvelukauppaa (n. 20 prosenttia globaalista kaupasta) kattavasti erilaisilla lähestymistavoilla. Tutkimuskohteena ovat ensisijaisesti terveyspalvelut, palvelukaupan vapauttamisesta saatavat taloudelliset hyödyt ja palvelukaupan välitysmekanismi. Väitöskirja koostuu kolmesta tutkimuksesta, joissa on hyödynnetty mm. GTAP:n ja Maailmanpankin tietokantoja.

Tutkimustulosten mukaan terveyspalvelujen vapauttaminen lääkäreiden vapaan liikkumisen muodossa kasvattaa varauksellisesti hyvinvointia. Liikennepalvelujen vapauttaminen puolestaan kasvattaa hyvinvointia maltillisesti, joskin köyhät maat hyötyvät suhteellisesti eniten. Palvelukauppa mahdollistaa myös tutkimus-

ja tuotekehitysinvestointien (t&k) hyötyjen globaalin leviämisen.

## Kehittyvät maat hyötyvät suhteessa eniten palvelukaupan vapautumisesta

Ruotisen mallin mukaan terveyspalveluiden osalta maan on optimaalista tarjota sekä julkisia että yksityisiä terveyspalveluita, kun terveyspalvelut rahoitetaan kiinteäsummaisella verolla. Esimerkiksi lääkärien liikkumisen vapauttaminen on kannattavaa jos kaksi maata eroaa toisistaan vain lääkärien määrän suhteen ja ainakin toisessa maassa lääkäreitä on vähän suhteessa potilaiden määrään.

Liikennepalveluiden kaupan esteiden poistamisella voidaan kasvattaa varovasti arvioiden liikennepalveluiden kauppaa noin 80 prosenttia. Laiva- ja lentoliikenteen vapauttamista vastaava kaupan kasvu näyttäisi olevan molempien osalta hyvin samankaltainen. Kokonaisuudessaan palvelukaupan vapauttamisesta saatavat hyödyt osoittautuvat varsin maltillisiksi.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yksi globalisaation positiivinen piirre on sen mahdollistama tiedon leviäminen. Myös palvelukaupan voidaan osoittaa toimivan välitysmekanismina, jonka avulla yhden maan t&k-investointien hyödyt leviävät. ■

**Lisätietoja:** [jukka.ruotinen\(at\)pohjola.fi](mailto:jukka.ruotinen(at)pohjola.fi)

# Essays on commitment and government debt structure

*KTM Iikka Korhosen kansantaloustieteeseen kuuluva väitöskirja "Essays on commitment and government debt structure" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 22.8. 2008. Vastaväittäjänä toimi professori, KTT Kari Heimonen Jyväskylän yliopistosta ja kustoksena professori Pertti Haaparanta Helsingin kauppakorkeakoulusta.*

## Valtionvelan määrä ja rakenne vaihtelevat suuresti eri maissa

Väitöskirjan kolmessa esseessä tutkitaan valtionvelan rakenteen määräytymistä. Esseiden yhteisenä tekijänä on se, että valtionvelan korkea määrä laskee velan efektiivistä maturiteettia. Lisäksi sekä poliittiset että institutionaaliset tekijät vaikuttavat valtionvelan rakenteeseen. Esseissä johdettuja teoreettisia malleja testataan myös empiirisellä aineistolla.

## Keskuspankin itsenäisyys nostaa valtionvelan maturiteettia

Ensimmäisessä esseessä johdetaan malli, jossa tulevan hallituspuolueen identiteetti on epävarma. Kahdesta puolueesta kumpikaan ei pysty sitoutumaan alhaisen inflaation politiikkaan, vaikka se olisi hyvinvoinnin kannalta optimaalista. Ennen vaaleja hallituksessa oleva puolue pystyy vaikuttamaan vaalien jälkeisen hallituksen toimintaan valitsemalla valtionvelan efektiivisen maturiteetin oikein. Efektiivisellä maturiteetilla voidaan sitoutua alhaisen inflaation politiikkaan. Kun puolue, joka vieroksuu enem-

män veroja, on hallituksessa, hallituksen vaihtumisen todennäköisyys nostaa valtionvelan suurinta mahdollista efektiivistä maturiteettia. Malli pystyy selittämään valtionvelan rakenteiden muutoksia 13 OECD-maan aineistossa.

