

# Managing networked business models – Essays in the software industry

*KTM Mika Westerlundin markkinoinnin aineeseen kuuluva väitöskirja "Managing networked business models – Essays in the software industry" (Verkottuneiden liiketoimintamallien johtaminen – Tutkimuksia ohjelmistoyrityksistä) tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 6.11.2009. Vastaväittäjänä toimi Associate Head (learning and teaching), PhD Christopher Medlin (The University of Adelaide) ja kustoksena professori Kristian Möller (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

Väitöskirjassa tarkastellaan ohjelmistoyritysten liiketoimintamallien ja niissä tarvittavien liiketoimintaverkostojen johtamista 2000-luvulla. Väitöskirja muodostuu johdanto-osan lisäksi viidestä erillistutkimuksesta, joiden aiheina ovat ohjelmistoyritysten liiketoimintamallien tyypit ja niissä esiintyvät kyvykkyudet, sekä liiketoimintaverkostojen johtamisen haasteet ja eri muodot. Väitöskirjassa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiökokonaisuutta sekä laadullisen että määrällisen tarkastelun avulla. Westerlund kehittää väitöskirjassaan tilastomatemattisen

mallin, jolla voidaan kuvata yhteistyöverkoston systemaattisen johtamisen vaikutusta ohjelmistoyritysten liiketoimintamallien tuloksellisuuteen.

## **Verkostojohtamisen tarve korostuu yritysten liiketoimintamalleissa**

Tulosten mukaan yrityksen liiketoimintamallien kehittäminen on muuttunut 30 vuoden aikana monimuotoisemmaksi. Sen painopiste on siirtynyt yrityksen toiminnan sisäisestä tehostamisesta yritysten välisen yhteistyön kehittämiseen ja verkottumisen rooliin kilpailuedun tuojana. Ohjelmistoyritysten liiketoimintamalleissa korostuvatkin kansainvälisyys, verkostoituminen ja verkostojohtamisen tarve. Tutkimuksessa liiketoimintamalleja luokiteltiin arvon yhteistuottamisen ja tarjooman monistettavuuden perusteella. Tulokset osoittavat, että erityyppisissä liiketoimintamalleissa verkostoista saadaan erilaisia resursseja ja kyvykkyksiä, niissä korostuvat erilaiset verkostotoimijat ja toiminta vaatii yritykseltä verkosto-osaamista.

## **Verkostojohtaminen ei ole yhden toimijan yksinoikeus**

Tutkimuksen päätulos on, että yritysten välisissä suhdeverkostoissa johtaminen on sekä epäsuo-

raa verkostoihin vaikuttamista oman toiminnan suuntaamisen kautta, että suoraa verkostojen johtamista muiden osapuolten toiminnan ohjailun kautta. Päinvastoin kuin usein oletetaan, mahdollisuus verkostojohdamiseen ei riipu yrityksen muihin toimijoihin nähden suotuisammista ominaisuuksista, kuten yrityksen koosta, resursseista tai keskeisestä sijainnista yhteistyöverkostossa, vaan yrityksen verkostojohduskyvykkyyksistä. Verkostojohdamista voi tehdä kuka tahansa yhteistyöverkoston toimija, joka pyrkii systemaattisesti vaikuttamaan muihin toimijoihin ja integroimaan verkoston resursseja, sekä ohjaamaan ja koordinoimaan verkoston toimia ja toimintoja.

### **Rahoittajien kannattaa arvioida yritysten verkostojohdusosaamista**

Väitöskirja osoittaa myös, että verkostojohdaminen on samanaikaisesti verkoston toimijoiden

johtamista (leadership) ja verkoston toimintojen johtamista (management). Yritysten välisten yhteistyöverkostojen johtamisessa korostuvat samat muodot kuin yrityksen sisäisessä johtamisessa, mutta johdettavat asiat ovat jossain määrin erilaisia. Väitöskirjassa tehty määrällinen, lähes 200 suomalaista ohjelmistoyritystä käsitävä tutkimus osoittaa, että systemaattisella verkostojohdamisella on selkeä myönteinen vaikutus yrityksen liiketoimintamallin tuloksellisuuden lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Westerlund esittääkin, että yritysten verkostojohdusosaamisella voitaisiin ennustaa ohjelmistoyritysten menestymistä erityisesti kansainvälisillä markkinoilla. Yritysjohdon tulisi panostaa liiketoiminnan kehittämisessä verkostojohduskyvykkyysiin ja rahoittajien kannattaisi arvioida yrityksen verkostojohdamisen järjestelmällisyyttä sijoituspäätöksiä tehdessään. ■

**Lisätiedot:** [mika.westerlund\(at\)hse.fi](mailto:mika.westerlund(at)hse.fi)

# Company Engagement with Nongovernmental Organizations from a Corporate Responsibility Perspective

*KTM Arno Kourulan kansainvälisen liiketoiminnan aineeseen kuuluva väitöskirja "Company Engagement with Nongovernmental Organizations from a Corporate Responsibility Perspective" (Yritysten ja kansalaisjärjestöjen suhde yritys vastuun näkökulmasta) tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 30.10.2009. Vastaväittäjänä toimi professori Nigel J. Roome (Solvay Business School, Free University of Brussels) ja kustoksena professori Asta Salmi (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

Väitöskirjassa tutkitaan yritysten ja kansalaisjärjestöjen suhdetta. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten yritykset johtavat tätä suhdetta yritys vastuun näkökulmasta.

## **Yhteiskunnan sektorien rajat hämärtyvät**

Yritysten, hallitusten ja kansalaisjärjestöjen suhde on muuttumassa ja valtion, markkinoiden ja kansalaisyhteiskunnan rajat ovat hämärtyneissä. Monikansallisten yritysten ja kansalaisjärjestöjen lukumäärä kasvaa ja ne ovat kasvaneet suu-

remmiksi, kansainvälisemmiksi ja vaikutusvaltaisemmiksi toimijoiksi. Samalla yritykset ovat enenevässä määrin kiinnostuneita sidosryhmäjohtamisesta ja yrityksen sosiaalisen ja ympäristövastuun määrittelystä. Tämä on johtanut uudensuuntaisiin osallistamismuotoihin yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä. Kourulan väitöskirja tuo uutta tietoa näistä osallistamismuodoista.

## **Kansalaisjärjestösuhteiden johtamiseen enemmän strategista ajattelua ja tulosten mittaamista**

Väitöskirjassa tarkastellaan kvalitatiivisten taustatutkimusten kautta yritysten motiiveja, strategioita, organisaatorakenteita, työkaluja ja tuloksia, jotka liittyvät kansalaisjärjestöjen osallistamiseen ja vastuulliseen ostotoimintaan. Case-yrityksinä ovat H&M, Ikea, Kesko, Nokia, Stora Enso ja Unilever.

Kourula esittää, että yritysten tulisi ymmärtää kansalaisjärjestösuhteet kokonaisvaltaisemmin ja strategisemmin, omaksua portfolio-malli yhteistyöstrategioiden ja -muotojen suhteen ja parantaa yhteistyön taloudellisten ja yhteiskunnallisten tulosten mittaamista. Lisäksi yritysten tulisi ymmärtää kansallinen institutionaalinen konteksti ja kansalaisjärjestöjen paikallinen rooli kehittäessä kansalaisjärjestösuhteita.

Sidosryhmäjohtamisen ja yritys vastuohjelmien kehittämisestä on paljon etua erityisesti monikansallisille yrityksille yhteiskunnallisen legitimaation, oppimisen sekä riskien ja maineen

hallinnan kehittämisessä ja operationaalisen tehokkuuden parantamisessa. ■

**Lisätiedot:** arno.kourula(at)hse.fi

## Exploring Firm Level Market Knowledge Competence and its Implications for the Speed and Success of Export Expansion. A Mixed Methodology Study from the Software Industry

*Saba Khalidin väitöskirja "Exploring Firm Level Market Knowledge Competence and its Implications for the Speed and Success of Export Expansion. A Mixed Methodology Study from the Software Industry" (Yritysten markkinatietoa koskeva kompetenssi ja sen vaikutukset vientitoiminnan laajentamisen nopeuteen ja onnistumiseen: ohjelmistoteollisuutta koskeva monimuotoinen tutkimusasetelma) tarkastettiin Vaasan yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnassa 23.10.2009. Vastaväittäjänä toimi professori Bent Petersen (Copenhagen Business School, Centre for Strategic Management and Globalization) ja kustoksena professori Jorma Larimo (Vaasan Yliopisto).*

Pienten ja keski suurten yritysten (pk-yritykset) kansainvälistymistä on tutkittu yliopistoissa ja korkeakouluissa vuosikymmenien ajan. Aineistosta käy ilmi, että pk-yritykset ovat epäsuotuisassa asemassa monikansallisten yritysten aiheuttaman kasvavan kilpailun sekä tiedon, resurssien ja kompetenssin puutteen vuoksi. Lisätäksemme tietämystä siitä, millainen kompetenssi mahdollistaa pk-yrityksien vientitoiminnan näistä rajoituksista huolimatta, on selvitettävä, millaisiin tietoihin ja valmiuksiin tällainen kompetenssi perustuu ja onko se yhteydessä vientitoiminnan laajentamisen nopeuteen ja onnistumiseen. Tätä tarkastellaan tässä tutkimuksessa kahden tutkimuskysymyksen kautta: 1) millainen tieto on erityisen merkityksellistä sen kannalta, miten pk-yritykset voivat laajentaa vientitoimintaa, ja 2) miten markkinatietoa koskeva kompetenssi vaikuttaa vienti-

toiminnan laajentamisen nopeuteen ja onnistumiseen?