Toisessa esseessä osittain itsenäinen keskuspankki auttaa osaltaan hallitusta sitoutumaan alhaisen inflaation politiikkaan. Tästä huolimatta valtionvelan rakenne säilyttää tärkeytensä sitoutumisvälineenä. Mallin mukaan maissa, joissa keskuspankki on hyvin itsenäinen, valtionvelan efektiivinen maturiteetti voi olla korkea, vaikka velkaa olisi paljon. Keskuspankin itsenäisyys on lisääntynyt selvästi useissa maissa 1990-luvun alusta lähtien, ja tämä antaa hyvän mahdollisuuden testata mallia empiirisesti. Kahdentoista OECD-maan aineisto osoittaa, että keskuspankin itsenäisyys nostaa efektiivistä maturiteettia. Velan määrä itsessään laskee maturiteettia.

## Rakennemuutokset vaikuttavat valtionvelan rakenteeseen

Kolmannessa esseessä todetaan, että rakenteelliset uudistukset vaikuttavat valtionvelan rakenteeseen. Onnistuneet rakenteelliset uudistukset voivat mm. laskea kotimaisen lainanoton hintaa, mutta tästä huolimatta rakennemuutosten ennustetaan nostavan ulkomaalaisen lainanoton osuutta. Tämä johtuu siitä, että hallitus ei voi uskottavasti sitoutua olemaan inflatoimatta kotimaista velkaa. Malli pystyy kuvaamaan varsin hyvin rakennemuutosten vaikutusta valtionvelan valuuttajakaumaan Latinalaisessa Amerikassa.

**Lisätietoja:** iikka.korhonen(at)bof.fi

# The Innovation Effects on Environmental Policies: Linking Policies, Companies and Innovations in the Nordic Pulp and Paper Industry

*M.Sc. Paula Kivimaan organisaatiot ja johtaminen -aineeseen kuuluva väitöskirja "The Innovation Effects on Environmental Policies: Linking Policies, Companies and Innovations in the Nordic Pulp and Paper Industry" tarkastettiin Helsingin kaupunkorakentamiskollegiossa 4.6.2008. Vastaväittäjänä toimi professori, D.Phil. Frans Berkhout (Vrije Universiteit, Amsterdam) ja kustoksena professori Raimo Lovio (Helsingin kaupunkorakentamiskoulu).*

## **Vuorovaikutuksella suuri merkitys innovaatioiden ympäristöpolitiikkaan**

Väitöskirjassa tutkitaan, miten ympäristöpolitiikka on vaikuttanut haitallisia ympäristövaikutuksia vähentävien teknologisten innovaatioiden syntyyn ja leviämiseen massa- ja paperiteollisuudessa. Tutkimus tarkastelee myös sitä, milloin mekanismien kautta politiikan vaikutukset toteutuvat ja mitkä eri tekijät vaikuttavat niiden toteutumiseen tai toteutumatta jäämiseen. Väitöskirjan mukaan erityisesti yritysten

sisäinen ja organisaatioiden välinen vuorovaikutus vaikuttaa myös politiikan rooliin innovaatioprosesseissa.

## **Ympäristöpolitiikan ennakoinnista hyötyä yrityksille**

Pohjoismainen massa- ja paperiteollisuus on viime vuosikymmenten aikana ollut mukana luomassa ja ottanut käyttöön lukuisia ympäristövaikutuksia vähentäviä innovaatioita. Näillä on ollut positiivisia vaikutuksia mm. veden kulkutukseen, jätteiden määrään, sekä vesi-, ilma- ja kasviuonekaasupäästöihin. Lisäksi ne ovat usein tuoneet kaupallisia etuja teknologia- tai paperiyrityksille. Innovaatiot ovat syntyneet monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta, joista yksi on usein ollut ympäristöpolitiikka. Poliitiikan paine on kuitenkin kohdistunut enimmäkseen prosessiteknologisiin parannuksiin.

Erityisesti ympäristöpolitiikan ennakoinnilla on ollut merkittävä rooli innovaatiotoiminnassa. Jos ennakoitu politiikka on toteutunut, edelläkävijäyritykset ovat saaneet kaupallisia ja imagohyötyjä. Jos ennakoitu politiikka on jäänyt toteutumatta tai esimerkiksi poliittinen paine on puuttunut kokonaan, teknologiaa kehittäneet yritykset ovat löytäneet uusia markkinoita muis-

ta maista, kuten Kiinasta. Kiinassa jotkut pape-ritehtaat ovat saaneet luvan jatkaa toimintaa vasta ympäristöparannusten jälkeen. Globalisoituvat innovaatiomarkkinat ovat täten pienentäneet poliittisen epävarmuuden aiheuttamaa riskiä innovoiville yrityksille.