Teoriakehyksen pääkäsitteet perustuvat markkinasuuntautuneisuutta käsittelevään aiheistoon. Resurssipohjaiseen, tietopohjaiseen ja organisatoriseen oppimiseen perustuvia näkemyksiä käytetään kuitenkin pääkäsitteiden tukemiseksi. Tutkimuksessa käytettiin jaksottaista monimenetelmäistä tutkimusasetelmaa (*sequential mixed methodology*). Ensin kerättiin kvalitatiivista tietoa kahdesta pk-yrityksestä vientitoiminnan laajentamisen kannalta merkityksellisen tiedon määrittämiseksi. Toiseksi kehitettiin tiettyjä hypoteeseja, jotka yhdistävät viennin laajentamiseen liittyvän potentiaalin sekä laajentamisen nopeuden ja onnistumisen. Tätä vaihetta varten kerättiin tietoa sadasta ohjelmistosta myyvästä yrityksestä Pohjois-Euroopan, Euroopan, Yhdysvaltojen ja Tyynenmeren Aasian alueelta. Tutkimustietoja analysoitiin tilastollista korrelaatiomenetelmää (*partial least squares method, PLS*) käyttäen.

Tutkimustulokset tukevat olettamusta, että kokemuksiin perustuva tieto ja asiakkaiden tar-

peiden tuntemus vaikuttavat vientitoiminnan laajentamisen kehittämiseen. Näistä kahdesta kokemuksiin perustuva tieto vaikuttaa merkittävästi varhaiseen markkinoilletuloon, kun taas asiakkaiden tarpeiden tuntemus liittyy selvästi vientitoiminnan laajentamiseen myöhäisemässä vaiheessa. Vaikka yhteistoimintaan perustuvaa oppimista (*alliance learning*) koskeva valmius vaikuttaa tärkeimmältä kaikista tutkimusasetelman valmiuksista, koska se vaikuttaa sekä laajentumisen nopeuteen että sen onnistumiseen, yhteistoiminnan hallinnan (*alliance management*) ja uusien tuotteiden kehittämisen on havaittu olevan merkittäviä vientitoiminnan varhaisen laajentamisen kannalta. Tutkimuksessa tehtiin päätelmiä, joita yrityksiä johtajat voivat hyödyntää suunnitellessaan vientitoiminnan aloittamista ja laajentamista ulkomaisille markkinoille. ■

**Lisätiedot:** [sakh\(at\)uwasa.fi](mailto:sakh(at)uwasa.fi)

Online access to dissertation: [www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-270-0.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-270-0.pdf)

# Henkilötietojen hyödyntäminen markkinoinnissa kuluttajien tulkitsemana. Diskurssianalyttinen tutkimus kuluttajan tietosuojasta

*KTM Mirella Lähteenmäen markkinoinnin aineeseen kuuluva väitöskirja "Henkilötietojen hyödyntäminen markkinoinnissa kuluttajien tulkitsemana. Diskurssianalyttinen tutkimus kuluttajan tietosuojasta" tarkastettiin Helsingin kaupakorkeakoulussa 16.10. 2009. Vastaväittäjänä toimi professori Outi Uusitalo Jyväskylän yliopistosta ja kustoksena professori Liisa Uusitalo Helsingin kaupakorkeakoulusta.*

Väitöskirja avaa uudenlaisen näkökannan tietosuojakysymyksiin. Perinteisesti tietosuojasta keskustellaan kanta-asiakasohjelmien, suoramainonnan ja verkkoyhteisöjen yhteydessä. Tässä tutkimuksessa ilmioon paneudutaan tarkastelemalla kuluttajien puhetapoja.

## Mukavuudenhaluiset kuluttajat luottavat lainsäädäntöön ja yritysten hyväntahtoisuuteen

Tulokset osoittavat, että kuluttajat kokevat hallitsevansa henkilötietojensa käyttöä markkinoinnissa. He eivät usko yritysten pystyvän esimerkiksi ohjailemaan heidän käyttäytymistään tietojen avulla. Kuluttajat eivät siten koe tietosuo-

jaa ongelmana. Toisaalta mukavuudenhaluiset kuluttajat tuodittautuvat suosiolla viranomaisten ja lainsäädännön suojaan sekä yritysten hyväntahtoisuuteen. Tietosuojakysymyksiä ei pidetä välttämättä tärkeinä eikä niihin haluta paneutua.

Tulokset osoittavat myös, että yksityisyyden hallinta ei edellytä tietoa tietosuojakysymyksistä. Omat tietosuojaoikeutensa tunteva aktiivikuluttaja saattaa kokea hallitsevansa omia henkilötietoja yhtä lailla kuin oikeuksistaan välinpitämätön, tietämätön kuluttaja. Tutkimuksessa tietämys tietosuojakysymyksistä koettiin omalta osalta riittäväksi, eikä yksityisyyteen liittyvää lisäinformaatiota katsottu tarpeelliseksi. Informaation toivottiin lähinnä olevan tarvittaessa helposti saatavilla.

Lisäksi, toisin kuin usein oletetaan, ainostaan osa kuluttajista punnitsee rationaalisesti omista tiedoista saamiaan hyötyjä ja haittoja. Kuluttajat pikemminkin uskovat hyötyvänsä antamistaan tiedoista tai eivät jaksaa perehtyä asiaan. Kuluttajat eivät siten ole välttämättä rationaalisia päätöksentekijöitä, joskaan eivät myöskään voimattomia markkinoinnin uhreja.

## Vastineeksi annetuista tiedoista odotetaan hyötyä itselle

Yleisemmällä tasolla tutkimus osoittaa, että henkilötietoja ei pitäisi kerätä, mikäli niitä ei

hyödynnetä millään tavoin, eikä kuluttaja saa niistä itselleen mitään vastinetta. Paitsi suoje-  
luta – tarpeeton asiakasrekisteri on tietosuojariski  
– kyse on myös henkilötietoja keräämällä kulut-  
tajalle annetusta hiljaisesta lupauksesta hyötyä  
jollain tavoin. Kuluttajat esimerkiksi arvostavat  
kiinnostavaa, kohdennettua suoramainontaa.

Tutkimusaineistossa yritykset näyttäytyivät  
välillä hyödyllisinä yhteistyökumppaneina tai  
harmittomina viihdyttäjinä, mutta välillä myös  
passiivisina toimijoina, taitamattomina epäon-  
nistujina tai vihamielisinä tungettelijoina. Kulut-  
tajien yrityksille asettamat odotukset ovat näin  
keskenään ristiriitaisia.

Tietosuojaviranomaiset taas miellettiin  
yksityisyyden turvaajina, mutta myös omia etu-  
jaan ajavina pelureina tai ajastaan jäljessä ole-  
vina byrokraatteina. Niiden esimerkiksi katsot-  
tiin hyötyvän kohtuuttomasti kansalaisten hen-  
kilötietojen myynnistä yrityksille. Viranomaisia  
kritisoiitiin myös ihmisten ”ylisuoje-  
lusta”, kun yritykset eivät uskalla tarjota uusia, henkilötie-  
toihin perustuvia palveluita. Pääasiassa viran-  
omaiset ja lainsäädäntö olivat kuitenkin odote-  
tun näkymättömiä: viranomaisia tai lainsäädän-  
töä ei tunneta kovin hyvin, joskin niiden läsnä-  
oloon kuitenkin luotetaan. ■

**Lisätiedot:** mirella.lahtenmaki(at)hse.fi

## Hidden agendas. Situational tasks, discursive strategies and institutional practices in process consultation

*Psl. Risto Puution psykologian väitöskirja  
”Hidden agendas. Situational tasks, discursive  
strategies and institutional practices in  
process consultation” (Piloiset agendat. Ti-  
lanteiset tehtävät, kielelliset strategiat ja  
institutionaaliset käytänteet prosessikonsul-  
toinnin keskusteluissa) tarkastettiin Jyväskylän  
yliopistossa 3.10.2009. Vastaväittäjänä  
toimi professori J. Kevin Barge (Texas A&M  
University, USA) ja kustoksena professori  
Jarl Wahlström (Jyväskylän yliopisto).*

### Organisaation muutos- konsultointi vaatii tilanne- herkkiä keskustelukeinoja

Risto Puutio kuvaa tutkimuksessaan organisaatioiden muutoskonsultoinnin keskustelukäytäntöjä. Tutkimus osoittaa, että konsultointikeskustelun osapuolet kohtaavat moninaisia keskustelullisia haasteita ja valinnan paikkoja, joihin vastaaminen luo konsultille eri tilanteissa vaihtuvia vuorovaikutustehtäviä.

Organisaatioiden muutoskonsultointi on ulkopuolisen asiantuntijapalvelun käyttöä. Työ tehdään keskustelemalla johdon ja työyhteisön

kanssa usein organisaation kannalta kriittisillä muutoshetkillä.

– Monesti, kuten tämänkin tutkimuksen pohjana olleessa tapauksessa, lähtökohtana on johtajien ja esimiesten tarve saada keskustelupaikaa oman johtamistyönsä jäsentämiseen ja aikaisempaa paremman yhteisymmärryksen ja tahtotilan aikaansaamisessa niiden kanssa, joita muutos erityisesti koskee, toteaa väitöskirjassa omaa konsultointityötään tutkinut Risto Puutio.

– Keskustelut ovat konsulttien työmaata ja on tärkeää, että tiedämme näiden keskustelujen luonteesta voidaksemme auttaa tehokkaasti, Puutio painottaa.

Puutio kuvaa konsultointisuhteen alun haasteita, kiperien asioiden esiin nostamista, keskinäisten yhteistyösuhteiden tarkastelua ja asiakkaan oman toiminnan pohdinnan aikaansaamista. Hän keskittyy erityisesti kielelliseen vuorovaikutukseen käyttäen menetelmänä diskurssianalyysiä. Väitöskirja erittelee konsultin tehtäviä ja kielellisiä strategioita konsultointikeskustelujen aikana.

– Konsultointitilanteissa on kysymys tasapainoilusta erilaisten, hetki hetkeltä ilmaantuvien tehtävien välillä. Jotta konsultti voisi vastata jännitteisten tilanteiden synnyttämiin haasteisiin, hänen on kyettävä käyttämään tilanneherkkiä keskustelukeinoja, sanoo itse liki 20 vuotta konsulttina toiminut Puutio.

Tilanneherkkyyks on tunnistettavissa konsultin käyttämistä kielellisistä strategioista. Konsultoinnissa käytetään muun muassa konsultin asemaa sekä alleviivaavaa että vähättelevää puhetta. Kielenkäytön sensitiivisyys on nähtävissä esimerkiksi neuvomisessa: sitä ei tehdä niinkään konsultin auktoriteettiin vetoamalla, vaan varovaisella puheella ja asiakkaan näkökulmia tukien. Konsultointityötä tehdään reagoimalla asiakkaan vuorovaikutussiirtoihin ja hyödyntämällä asiakkaan puhetta taitavasti.

– Keskusteluissa olennaista tapahtuu ikään kuin rivien välissä.

Kaikkea ei sanota ääneen, vaan hivutetaan osaksi vuorovaikutusta. On perusteltua väittää, että konsultoinnissa toteutetaan piiloisia keskusteluagendoja, sanoo Puutio.

Tutkimus rikastaa kuvaa muutoskonsulttien työstä ja siinä käytetyistä kielellisistä strategioista. Väitöskirja luo aikaisempaa moniulotteisempaa ja tilanneherkempää kuvaustapaa konsultoinnin tutkimiseksi ja tekee siten näkyväksi auttamistyössä kohdattavia pulmia.

Väitöskirjan tuottamaa tietoa voidaan soveltaa työelämän konsulttien ja muutosagenttien valmennuksessa ja työnohjauksessa. ■

**Lisätiedot:** risto.puutio@elisanet.fi



# Strategiaviestinnän vastaanotto- käytännöt – Henkilöstö strategia- viestinnän yleisönä

*MMM Minna Mustosen markkinoinnin aineeseen kuuluva väitöskirja ”Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt – Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä” tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 2.10.2009. Vastaväittäjänä toimi professori Susan Meriläinen Lapin yliopistosta ja kustoksena professori Johanna Moisander Helsingin kauppakorkeakoulusta.*

Väitös avaa uudenlaisen näkökulman strategiaviestinnän toteuttamiseen. Perinteisessä strategiatutkimuksessa työntekijät käsitetään passiivisina vastaanottajina, joiden tehtäväksi jää strategiaviestinnän ymmärtäminen ”oikein” eli yrittäjän määrittämällä tavalla. Tutkimuksen mukaan ei riitä, että johto tiedottaa yhtenäisesti henkilöstölle faktoja strategiasta ja tavoitteista, vaan johdon tulee huomioida viestinnän tyylissä ja sisällössä työntekijän toimenkuva, osaaminen sekä työympäristö. Tällöin työntekijä voi kokea viestin itselleen merkityksellisenä, sisäistää sen sekä pystyy toimimaan arjessa strategian mukaisesti.

## Työntekijä valikoi itselleen merkitykselliset asiat

Mustosen tutkimus osoittaa, että strategiaviestinnän vastaanottaminen on moniulotteinen il-

miö, johon vaikuttavat monet seikat. Työntekijät tekevät valintoja siitä, millaista viestintää he vastaanottavat. Valintoihin vaikuttavat viestintätavan ja sisällön lisäksi työntekijän toimenkuva ja taustatiedot asiasta sekä se, millaisessa fyysisessä ja sosiaalisessa ympäristössä hän toimii. Kun viestintä koetaan itselle merkityksellisenä, henkilöstö käyttää enemmän aikaa asian sisäistämiseen.

Viestintä on työntekijälle merkityksellistä silloin, kun hän pystyy hyödyntämään saamaansa informaatiota omassa työssään tai kokee viestisisällön henkilökohtaisesti kiinnostavaksi. Vastaavasti viestintä torjutaan, kun kosketuspintaa omaan työhön ei ole esimerkiksi viestin vaikeaselkoisuuden vuoksi. Viestin sisäistämistä edesauttaa myös mahdollisuus käydä sisältöä läpi vuorovaikutuksessa kollegojen, esimiesten tai johdon kanssa.

## Sisäinen kohdennettu markkinointi tehokkaampaa kuin yhtenäinen tiedottaminen

Väitöstutkimus osoittaa, ettei henkilöstön tekemiä tulkintoja strategiaviestinnästä voida johtaa lisäämällä valvontaa, vaan luomalla henkilöstölle strategiaviestinnän ymmärtämistä helpottavat ja ohjaavat puitteet. Nämä muodostuvat ennen kaikkea kohdistamalla viestintää toimenkuvien mukaisesti sekä rakentamalla organisaatiokulttuuria aktiivisuuteen ja vastuunottoon kannustavaksi.

Tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että vallalla oleva – tiedottava ja strategian sisältöä painottava viestintä – ei ole tehokkain tapa viestiä strategiasta. Sen sijaan strategiaviestinnässä kannattaa käyttää markkinoinnillisia keinoja, joilla voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön asenteisiin strategiaa kohtaan.

– Lisäksi henkilöstö tulisi ottaa riittävän aikaisin mukaan strategiakeskusteluun, jotta työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja saada riittävän syvällistä ja kattavaa tietoa strategiasta, sanoo Mustonen. ■

**Lisätiedot:** minna.mustonen(at)iki.fi

## Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees

*KTM Monika von Bonsdorffin johtamisen väitöskirja "Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees" (Keski-ikäisten ja ikääntyneiden työntekijöiden eläke- ja työssä jatkamisaiheet) tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 25.9.2009. Vastaväittäjänä toimi emeritusprofessori Juhani Ilmarinen Työterveyslaitokselta ja kustoksena professori Iiris Aaltio Jyväskylän yliopistosta.*

### Työ voi olla voimavara ikääntyvälle

Monika von Bonsdorff tutki väitöskirjassaan työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvien tekijöiden yhteyttä työntekijöiden eläke- ja työssäjatkamisaikaisiin.

Hän osoittaa, että nämä tekijät ovat merkittäviä aina keski-ikästä alkaen. Heikoksi koet-

tuun terveyteen liittyvät tekijät ovat voimakkaammin yhteydessä miesten, työhyvinvointiin liittyvät seikat puolestaan naisten eläkeikäisiin.

Tutkimus osoittaa, että johtamisella on suuri merkitys työntekijöiden työssä jatkamisen kannalta, sillä työhyvinvointia ja työntekijöiden terveyttä voidaan tukea hyvien johtamiskäytäntöjen avulla.

### Palkitsemiseensa tyytyväiset hoitajat uskovat jatkavansa pidempään työssään

Von Bonsdorff huomasi suomalaisia sairaanhoitajia tutkiessaan, että palkitsemiseensa tyytyväisillä sairaanhoitajilla on vähemmän eläkeikäistä verrattuna palkitsemiseensa tyytymättömiin.

– Myös heikoksi koettuun terveyteen liittyvät seikat saavat hoitajat epäilemään kykyään jatkaa työssään aina 63 vuoden ikään saakka, von Bonsdorff huomauttaa.

Von Bonsdorff tutki myös suomalaisten

sairaanhoitajien mielipiteitä palkitsemisesta. Hieman yllättäen ikääntyneet hoitajat arvostavat rahallista palkitsemista nuoria hoitajia enemmän.

– Kaikki tutkimukseen osallistuneet arvostivat suuresti kaikkea palkitsemista, myös ei-rahallista, kuten esimiehen tunnustusta, mahdollisuutta kehittää itseään, joustavia työaikoja sekä työn jatkuvuutta. Rahallinen palkitseminen motivoi erityisesti ikääntyviä sairaanhoitajia. Toisaalta, kunta-alan palkkausjärjestelmä palkitsi aina vuoteen 2004 saakka työntekijöitä työvuosien mukaan, von Bonsdorff kuvailee.

lääkkäät hoitajat ovat yleensä toimineet vuosikymmenten ajan työssään ja saattavat pitää rahallista palkitsemista osoituksena siitä, että työnantaja arvostaa heidän osaamistaan ja kokemustaan.

## Hyvä työ – pidempi työura

Eläkeaikeita tutkittiin laajemmin kunta-alan työntekijöiden pitkittäistutkimuksessa. Jo keskiästä alkaen työhyvinvointiin liittyvät seikat, kuten työtyytyväisyys ja hyvä työkyky ja toisaalta pahoinvointiin liittyvät seikat, kuten työnvältäminen, yleinen passiivisuus ja osallistumishaluttomuus, ennustivat ikääntyneen työntekijän eläkeaikeita.

– Työ voi olla hyvinvoinnin tai stressin ja pahoinvoinnin lähde keski-ikäisten ja iäkkäiden työntekijöiden elämässä, von Bonsdorff sanoo.

Heikoksi koettuun terveyteen liittyvät tekijät ovat voimakkaammin yhteydessä miesten eläkeaikeisiin. Alhaiseen työhyvinvointiin liittyvät seikat, kuten tyytymättömyys työssä, työnvältäminen, yleinen passiivisuus ja osallistu-

mishaluttomuus, puolestaan ennakoivat naisten eläkeaikeita.