### **Innovaatioiden kehitykseen vaikuttavat signaalit peräisin eri lähteistä**

Väitöskirjassa tunnistetaan kuusi erilaista ympäristöpolitiikan vaikutusta innovaatioon. Näiden toteutumiseen vaikuttavat kyseisen politiikan lisäksi muun julkisen politiikan sekä markkinoiden signaalit, organisaatioiden sisäiset ja väliset

tekijät, ja meneillään oleva teknologinen sykli. Tuote- ja prosessi-innovaatiot ovat syntyneet erilaisten mekanismien kautta. Tutkimuksen mukaan massa- ja paperiteollisuuden prosessi-innovaatioissa organisaatioiden väliset verkostot ovat olleet tärkeitä ja kehitykseen vaikuttavat signaalit ovat saapuneet useista eri lähteistä. Tuote-innovaatiot on puolestaan usein kehitetty yrityksen sisällä. Tämän johdosta T&K- ja ympäristöyksiköiden välinen vuorovaikutus onkin merkittävässä roolissa ympäristöpolitiikan signaalien välittämisessä tuote-innovaatioprosesseihin. ■

**Lisätietoja:** paula.kivimaa(at)ymparisto.fi

# Essays on the Gender Wage Gap in Finland

*KTM Sami Naparin kansantaloustieteen aineeseen kuuluva väitöskirja "Essays on the Gender Wage Gap in Finland" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 2.6.2008. Vastaväittäjänä toimi Associate Professor, PhD Astrid Kunze (Norwegian School of Economics and Business Administration) ja kustoksena professori Pekka Ilmakunnas (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

## Naisten ja miesten palkkaeron kasvu huomattava työuran alussa

Napari tarkastelee väitöskirjassaan sukupuolten välisiä palkkaeroja ja palkkaeroihin vaikuttavia tekijöitä Suomen yksityisellä sektorilla vuosina 1995–2004. Väitöskirja koostuu kolmesta tutkimuksesta, joissa on käytetty Tilastokeskuksen ja Elinkeinoelämän keskusliiton aineistoja.

Napari havaitsee tutkimuksessaan miesten palkkakasvun olevan työuran alussa selvästi suurempaa kuin naisten. Tämän seurauksena sukupuolten välinen palkkaero noin kaksinkertaistuu työuran ensimmäisten kymmenen vuoden aikana, minkä jälkeen palkkaerojen suuruudessa ei tapahdu merkittäviä muutoksia.

## Työpaikanvaihdoksella vähemmän vaikutusta naisten palkkaan

Palkkaeroja työuran alussa kasvattavat muun muassa työpaikanvaihdoksiin liittyvät erilaiset

palkan muutokset miesten ja naisten välillä. Työpaikanvaihdokset vauhdittavat selvästi enemmän miesten kuin naisten palkkakehitystä. Tutkimuksessa ei pystytä täysin selittämään sukupuolten välisiä eroja työpaikanvaihdoksiin liittyvässä palkkakasvussa, mikä on yhdenmukaista kansainvälisen tutkimuskirjallisuuden kanssa. Tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että osa erosta johtuu miesten suuremmalla todennäköisyydellä siirtyä vaativampiin tehtäviin työpaikanvaihdoksen yhteydessä.

Naisten ja miesten välisiä palkkaeroja työuran alussa kasvattavat myös lapsiin liittyvät urakatkot. Miesten palkkakehityksen ja lasten välillä ei havaita yhteyttä kun taas lapsilla näyttää olevan negatiivinen vaikutus naisten palkkaan. Tämä tulos heijastelee perheiden perinteistä työnjakoa, jossa naiset kantavat päävastuun lasten hoidosta.