Työn ulkopuoliset ja perheeseen liittyvät tekijät toimivat niin eläkkeelle työntävinä tekijöinä kuin työhön vetävinä voimina. Työ voi olla tärkeä osa työntekijöiden, etenkin yksin elävien naisten, hyvinvointia ja jatkuvuuden tunnetta.

## Siltatyötä eläkkeellä?

Tutkittaessa yhdysvaltalaisen valtion työntekijöiden työssäjatkamisaikeita eläkkeelle jäämisen jälkeen, havaittiin työn sisältöön ja itsensä toteuttamiseen liittyvien tekijöiden olevan tärkeitä.

Von Bonsdorffin mukaan raha ei ollut keskeinen tekijä siltatyötä harkitseville. Uranvaihtoa eläkkeelle jäämisen jälkeen harkitsivat lähinnä korkeammin koulutetut miehet, jotka halusivat hyödyntää taitojaan laajemmin.

Suomessa vuoden 2005 eläkeuudistuksen myötä eläkkeelle jäänyt työntekijä voi joustavammin jatkaa työntekoa niin sanotussa siltatyössä. Toisin kuin Yhdysvalloissa, tämä on toislaiseksi varsin harvinaista Suomessa.

– Monet seikat, kuten työntekijöiden korkea koulutus sekä hallituksen ja työmarkkinaosapuolten viimeaikaiset toimet puhuvat siltatyön yleistymisen puolesta, toteaa von Bonsdorff.

Tutkimuksessa hyödynnettiin suomalaisen sairaanhoitajien ja kuntatyöntekijöiden kyselytutkimusaineistojen lisäksi yhdysvaltalaisen valtion palveluksessa olevia työntekijöitä koskevaa yksilötasoisia tutkimusaineistoa. ■

**Lisätiedot:** [monika.bonsdorff\(at\)ttl.fi](mailto:monika.bonsdorff(at)ttl.fi)

# Essays on Asymmetric News Effects on Exchange Rate Volatility

*KTM Helinä Laakkosen kansantalouden väitöskirja "Essays on Asymmetric News Effects on Exchange Rate Volatility" (Esseitä uutisten epäsymmetrisistä vaikutuksista valuuttakurssin volatiliteettiin) tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 25.9.2009. Vastaväittäjänä toimi professori Timo Teräsvirta (Aarhus Universitet, Tanska) ja kustoksena professori Kari Heimonen (Jyväskylän yliopisto).*

## Sijoittajat ylireagoivat huonoihin uutisiin talouden hyvinä aikoina

Helinä Laakkonen tutki väitöskirjassaan makrotalouden uutisten vaikutusta euron ja dollarin valuuttakurssin viiden minuutin tuoton volatiliteettiin eli heilahteluun. Valuuttamarkkinat ovat maailman suurimmat ja nopeasti kehittyvät markkinat, joiden ymmärtäminen on tärkeää mm. sijoittajille, rahoitusinstituutioille ja talouspoliittisille päättäjille. Uuden informaation välittyminen arvopaperien hintoihin on yksi rahoituksen taloustieteen keskeisistä kysymyksistä.

## Reaktiot uutisiin riippuvat talouden tilasta

Laakkonen tarkasteli mm. erilaisia epäsymmetrisyyksiä positiivisten ja negatiivisten uutisten vaikutuksissa. Hän havaitsi, että negatiiviset uutiset vaikuttavat hyvinä aikoina merkittävästi voimakkaammin kuin huonoina aikoina, kun

taas positiivisten uutisten kohdalla tällaista eroa ei näytä olevan. Sijoittajat siis ylireagoivat huonoihin uutisiin talouden hyvinä aikoina.

Havainto voidaan selittää sijoittajien hallulla turvautua talouden tilan epävarmuudelta. Sijoittajien reaktioihin vaikuttavat heidän oletuksensa talouden tilasta ja se, kuinka markkinoille tullut informaatio sopii yhteen näiden oletusten kanssa. Esimerkiksi, jos sijoittajat oletavat talouden tilan olevan hyvä, mutta uutiset signaloivat päinvastaista, epävarmuus talouden tilasta kasvaa. Tällöin sijoittajat vaativat preemion arvopaperin hintaan suojaamaan lisääntyneeltä talouden tilan epävarmuudelta ja sen seurauksena arvopaperin hinta laskee enemmän kuin mitä sen arvo \*ainoastaan\* negatiivisen uutisen seurauksena olisi laskenut.

## Ristiriitaiset uutiset lisäävät heilahtelua enemmän kuin johdonmukaiset

Laakkonen havaitsi myös, että mikäli markkinoille tulee yhtä aikaa sekä positiivisia että negatiivisia uutisia, on vaikutus volatiliteettiin merkittävästi suurempi kuin siinä tapauksessa, että markkinoille tulee pelkästään positiivisia tai negatiivisia uutisia.

– Sijoittajien on vaikea päätellä onko uutisten yhteisvaikutus valuuttakurssin arvoon positiivinen vai negatiivinen, mikäli talouden indikaattorit antavat ristiriitaisia signaaleja talouden tilasta, Laakkonen arvioi.

Volatiliteetin nousu voi toki johtua myös siitä, että kaupankäynti lisääntyy voimakkaasti

silloin kun uutisia julkaistaan useampi kerrallaan. Volatiliteetti kasvaa kuitenkin enemmän siinä tapauksessa, että julkaistaan pelkästään yksi makrotalouden uutinen kuin silloin, kun markkinoille tulee yhtä aikaa useampi kuin yksi uutinen ja kaikki uutiset ovat samansuuntaisia, joko positiivisia tai negatiivisia.

– Näin ollen uutisten vaikutus volatilitettiin ei näyttäisi riippuvan niinkään uutisten määrästä, vaan enemmän signaalin selkeydestä.

Volatiliteettia aiheuttaa siis enemmän markkinoilla kohonnut epävarmuus kuin uuden informaation johdosta lisääntynyt kaupankäyntivolyymi, Laakkonen toteaa.

## **Yhdysvaltojen uutiset tärkeimpiä, Suomen uutisilla ei vaikutusta**

Laakkosen mukaan Yhdysvaltojen makrotalouden uutisten vaikutus EUR/USD valuuttakurssin volatilitettiin on huomattavasti voimakkaampi kuin euroalueen uutisten vaikutus. Euroalueen maiden makrotalouden uutisten vaikutuksen suuruus seuraa maan taloudellista kokoa: mitä suurempi maa, sitä voimakkaampi vaikutus sen uutisilla on.

Euroalueen suurimpien maiden Saksan ja Ranskan makrotalouden uutisilla on suurempi

vaikutus EUR/USD volatilitettiin kuin makrolu-  
vuilla, jotka kuvaavat koko euroalueen talouden tilaa yhteensä. Pienimpien maiden, kuten Suomen ja Irlannin, makrotalouden uutisilla ei ole vaikutusta volatilitettiin. Ison-Britannian makrotalouden uutisilla on yhtä suuri vaikutus EUR/USD volatilitettiin kuin suurimpien euroalueen maiden uutisilla, kun taas Japanin makrotalouden tilaa kuvaavat luvut eivät vaikuta EUR/USD volatilitettiin.

## **Elektroniset kaupankäyntijärjestelmät avain tutkimukseen**

Elektronisten kaupankäyntijärjestelmien yleistyminen 1990-luvulla on tarjonnut uusia mahdollisuuksia uutisten vaikutusten tutkimukselle.

Parhaimmillaan aineistot kattavat kaikki markkinoilla tapahtuneet osto- ja myyntitarjoukset ja toteutuneet kaupat. Käyttämällä tällaisia päivänsisäisiä aineistoja voidaan tarkastella, mitä markkinoilla tapahtuu juuri silloin, kun uutinen julkaistaan. Tämä on tärkeää, koska sijoittajat reagoivat uuteen informaatioon välittömästi, eikä reaktioita välttämättä pysty erottamaan muista päivän markkinatapahtumista johtuvista liikkeistä päiväaineistoa käyttämällä. ■

**Lisätiedot:** helina.laakkonen(at)helsinki.fi

# Investigating Innovation in Projects: Issues for International Development Cooperation

*Arkkitehti, MBA Mikko Korian kansainvälinen liiketoiminta -aineeseen kuuluva väitöskirja "Investigating Innovation in Projects: Issues for International Development Cooperation" (Tutkimus innovaatioista projekteissa: näkökulmia kehitysyhteistyöhön) tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 17.9.2009. Vastaväittäjänä toimi Principal Research Fellow, Dr. Tim Brady (CENTRIM, University of Brighton) ja kustoksena professori Hannu Seristö (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

## Projektinhallinnan nykykäytännöt vastaamaan kehitysyhteistyön uusia tarpeita?

Väitöskirja käsittelee innovaatioita projektitympäristöissä, keskittyen erityisesti kehitysyhteistyöhön ja sen hallintoon. Tutkimuksen ensimmäinen tavoite on ollut selvittää tukeeko nykyinen projektikäytäntö hallinnollisten innovaatioiden muodostumista ja kehittymistä yhteistyöorganisaatioissa. Tämän lisäksi tutkimuksessa pohditaan, miten projektinhallinnan nykykäytäntöjä voitaisiin kehittää vastaamaan kehitysyhteistyön uusia tarpeita.