Korkeakoulututkimuksen suorittaneita toimihenkilöitä koskevassa tutkimuksessa tarkasteltiin kysymystä, selittävätkö sukupuolten väliset erot koulutussuuntauksissa naisten ja miesten välisiä palkkaeroja. Vastaus on myönteinen: esimerkiksi alemman korkeakoulututkimuksen suorittaneiden kesken jopa yli 30 prosenttia sukupuolten välisistä keskipalkkaeroista johtuu koulutus-suunnasta kun monet muut palkkaan vaikuttavat taustatekijät on huomioitu. ■

**Lisätietoja:** [sami.napari\(at\)etla.fi](mailto:sami.napari(at)etla.fi)

# Understanding Corporate moral Development in the Context of Rapid and Radical Changes – the Case of Estonia

*MA Mari Kooskoran johtamisen väitöskirjan "Understanding Corporate moral Development in the Context of Rapid and Radical Changes – the Case of Estonia" (Miten yritysten moraalista kehitystä voidaan ymmärtää nopean ja radikaalin muutoksen toimintaympäristössä – Viron tapaus) tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 9.5.2008. Vastaväittäjänä toimi professori Johanna Kujala Tampereen yliopistosta ja kustoksena professori Anna-Maija Lämsä Jyväskylän yliopistosta.*

## Sosialismin ajan kaksois-moraalista eettisyyteen Viron yritysten moraalit on kohentunut EU-kuntoon

Mari Kooskora tutki yritysten moraalista kehitystä Virossa vuosina 1985–2005. Miten yritysten arvot ja moraaliset käsitykset muuttuivat tuona aikana ja kuinka yritysetiikkaa voitaisiin kehittää nyky-Virossa, Kooskora kysyi. Tutkimus on ensimmäinen laatuaan Virossa.

– Virolaisen yritystoiminnan moraalinen kehitys kulki kaksoismoraalin vaiheesta väli-neellisen ja laillisen vaiheen kautta eettisen reagoinnin vaiheeseen, Kooskora havaitsi.

Kooskora jakaa kehityksen viiteen vaiheeseen. Kaksoismoraalin vaihe ajoittui vuosille 1985–1990, jolloin sosialistinen järjestelmä rapautui vähitellen. Tätä seurasi eettisen tyhjiön ja kovan yrittäjäkapitalismin vaihe vuosina 1991–1994. Taloudellisen nousukauden myötä vuosina

1995–1999 siirryttiin välineellisyuden vaiheeseen ja siitä laillisuuden ja normien saavuttamisen vaiheeseen vuosina 2000–2003. EU:hun liittymisen myötä vuosina 2004 ja 2005 siirryttiin eettisen reagoinnin vaiheeseen.

– Yritysten moraalinen kehitys edistyi Virossa tutkitun reilun kahdenkymmenen vuoden aikana. Eettisen reagoinnin vaiheessa yritykset ja johto alkavat kiinnostua ja tulla tietoisiksi yritysetiikasta. Etiikka on väline liiketoimintamahdollisuuksien ja hyvän maineen saavuttamiseen.

Lisäksi vaiheelle on tyypillistä ymmärtää yritysetiikka reagoitina yrityksen toimintaympäristön vaatimuksiin ja odotuksiin, Kooskora arvioi. Yrityksen moraalisen kehityksen korkeimmille tasoille Virossa ei vielä ylletä.

## Ympäristön rooli on merkittävä

Toimintaympäristön poliittiset ja taloudelliset tekijät vaikuttivat Viron yritysten moraalisen kehitykseen. Lakien ja poliittisen järjestelmän kehitys loi raameja lailliselle normistolle, jonka

mukaan alettiin vähitellen toimia. Taloudellinen kasvu sekä kansainvälinen poliittinen ja taloudellinen yhteistyö olivat myös keskeisessä asemassa vaikuttamassa moraaliseen kehitykseen. Erityisesti hyvä maine, uskottavuus ja kyky toimia luotettavasti kansainvälisillä areenoilla nähtiin tärkeiksi tavoitteiksi liiketoiminnan edistämässä.

– Ulkoisen toimintaympäristön rooli on merkittävä Virossa. Kehitystä eteenpäin työntävät voimat eivät tule läheskään aina yrityksen sisältä.

Yritysten johto hyödynsi ja sopeutui ulkoihin tekijöihin, eikä toiminut kehityksen suunnannäyttäjänä, Kooskora määrittelee.

– Eettisiin arvoihin kasvamiseen ja luottamuksen edistämiseen yhteiskunnassa tulisi paineutua enemmän. Tässä suhteessa haasteita riittää Virossa edelleen, Kooskora huomauttaa.

## **Yritysetiikan opetus vasta alkutekijöissään**

Liiketaloudellisen koulutuksen merkitys yritysten moraalisen kehityksen taustalla on tärkeää. Se, millaisia arvoja ja käytäntöjä koulutus vies-

tittää hyväksyttävänä ja oikeina, vaikuttaa tulevaisuuden yritystoimintaan. Yritysetiikan opetus on Virossa vasta alkutekijöissään. Lisäksi median rooli yritysetiikan edistämässä on tärkeä, sillä se on nykyään merkittävä mielipiteenmuokkaaja ja vaikuttaja. Median kiinnostus aiheeseen vaikuttaa Virossa melko laimealta, joskin viime aikoina on virinnyt lisääntyvää kiinnostusta.

– Nykymuotoinen markkinataloutteen nojautuva virolainen yhteiskunta ja sen yrityselämä ovat vielä suhteellisen uusia asioita. Yritysetiikkaa ja yritysten moraalisen kehityksen askeleita vielä opetellaan. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että suunta on ollut myönteinen, Kooskora tiivistää.

Väitöskirja perustuu laajaan ja monipuolisen empiirisen aineistoon, joka on kerätty vuosien 1989–2005 aikana. Kooskora tutki aineistoa kolmesta näkökulmasta: hyvä hallintotapa, yrityksen yhteiskuntavastuu ja eettinen johtajuus. Työ perustuu Reidenbachin ja Robinin esittämään moraalista kehitystä käsittelevään malliin. ■

**Lisätietoja:** [mari.kooskora\(at\)econ.jyu.fi](mailto:mari.kooskora(at)econ.jyu.fi).

# Essays on the Impacts of Technology Development and R&D Subsidies

*KTL Jyrki Ali-Yrkkön kansantaloustieteen aineeseen kuuluva väitöskirja "Essays on the Impacts of Technology Development and R&D Subsidies" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 25.4.2008. Vastaväittäjänä toimii tutkimusprofessori, KTT Aki Kangasharju Valtion taloudellisesta tutkimuskeskuksesta ja kustoksena professori Pekka Ilmakunnas Helsingin kauppakorkeakoulusta.*

## Tuotekehitys nostaa tuottavuutta vasta vuosien kuluttua

Pystytäänkö julkisella rahoituksella lisäämään yritysten tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa (t&k-toimintaa)? Miten t&k-toiminta on vaikuttanut yritysten tuottavuuteen? Muun muassa näitä kysymyksiä Ali-Yrkkö selvittää väitöskirjassaan.

## Julkinen t&k-rahoitus lisää yritysrahoitteista

Sekä Suomessa että muualla maailmassa teknologian kehitys, ja tutkimus ja tuotekehitys nähdään merkittävinä tekijöinä kansantalouksille. Muun muassa Lissabonin sopimuksessa on asetettu tavoite, että EU-maiden bruttokansantuotteesta kolme prosenttia pitäisi mennä tutkimuk-

seen ja tuotekehitykseen. Suomessa tavoitteeksi on asetettu neljä prosenttia. Suomessa ja muissa EU-maissa ylivoimaisesti suurin osa t&k-toiminnasta on kuitenkin yritysten toteuttamaa ja rahoittamaa. Näiden politiikkatavoitteiden saavuttaminen riippuu siis yrityksistä ja niiden käyttäytymisestä.

Väitöskirjan aineistot sisältävät tietoja satojen yritysten t&k-toiminnasta. Tulokset osoittavat, että julkinen t&k-rahoitus ei valtaosin syrjäytä yritysrahoitteista t&k:ta vaan pikemminkin täydentää eli lisää sitä. Vaikutus on suuruudeltaan lähes yksi yhteen eli eurolla julkista t&k-rahaa on saatu euro lisää yksityisesti rahoitettua t&k-toimintaa. Tämä lisäysvaikutus on suurempi isoilla kuin pienillä yrityksillä. Tutkimuksessa ei havaittu näyttöä siitä, että rahoitusrajoitteisilla yrityksillä julkisen t&k-rahoituksen lisäysvaikutus olisi suurempi kuin ei-rahoitusrajoitteisilla yrityksillä.

## Ulkomaiset ostajat kiinnostuneita teknologisesta osaamisesta

Julkinen t&k-rahoitus on heijastunut myös yritysten henkilöstön määrään, mutta sen aiheuttamat henkilöstön lisäykset ovat rajoittuneet vain t&k-henkilöstöön. Tekes-rahoituksella ei tutkimuksen mukaan ollut vaikutusta muuhun kuin t&k-henkilöstön määrään. On mahdollista, että muuhun henkilöstöön kohdistuvat vaikutukset näkyvät vasta pidemmällä aikavälillä.