Väitöskirja rakentuu kolmesta julkaistusta artikkelista, yhdestä esseestä sekä johdanto-

osasta. Esseessä käydään läpi laadullisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin 79 kehitysyhteistyöprojektia. Projekteja arvioidaan uutuuden, hyödyllisyyden, kestäväen kehityksen ja siirrettävyyden näkökulmista. Ensimmäisessä artikkelissa tutkitaan ympäristön ja projektiorganisaation merkitystä tiedon ja osaamisen siirtoon, ja siten projektin onnistumiseen. Projekteihin liittyvä hallinnollinen teoriapohja käydään läpi, ja tarkennuksien kautta ehdotetaan kehitysyhteistyöhön soveltuvaa mallia. Seuraavassa artikkelissa selvitetään ohjelma- ja projektitasojen keskinäisiä riippuvuusuhteita ja toimintaympäristön vaikutusta innovaatioiden syntymiseen. Kolmannessa artikkelissa tutkitaan toimintakyvykkyyden ja rajoitteiden yhteensovittamista innovaatioympäristössä.

## Osallistamisessa ja projektien välisessä tiedonsiirrossa kehitettävää

Tutkimuksessa todetaan, että nykyinen projektikäytäntö ei kaikilta osin tue hallinnollisten innovaatioiden kehittymistä tutkimuskontekstissa. Tutkimus vahvistaa tarpeen muokata projektinhallinnon teoriapohjaa osallistavaksi, tarkentaa käytäntöjä siten että projektien välistä oppimista ja tiedonsiirtoa voitaisiin tehostaa sekä muokata projektitympäristöä siten, että toimintakyvykkydet pystytään hyödyntämään mahdollisimman laajasti. Pohjautuen esseissä ja artikkeleissa tehtyihin havaintoihin ja johtopäätöksiin

väitöskirjan johdanto-osassa esitetään malli, joka mahdollistaa projektin ulkoisen ja sisäisen ympäristön, toimintakyvyyden ja rajoitteiden sekä jatkuvan innovaation yhtäaikaisen tarkastelun. Malli tarjoaa hallinnon työkaluja uudistaa käytäntöjä. Väitöskirja luo tieteellisen kontri-

buution projektihallintoon, oppimisen ja tiedon siirtoon projektiympäristöissä sekä toimintakyvykkyyssajatteluun innovaatiokontekstissa. ■

**Lisätiedot:** mikko.koria(at)hse.fi

# Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta

*KTM Sami Kalliomaan markkinoinnin väitöskirja "Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta" tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 4.9.2009. Vastaväittäjänä toimi professori Tuula Mittilä Turun kauppatieteiden koulusta ja kustoksena professori Outi Uusitalo Jyväskylän yliopistosta.*

## Esimiehen työ on sisäistä palvelua

Sami Kalliomaa tutki, miten organisaation jäsenet rakentavat käsitystään johtamisesta. Hän pohti erityisesti, mitä sisäisen markkinoinnin johtaminen on toiminnan tasolla.

– Johtajuuden merkitys ja vaikutus on keskeinen, unohtamatta johdettavien omaa vastuuta onnistuneista vuorovaikutustilanteista, Kalliomaa painottaa.

## Esimerkillisyys, luottamus ja vastavuoroisuus johtajuuden ytimessä

Esimiesten ja alaisten suhteen rakentumiseen vaikuttavat osapuolten esimerkillisyys, luottamus ja vastavuoroisuus. Luottamukselliset suhteet esimiehen ja alaisen välillä paransivat osapuolten välistä palvelullisuutta ja yhteistyöhätkyyttä. Esimerkillisyys sisäisen suhteen johtamisessa on esimiehen arjessa antamaa mallia, yhteisten sääntöjen noudattamista ja arvojen sekä yhdenmukaisten tavoitteiden mukaista toimintaa. Esimiehen työ on sisäistä palvelua.

Vastavuoroisissa johtamistilanteissa on keskeistä kahdensuuntainen vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä. Vastavuoroisuuden toimimattomuus aiheutti lukuisia ongelmia. Etäiset esimiehet, joita voidaan kuvata kontrolloiviksi ja viestinnässään yksisuuntaisiksi, eivät saaneet palautetta suhteen heikkolaatuisuuden vuoksi. Myös johdettavilta edellytetään sisäisen suhteen johtamisen hallintaa, esimerkiksi erilaisten vuorovaikutustilanteiden tulkinallisuutta.

den ymmärtämistä, ratkaisun etsimisen taitoa, esimerkillisyyttä, tunteiden hallintaa ja palautteen antamisen sekä ottamisen taitoa.

### **Ylin johto ja johtoryhmä vastaavat johtajuuden rakentumisesta**

Johdon ja johtoryhmän merkitys on keskeinen sisäisen suhteen johtamisen rakentumiselle. Jos yrityksen tai organisaation johto ei ole yksimielinen päätöksissään ja toiminnassaan, se herättää organisaatiossa ristiriitoja ja heikentää tavoitellun johtamisstrategian toteutumista.

Vasta ylimmän johdon hyväksymä tapa ja sitoutuminen esimerkillisyyteen, luottamuksen rakentamiseen ja vastavuoroisuuteen mahdollistavat laadukkaan sisäisen palvelun tuottamisen. Tämä näkyy organisaatiossa parempina suorituksina ja tuloksina, joiden taloudellisesta vaikutuksesta lopulta päättää ulkoinen asiakas.

– Sisäisen suhteen johtamista ei voida arvioida taloudellisin luvuin lyhyen ajan kuluessa. Siinä tavoitellaan tulosta pitkäaikaisten luottamusta rakentavien suhteiden avulla, Kalliomaa määrittelee.

### **Luottamukselliset sisäiset suhteet rakentavat kannattavuutta**

Organisaation sisäiset suhteet voivat kehittyä johtajuuden muuttuessa. Sisäiset asiakastasot ovat sisäinen satunnainen asiakas, kontrolloitu

pettynyt sisäinen asiakas, palveleva tyytyväinen sisäinen asiakas ja kumppani, luotettava sisäinen asiakas. Johtajan ja johdettavien välistä vuorovaikutusta jalostamalla sisäisen asiakkaan luottamusta ja sitoutumisen astetta voidaan lisätä. Johtajuuden ollessa laadultaan heikkoa sisäisillä suhteilla ei ole edellytyksiä jalostua ja vastata ulkoisten asiakassuhteiden vaatimiin muutoksiin.

Luottamuksellisilla suhteilla on merkitystä sisäisille palveluketjuille. Useat sisäiset vuorovaikutustilanteet luovat palveluketjuja. Jos sisäiset suhteet ovat matalalaatuiset, henkilökunta todennäköisemmin jättää viestimättä uudet ideat ja innovaatiot.

Tutkimustietoa voidaan käyttää organisaatioiden kilpailukykyyn parantamiseen ja työyhteisöjen kehittämiseen sekä yksittäisten esimiesten johtajuuden arviointiin ja kehittämiseen.

– Organisaation kannattavuuteen ja yksittäisten ihmisten kokemuksiin sekä jaksamiseen voi vaikuttaa ammattitaitoisella johtajuudella. Osaamme kohtuullisen hyvin asioiden johtamisen, mutta ihmisten johtamisessa olemme vielä alkutaipaleella, Kalliomaa arvioi.

Tutkimustietoa on kerätty suomalaisesta globaaleilla markkinoilla toimivasta konepajateollisuuden kuuluvasta projektiorganisaatiosta haastatteleamalla, havainnoimalla sekä tutustumalla kirjalliseen materiaaliin. ■

**Lisätiedot:** sami.kalliomaa@jamk.fi



# Post-Completion Auditing of Capital Investments and Organizational Learning

## Lectio praecursoria

*KTJ Jari Huikun laskentatoimen väitöskirja "Post-Completion Auditing of Capital Investments and Organizational Learning" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 28.8.2009. Vastaväittäjänä toimi professori Marko Järvenpää Jyväskylän yliopistosta ja kustoksena professori Seppo Ikäheimo Helsingin kauppakorkeakoulusta.*

Investointipäätösten tekeminen on yksi yritysjohdon tärkeimmistä tehtävistä. Määräähän investoinneissa onnistuminen pitkälti, kuinka hyvin yritys saavuttaa strategiset tavoitteensa ja menestyy. Aiempien tutkimusten mukaan loppuunsaatettujen investointien tarkkailu eli Post-Completion Auditing of Capital Investments, lyhennettynä PCA, voi tuottaa yritykselle arvokasta palautetta tulevia investointeja silmällä pitäen. Suomenkielisessä kirjallisuudessa tästä toiminnosta näkee toisinaan käytettävän synonyymejä investointien jälkitarkkailu tai investointien jälkiauditointi. Tässä esityksessäni käytän vakiintunutta englanninkielistä lyhennettä PCA puhuessani loppuunsaatettujen investointien tarkkailusta.

PCA:n pääajatuksena on avustaa yritystä sekä välttämään aiemmin tehtyjä virheitä että

systemaattisesti identifioimaan menestyksekkäät prosessit, joita investointitoiminnassa kannattaa toistaa. Se voidaan pelkistää määritellä toiminnoksi, jossa investoinnin toteutunutta menestystä verrataan investoinnille asetettuihin tavoitteisiin. Asetetut tavoitteet on usein puettu numeroiksi. Yrityksen tavoitteena voi esimerkiksi olla, että tietty tehdasinvestointi maksaa itsensä takaisin viidessä vuodessa. PCA saattaa kuitenkin osoittaa, että takaisinmaksuaika venyy kymmeen vuoteen. PCA:n yhteydessä syitä tähän poikkeamaan analysoidaan ja saatuja oppimiskokemuksia dokumentoidaan. Uuden vastavankaltaisen investoinnin suunnitteluvaiheessa yritys voi sitten hyödyntää näitä aiempia oppimiskokemuksiaan.

Kansainvälisten tutkimusten mukaan suurissa yrityksissä PCA:n suorittaminen on hyvin tavanomaista. Erityisesti anglosaksisissa maissa lähes kaikki suuryritykset ilmoittavat harjoittavansa sitä jossain laajuudessa. Huolimatta loppuunsaatettujen investointien tarkkailun yleisyydestä ja sille ehdotetusta merkittävästä roolista organisatorisen oppimisen edistäjänä, on siihen liittyvä tutkimus ollut toistaiseksi melko vähäistä. Näin ollen, väitöskirjatutkimukseni käsittelee loppuunsaatettujen investointien tarkkailun, siis PCA:n, ja organisatorisen oppimisen välistä suhdetta. Tutkimus sijoittuu laskentatoimen tieteenalaan ja siinä nimenomaan johdon

laskentatoimen alueelle. Johdon laskentatoimen tehtävänä on yrityksen päätöksentekoa tukevan informaation tuottaminen ja johdon avustaminen organisaation ohjaamisessa kohti asetettuja päämääriä.

Tässä tutkimuksessa loppuunsaatettujen investointien tarkkailua tarkastellaan erityisesti organisatorisen oppimisen näkökulmasta. Mitä organisatorisella oppimisella sitten ymmärretään? Se ei ole pelkästään organisaation yksilöiden oppimisen summa. Organisatorinen oppiminen on prosessi, joka käsittää tietojen, uskomusten ja olettamusten jakamisen organisaation yksilöiden keskuudessa. Tähän prosessiin vaikuttavat erinäiset sosiaaliset, poliittiset ja rakenteelliset elementit. Tieteenalan urauurtavan tutkijan Argyriksen (1977, 1990) mukaan organisatorisessa oppimisprosessissa organisaatio vastaa muutoksiin ympäristössään paljastamalla epäsuotuisat poikkeamat tavoitetilasta ja korjaamalla ne. Hän puhuu edelleen ensimmäisen ja toisen tason oppimisesta. Ensimmäisen tason oppimisessa mielenkiinto kohdistuu ongelman ratkaisuun sinänsä, kun taas toisen tason oppimisessa kyseenalaistetaan ja analysoidaan lähtökohtaolettamuksia ja asetettuja tavoitteita. Toisen tason oppiminen saattaa johtaa perustavaa laatua oleviin muutoksiin ja uudistamisiin organisaation toimintatavoissa.

Argyriksen käsitteiden lisäksi tämä tutkimus hyödyntää erityisesti runsaasti viitatuun alan tutkijan Huberin (1991) esittämää organisatorisen oppimisen nelivaiheista prosessimallia. Siinä aluksi tiedonhankintavaiheessa tietoa kerätään eri lähteistä. Sitten tiedonjakovaiheessa tätä kerättyä tietoa jaetaan organisaatiossa ja sen pohjalta muodostuu uutta tietoa. Tätä seuraavassa informaation tulkintavaiheessa informaatiosta luodaan yhteisesti ymmärrettyjä tulkintoja. Lopuksi, organisaation muistivaiheessa

tieto varastoidaan myöhempää käyttöä varten. Konkretisoituna PCA-maailmaan voidaan esittää edellä mainittua mukaillen, että ensivaiheessa tarkkailun suorittajat hankkivat tarkkailtavaan investointiin liittyvää informaatiota sisäisistä ja ulkoisista lähteistä, ja valmistelevat PCA-raportin. Seuraavaksi raporttia käydään läpi asianmukaisessa interaktiivisessa foorumissa ja yhteistä tulkintaa oppimiskokemuksista syntyy. Lopullinen raportti ja siihen liittyvä dokumentaatio toimitetaan relevanttien henkilöiden saataville esimerkiksi yrityksen intranettiin. Kun yrityksessä sitten tulevaisuudessa suunnitellaan vastaavankaltaisia investointeja, tämä aiemmin kumuloitunut oppiminen voidaan hyödyntää aikaisempien virheiden minimoimiseksi ja oikeiden asioiden toistamiseksi.

Väitöskirjatutkimukseni teoreettinen perusta nojaa organisatorisen oppimiskäsitteistön lisäksi johdon ohjausjärjestelmäpakettikirjallisuuteen (management control package literature), ja siinä erityisesti equifinality- ja kyberneettinen ohjausjärjestelmä- käsitteisiin. Kantavana ajatuksena ohjausjärjestelmien pakettitarkastelun taustalla on näkemys, että johdon ohjausjärjestelmien voidaan ajatella koostuvan useista vuorovaikutussuhteesta olevista formaaleista ja epäformaaleista ohjausmekanismeista. Näin olen ehdotettu, että laaja-alaisempi kokonaisvaltainen lähestymistapa olisi otollisempi ohjausjärjestelmien tutkimisessa kuin yksittäisten ohjausmekanismien tutkiminen irrallaan toisistaan. Tähän lähestymistapaan liittyy olennaisesti keskustelu siitä, että ohjausmekanismeja voidaan käyttää toisiaan täydentävällä tai korvaavalla tavalla. Equifinality-käsite liittyy nimenomaan korvaavuuskeskusteluun. Perusajatuksena siinä on, että samaan tai samankaltaiseen lopputulokseen voidaan päästä vaihtoehtoisilla keinoilla. Esimerkinä tästä voisi olla organisa-

torinen oppiminen investointien yhteydessä. Vaihtoehtoisina korvaavina keinoina voitaisiin ajatella olevan vaikkapa PCA:n suorittaminen tai konsernin investointiosaston hyödyntäminen. Yksinkertaistettuna arkielämän esimerkkinä equifinaliteetista voisi olla janon sammuttaminen. Se onnistuu vedellä tai vaihtoehtoisesti monella muulla nestepitoisella aineella.

Perinteisiä ohjausjärjestelmiä, kuten esimerkiksi budjetoitijärjestelmiä, kutsutaan kyberneettisiksi ohjausjärjestelmiksi. Kyberneettisessä järjestelmässä informaatio poikkeamista tavoitteen ja toteutuneen välillä laukaisee korjausprosessin. Tyypillisesti kyberneettinen ohjausjärjestelmä sisältää neljä mekanismia: suunnittelu, suorituksen mittaus, palaute ja henkilöstön arvioiminen/palkitseminen.

Väitöskirjani tavoitteena on valottaa loppuunsaatettujen investointien tarkkailun ja organisatorisen oppimisen välistä suhdetta. Empiirisen aineiston keräämiseksi on tehty 49 haastattelua Suomen kolmessakymmenessä suurimmassa teollisuusyrityksessä. Puolistrukturoidun haastattelurungon läpikäymisen lisäksi haastatteluissa on täytetty strukturoitu kysymyslomake. Päähaastateltavat käsittivät henkilöitä, jotka vastaavat taloudesta, investoinneista, tuotannosta tai teknologiasta konserni- tai divisioonatasolla. Tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu erityisesti niin sanottuihin reaali-investointeihin, joita teollisuudessa ovat tyypillisimmillään tehtaat, tuotantolinjat, koneet ja laitteet. Tutkituista 30 yrityksestä 16 harjoittaa PCA:ta säännönmukaisesti, 4 satunnaisesti ja kymmenen ei harjoita sitä ollenkaan.

Väitöskirja koostuu johdannon lisäksi kolmesta julkaistusta artikkelista, joista kaksi on läpikäynyt tieteellisen niin sanotun double blind-review referointiprosessin. Seuraavaksi esitellen yksittäisten artikkeleiden tavoitteet ja päätu-

lokset. Väitöskirjan ensimmäisessä artikkelissa tutkitaan syitä siihen, miksi kaikki suuret yritykset eivät ota käyttöön määrämuotoista PCA:ta. Aiempi kirjallisuus ehdottaa, että johdon ohjausmekanismit voivat korvata toisiaan. Samansuuntaisesti on ehdotettu, että PCA:n osalta tällaiset vaihtoehtoiset mekanismit voivat vähentää yritysten halukkuutta sen käyttöönottoon. Kuitenkin, me tiedämme vain vähän tällaisista vaihtoehtoisista mekanismeista ja niiden potentiaalisesta vaikutuksesta PCA:n käyttöönottoon. Näin ollen, tämän artikkelin tarkoituksena oli identifioida ja analysoida erilaisia PCA:lle vaihtoehtoisia ohjausmekanismeja, joita yritykset voivat käyttää investointien onnistumisen arvioimiseen ja organisatorisen oppimisen edistämiseen. Edelleen, tutkimus valotti niitä olosuhteita, joissa vaihtoehtoiset mekanismit voisivat olla tarkoituksenmukaisia investointien ohjaamiseen. Tässä artikkelissa keskityttiin yrityksiin, joissa ei harjoitettu PCA:ta, mutta sitä harjoittavia yrityksiä käytettiin lisäksi referenssiryhmänä.

Tulokset paljastavat, että yritykset käyttävät erilaisia keinoja investointiprojektien onnistumisen selvittämiseen. Keinot sisältävät formaaleja systeemejä esimerkiksi tuotannon tunnuslukujen, myynnin ja tulosyksikköjen seurantaan. Lisäksi yritykset käyttävät onnistumisen selvittämiseen epäformaalimpia keinoja kuten vierailut investointikohteissa ja epäviralliset keskustelut. Edelleen, yritykset näyttävät hankkivan ja siirtävän investointitietämystä monin tavoin. Erityisesti keskitetyn investointiasiantuntijuuden hyödyntäminen ja muiden kokeneiden yrityksen sisäisten resurssien käyttö on hyvin tyypillistä. Voivatko vaihtoehtoiset keinot ja PCA sitten toimia toistensa korvaajina, ja siten muodostaa syy sille, että yritykset eivät ota käyttöön PCA:ta? Tulokset tukevat väitettäni, että erityisesti

pienemmät yritykset saattavat kokea vaihtoehtoiset keinot riittäviksi tarkoituksiinsa, eivätkä ne ota käyttöön PCA:ta. Toisaalta suuremmat yritykset eivät koe vaihtoehtoisia keinoja pelkästään riittävinä, vaan harjoittavat PCA:ta samanaikaisesti.