Ali-Yrkkö tarkastelee lisäksi teknologian kehityksen vaikutusta yritysten tuottavuuteen. Tulosten mukaan tutkimuksen ja tuotekehityksen avulla yritykset pystyvät nostamaan tuottavuuttaan, mutta vaikutukset tulevat vasta vuosien kuluttua. Kestää keskimäärin 3–5 vuotta ennen kuin t&k-toiminta näkyy yritysten tuottavuudessa. Tämä pitkä viive t&k-toiminnan hyödyissä tulee myös huomioida politiikkatoimissa, joilla pyritään edistämään yritysten t&k-toimintaa. Myös politiikan onnistumista voidaan arvioida vasta vuosien päästä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrityksen teknologinen osaaminen tekee siitä houkuttelevan yrityskaupan kohteen. Etenkin ulkomaiset yritykset ovat kiinnostuneita ostamaan suomalaisia yrityksiä, joilla on patenteja. Sen sijaan patentit eivät näytä houkuttelevan kotimaisia ostajia. ■

**Lisätietoja:** jyrki.ali-yrkko(at)etla.fi.

# Network Brand Management: Study of Competencies of Place branding Ski Destinations

*FM Teemu Moilasan markkinoinnin alaan kuuluva väitöskirja "Network Brand Management: Study of Competencies of Place branding Ski Destinations" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 18.4.2008. Vastaväittäjänä toimi professori Raija Kompula Joensuun yliopistosta ja kustoksena professori Kristian Möller Helsingin kauppakorkeakoulusta.*

## Hiihtokeskusten brändit rakennetaan kompetenssien avulla

Brändiajattelun perinteet ovat syvällä fyysisten kuluttajatuotteiden markkinoinnin maailmassa.

Paikan brändääminen on uusi brändiajattelun sovellusalue. Viimeisen vuosikymmenen aikana maat, kaupungit ja matkailukeskukset ovat pyrkineet soveltamaan brändiajattelua houkuttelevaan investointeja, matkailijoita ja osaavaa työvoimaa. Fyysisten tuotteiden brändin rakentamiseen kehitettyjen mallien ja menetelmien soveltaminen paikan brändin kehittämiseen on osoittautunut osin haasteelliseksi.

## Paikan brändi muodostuu useasta kokonaisuudesta

Paikan brändi ei ole yhden yrityksen tai tuotteen brändi, vaan useamman itsenäisen yrityksen ja muun toimijan yhdessä luoma ja ylläpitämä kokonaisuus. Asiakas kokee esimerkiksi matkustavansa viikonlopuksi Leville, mutta Levi-nimistä yritystä ei ole olemassa. Sen sijaan sekä brändin

että palvelutuotteen ovat rakentaneet noin 150 itsenäistä yritystä ja muuta toimijaa. Tällaisesta yritysten ja muiden toimijoiden verkoston luomasta brändistä käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä verkostobrändi (Network Brand). Sama ilmiö on kyseessä esimerkiksi Oneworld- ja Star Alliance -brändeissä lentoliikenteessä ja kaupakeskuksissa.

Moilanen tarkastelee brändin johtamisen ja hallinnan (manageroinnin) kompetenssivaatimuksia tarkoitushakuisesti muodostetuissa liiketoimintaverkoissa. Tutkimuksen tavoitteena on esitellä ja mallintaa aiemmin kirjallisuudessa vähän käsitelty verkostobrändin käsite, sekä määritellä verkostobrändin luomisen ja ylläpitämisen edellyttämät kompetenssit hiihtokeskusten kontekstissa.

### **Kaksitoista kompetenssia verkostobrändin menestyksen takana**

Tutkimus selvittää yhdeksän markkinoidensa parhaat brändit luoneen hiihtokeskuksen brändin johtamisen ja hallinnan järjestelyitä Yhdysvalloissa, Australiassa ja Suomessa. Tuloksissa tunnistetaan 34 ominaisuutta, jotka on ryhmitelty kahdeksitoista kompetenssiksi. Näiden kompetenssien esitetään olevan menestyksen kulmakiviä verkostobrändin rakentamisessa hiihtokeskusympäristössä. Tutkimuksen tulokset tarjoavat paikan markkinoinnin parissa toimiville liikkeenjohdon edustajille tietoa ja välineitä oman brändinsä kehittämiseen. ■

**Lisätietoja:** [teemu.moilanen\(at\)haaga-helia.fi](mailto:teemu.moilanen(at)haaga-helia.fi)