Nojautuen kyberneettisten ohjausjärjestelmien teoriaan, väitöskirjan toisessa artikkelissa arvioidaan PCA:n merkitystä erilaisiin sille ehdotettuihin johtamistarkoituksiin. Näitä ovat investointien onnistumisen arvioiminen, meneillään olevien investointien muuttaminen ja hylkääminen, investointiesitysten vilpittömyyden lisääminen ja investointeihin osallistuneen henkilöstön arvioiminen. PCA:n tarkoituksenmukaisuudesta näihin käyttötarkoituksiin on olemassa niukalti tutkimustietoa ja sekin on osin ristiriitaista. Vaikka organisatorisen oppimisen edistämisen on raportoitu olevan tärkein syy PCA:n harjoittamiseen, on meillä varsin vähän ymmärrystä PCA:n konkreettisista hyödyistä tähän tarkoitukseen. Siksi tässä tutkimuksessa näitä konkreettisia hyötyjä analysoidaan, ja tutkitaan miten ne kytkeytyvät ensimmäisen ja toisen tason oppimiseen. Saadut tutkimustulokset osoittavat, että PCA näyttää auttavan yrityksiä erityisesti lisäämään tulevien investointien lähtökohtaoletuksien ja tavoitteiden täsmällisyyttä, kun taas sen hyöty meneillään olevien investointien ohjauksessa vaikuttaisi olevan marginaalinen.

Kolmannessa artikkelissa tutkitaan PCA:n toteutustavan ja organisatorisen oppimisen välistä suhdetta. PCA:n toteutustapaa mietittäessä yritys ottaa kantaa esimerkiksi siihen, mistä investoinneista jälkitarkailu suoritetaan, kuka sen suorittaa, ja milloin se suoritetaan. Lisäksi itse PCA-raporttiin liittyen otetaan kantaa, mitä se pitää sisällään ja miten se yrityksessä kom-

munikoidaan. Vaikka PCA:n tarkoituksenmuokaisten toteutustaparatkaisujen on esitetty olevan erittäin tärkeitä organisatorisen oppimisen mahdollistajia, on näiden vuorovaikutuksesta hyvin vähän empiiristä tietoa. Tämän tutkimuksen löydökset tukevat väitettäni, että organisatorinen oppiminen on kytköksissä PCA-järjestelmän kehittyneisyyteen. Erityisesti PCA-raporttien tarkoituksenmukainen arkistointi ja helppo saatavuus tuntuvat edistävän aiempien oppimiskokemusten tehokasta siirtämistä tuleviin investointeihin.

Yhteenvetona väitöskirjan tuloksista ja kontribuutiosta voidaan todeta seuraavaa. Väitöskirja vahvistaa tietämystämme kahdella pääalueella. Ensinnäkin, se tarjoaa empiriaan nojaavia näkemyksiä loppuunsaatettujen investointien tarkkailun, PCA:n, ja organisatorisen oppimisen suhteesta. Se vahvistaa, että organisatorisen oppimisen edistäminen on yrityksillä ensisijainen syy harjoittaa PCA:ta, ja myös sen, että suurimmat hyödyt koetaan tulevan juuri tästä organisatorisen oppimisen edistämisestä. Ennen kaikkea, tulokset tukevat väitettäni, että organisatorinen oppiminen on riippuvainen PCA-järjestelmän kehittyneisyydestä.

Toiseksi, nojaten equifinality-käsitteeseen ja johdon ohjauspaketikirjallisuuteen, väitöskirjani lisää ymmärrystämme yrityksissä olevista korvaavista ja täydentävistä ohjausmekanismeista. Tutkimukseni tulokset tukevat väitettäni, että vaihtoehtoiset keinot saavuttaa PCA:n hyötyjä voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, miten PCA:ta käytetään yrityksissä. Vaihtoehtoiset keinot näyttävät vähentävän PCA:n relevanssia yrityksissä ja vaikuttavan siihen, miten ne ylipäänsä kokevat PCA:n käyttöönoton ja PCA-systeemin kehittyneisyyden tärkeyden. ■

## Kirjallisuus:

ARGYRIS, C. (1977) Organizational Learning and Management Information Systems, *Accounting, Organizations, and Society*, 2(2), 113–123.

ARGYRIS, C. (1990) The Dilemma of Implementing Controls: The Case of Managerial Accounting, *Accounting, Organizations, and Society*, 15(6), 503–511.

HUBER, G.P. (1991) Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature, *Organization Science*, 2(1), 88–115.

Lisätiedot: jari.huikka(at)hse.fi

# Dialogic construction of understanding in cross-border corporate meetings

*FL Tuija Nikon kansainvälinen yritysviestintä -aineeseen kuuluva väitöskirja "Dialogic construction of understanding in cross-border corporate meetings" (Ymmärryksen dialoginen rakentuminen monikansallisten yritysten kokouksissa) tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 27.8.2009. Vastaväittäjänä toimi professori, Doctor Artium Jan Svennevig (Universitetet i Oslo) ja kustokse-na professori (emerita) Mirjaliisa Charles (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

## Vuorovaikutus sujuu suomalais-ruotsalaisten fuusioyritysten sisäisissä kokouksissa

Väitöskirja käsittelee yhteisen ymmärryksen rakentumista suomalais-ruotsalaisten fuusioyritysten englanniksi käytävissä sisäisissä kokouskeskusteluissa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kokousten vuorovaikutus on sujuvaa, ja osallistujat

ymmärtävät toisiaan vaivatta. Tutkimuksen mukaan suomalais-ruotsalaisten yritysten sisäiset kokoukset ovat yhtäältä kurinalaisia ja tavoitteellisia, toisaalta niissä on rento ja yhteistyöhaakuinen ilmapiiri. Varsinkin pysyvien tiimien kokouksissa kiinnitetään erityistä huomiota yhteisöllisyyden ja myönteisen ilmapiirin rakentamiseen. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että vieraan kielen käytöstä aiheutuvia ongelmia ei kokouskeskusteluissa juurikaan käsitellä.

Perinteisesti vieraan kielen käyttöä on tutkittu sellaisesta näkökulmasta, että kommunikaatio on lähtökohtaisesti ongelmallista ja johtaa välttämättä väärinymmärryksiin. Tässä tutkimuksessa huomio sen sijaan kohdistui sellaisiin vuorovaikutuksen keinoihin, jotka edesauttavat kommunikaation onnistumista kokoustilanteessa. Uutta on myös se, että huomio ei kohdistunut yksittäisten osallistujien puheeseen vaan siihen, miten osallistujat yhdessä rakentavat merkityksiä.

Tutkimuksen aineistona oli Nordean ja Stora Enson sisäisiä kokouskeskusteluja, joissa osanottajina oli sekä yrityksen suomalaisia että

ruotsalaisia työntekijöitä. Aineisto kerättiin laajemman Suomen Akatemian rahoittaman tutkimushankkeen yhteydessä Helsingin kauppakorkeakoulussa vuosina 2000–2003. Tutkimuksen menetelmänä käytettiin keskustelunanalyysia. Sen avulla voidaan päästä käsiksi vuorovaikutuksen yksityiskohtiin ja osoittaa konkreettisesti,

millaisia seurauksia erilaisilla vuorovaikutuksen käytänteillä on. Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää sekä yritysten sisäisessä koulutuksessa että vieraskielisen viestinnän opetuksessa. ■

**Lisätiedot:** tuija.nikko(at)hse.fi

## Terveysjärjestelmän johtamisen tietovirrat

*KTM Harri Laihosen tietojohtamisen väitöskirja "Terveysjärjestelmän johtamisen tietovirrat" tarkastettiin Tampereen teknillisessä yliopistossa 26.8.2009. Vastaväittäjänä toimi tutkimusprofessori Pirjo Stähle (Turun yliopisto) ja kustoksena professori Antti Lönnqvist (Tampereen teknillinen yliopisto).*

Harri Laihosen väitöskirjassa keskitytään alueellisen terveysjärjestelmän tietovirtoihin ja niiden merkitykseen järjestelmän kehittymisen ja uudistumisen kannalta. Terveyspalveluita tarkastellaan esimerkkinä tietointensiivisistä palveluista, jolloin tieto ja tiedonkulku nousevat tarkastelun keskiöön. Terveysjärjestelmän tiedonhallinnan haasteina nähdään tutkimuksessa erityisesti yleinen tietointensiivisyyden kasvu, suomalaisen terveydenhuollon rakenteellinen kehitys ja ohjausmenetelmien muutos. Näiden lisäksi kansainväliset megatrendit, kuten esimerkiksi informaatioteknologian kehitys, väestön ikääntyminen ja kasvaneet tehokkuusvaatimukset ovat asettaneet terveydenhuolto-organisaatiot tilan-

teeseen, jossa jatkuva kehittyminen on välttämätöntä.

Tutkimus on luonteeltaan laadullista ja siinä yhdistyvät tietojohtamisen, terveydenhuollon ja jossain määrin myös kompleksisuusteorioiden tutkimusalueet. Tietojohtamisen osalta tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu tiedon siirtämiseen ja siirron konkreettisiin ilmentymiin – tietovirtoihin. Terveysjärjestelmän tietovirtoja tarkastellaan tutkimuksessa alueellisen terveysjärjestelmän johtamisen näkökulmasta. Esiin nousee myös laajemman järjestelmätason kysymyksiä liittyen informaatio-ohjaukseen. Kompleksisuusteorioiden ja teoriaryhmän käyttämien käsitteiden sovellettavuuden arvioinnilla on tutkimuksessa täydentävä rooli. Näiden käsitteiden soveltaminen organisaatiotutkimukseen ja erityisesti terveydenhuoltoon on Suomessa vielä uutta.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa rakennetaan käsitteellinen viitekehys, jonka avulla empiirisessä osassa jäsennetään alueellisen terveysjärjestelmän tietovirtoja ja niiden roolia järjestelmän kehityksessä. Tarkastelu keskittyy alueellisen terveysjärjestelmän johtaviin viran-

haltijoihin sekä järjestelmän tietoprosesseihin näiden viranhaltijoiden näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään minkälaista tietoa ja miten johtavat viranhaltijat käyttävät päätöksentekonsa tukena. Käsitteellisesti ohjauksen tietovirrat jaetaan sisäisen ohjausinformaation sekä alueellisen ja valtakunnallisen informaatio-ohjauksen synnyttämiin virtoihin. Tutkimus osoittaa, että näistä tietovirroista muodostuu tärkeä mahdollistava rakenne alueellisen terveysjärjestelmän kehityksen ja uudistumisen kannalta.

Tutkimuksen keskeisimmät teoreettiset tulokset liittyvät tietovirtakäsitteen aikaisempaa moniulotteisempaan tarkasteluun ja tämän pohjalta syntyneisiin tietovirtoihin perustuviin jäsennyskäsitteisiin alueellisesta terveysjärjestelmästä.

Tutkimuksessa todetaan, että terveydenhuollon toimintaympäristön monimuotoisuuden kasvu edellyttää yhä tiiviimpää vuorovaikutusta toimijoiden välillä ja tämän seurauksena tehokas tiedonkulku ja tietovirrat ovat välttämätön edellytys toiminnan saumattomuudelle ja uudenaisten toimintatapojen ja -mallien kehittämiseksi. Tietovirtojen jäsentäminen sekä operatiivisella että hallinnollisella tasolla on tutkimustulosten mukaan edelleen tarpeen. Käytännön toimijoille tutkimus tarjoaa konkreettisen esimerkin siitä, miten tiedonkulkua voidaan tarkastella ja tietovirtoja jäsentämällä kehittää käytännön lähestymistapoja tiedonkulun edistämiseksi. ■

**Lisätiedot:** harri.laihon(at)tut.fi

## Essays on the Efficiency of Schools and Student Achievement

*KTl Tanja Kirjavaisen Organisaatiot ja johtaminen -aineeseen kuuluva väitöskirja: "Essays on the Efficiency of Schools and Student Achievement" (Esseitä koulujen tehokkuudesta ja opiskelijoiden suoritustasoon vaikuttavista tekijöistä) tarkastettiin Helsingin kaupparkeakoulussa 25.8.2009. Vastaväittäjänä toimi senior lecturer, PhD Jill Johns (Lancaster University Management School) ja kustoksena professori Keijo Räsänen (Helsingin kaupparkeakoulu).*

Väitöskirjan viidessä esseessä tarkastellaan koulujen tehokkuuden määrittämistä eri menetelmin, tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ja koulujen resurssien vaikutusta opiskelijoiden suoritustasoon. Esseiden empiirisenä aineistona ovat lähes kaikki Suomen lukiot ja lukiolaiset vuosina 1990–2004.

### Koulujen välillä tehokkuuseroja

Lukioiden välillä oli selviä tehokkuuseroja eli eroja suoritustasossa, jossa ylioppilaskirjoitusten arvosanoja oli korjattu opiskelijoiden peruskoulumenestyksellä, perhetaustalla ja koulujen resursseilla. Tällainen tarkastelutapa tuotti sel-

västi erilaisen lukioiden paremmuusjärjestyksen kuin pelkät ylioppilaskirjoitusten arvosanat. Parhaiten ylioppilaskirjoituksissa menestyneet lukiot menettivät yleensä kärkisijansa ja pärjäivät tehokkuusmittarin perusteella vain keskinkertaisesti. Keskimääräinen tehokkuus ja tehokkuuden mukainen koulujen paremmuusjärjestys riippuivat myös paljon laskentamenetelmästä.

Tutkimuksessa selvitettiin myös lukioiden tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tuloksena oli, että erot lukioiden toiminnassa ja käytännöissä olivat suhteellisen pieniä. Yhdeksän tehokkuusjakauman ääripään lukion haastatteluihin perustuvat tarkastelut paljastivat, että tehokkaissa lukioissa opettajien ja rehtorien asenne oli huolehtiva ja korosti erityisesti heikkojen opiskelijoiden tukemista. Henkilöstön välisiä suhteita kuvattiin näissä kouluissa hyviksi, ja johtaminen ja päätöksenteko antoivat myös opettajille mahdollisuuden osallistumiseen. Tehottomissa kouluissa opettajien ja rehtorien näkemykset heijastelivat jopa turhautuneisuutta opiskelijoiden heikkoihin suorituksiin. Näissä

kouluissa oli myös useammin ongelmia henkilöstön välisissä suhteissa, ja johtamista ja päätöksentekoa luonnehdittiin joissain tapauksissa autoritääriseksi.

### **Koulujen resurssit eivät vaikuttaneet opintomenestykseen**

Tärkein yksittäinen opiskelijoiden ylioppilaskirjoitusmenestystä selittävä tekijä oli tutkimuksen mukaan heidän aikaisempi peruskoulumenestyksensä. Perhetaustalla ja erityisesti vanhempien koulutuksella oli oma itsenäinen vaikutuksensa sen lisäksi, että se vaikutti vahvasti aikaisempaan koulumenestykseen. Lukioiden resurssien positiivisesta vaikutuksesta opiskelijoiden suoritustason ei tutkimuksessa saatu näyttöä. Tulosten mukaan edes 1990-luvun laman voimakas kustannusten aleneminen lukioissa ei vaikuttanut ylioppilaskirjoitusten arvosanoihin ainakaan keskeisissä aineissa. ■

**Lisätiedot:** [tanja.kirjavainen\(at\)vatt.fi](mailto:tanja.kirjavainen(at)vatt.fi)



# Foreign parent control and international joint venture performance: Evidence from Finnish Multinational Firms

*KTL Nguyen Huu Len kansainvälisen markkinoinnin alaan kuuluva väitöskirja "Foreign parent control and international joint venture performance: Evidence from Finnish Multinational Firms" (Ulkomaalaisen emoyhtiön kontrolli ja menestys kansainvälisissä yhteisyrityksissä: Empiirisiä tuloksia suomalaisista monikansallisista yrityksistä) tarkastettiin Vaasan yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnassa 21.8.2009. Vastavaittäjänä toimi professori Ulrike Mayrhofer (Université Jean Moulin, Lyon, Ranska) ja kustoksena professori Jorma Larimo (Vaasan Yliopisto).*

Tutkimuksen päätavoite on kehittää laaja ja kattava viitekehys yhteisyrityksiä koskevan kontrollin ymmärtämiseen. Erityisesti työssä pyritään täyttämään aiempien tutkimusten jättämät aukot koskien seuraavia kysymyksiä: 1) Miten ulkomaalaisomistajat harjoittavat kontrolliaan yhteisyrityksissä saavuttaakseen ylivertaisen menestyksen? 2) Miksi ja miten yhteisyrityksiin kohdistuvat kontrollirakenteet muuttuvat ajan mittaan?

Väitöskirja koostuu viidestä artikkelista sekä artikkelit integroivasta luvusta. Ensimmäi-

sessä artikkelissa kehitetään tärkeä linkki osoittamaan ulkomaalaisomistajan strategioiden, kontrollin ja menestyksen välistä suhdetta yhteisyrityksissä. Toisessa artikkelissa kehitetään kansainvälisiin yhteisyrityksiin kohdistuvaa kontrollia koskeva malli, joka liittyy yhteisyrityksen isäntämaan olosuhteiden epävarmuuteen. Kolmannessa artikkelissa pyritään tutkimaan miten partnereiden väliset eroavaisuudet vaikuttavat yhteisyrityskontrolliin sekä yhteisyrityksen menestykseen. Neljännessä artikkelissa kehitetään malli, joka käsittelee yhteisyrityskontrollin dynamiikkaa ja sen yhteyttä yhteisyrityksen menestykseen yhteisyrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Viidennessä artikkelissa tutkitaan emoyhtiön kontribuutioihin ja aiemman yhteisyrityskokemuksen vaikutusta yhteisyrityskontrolliin ja menestykseen. Työn teoreettinen perusta muodostuu transaktiokustannusteorian, resurssi riippuvaisuusteorian sekä organisaationaalisen oppimisen näkökulman integraationa. Empiirinen aineisto perustuu suomalaisyritysten 1990-luvulla suorittamiin ulkomailta sijaitseviin yhteisyritysinvestointeihin kohdistuneeseen kyselyyn.

Työ tuo lisäarvoa kansainvälisten yhteisyritysten teoriaan luomalla yhteisyrityskontrollia koskevia malleja. Nämä mallit auttavat selittämään aiempien tutkimusten ristiriitaisia tuloksia

koskien yhteisyrityskontrollin ja menestyksen välistä suhdetta. Yhteisyritysten ulkomaalaisten emoyhtiöiden johtajille työ esittää mahdollisia kontrollirakenteita jotka saattavat toisaalta auttaa yrityksiä käsittämään yhteisyritysstrategioita, ja toisaalta taas suojelemaan ydinosaamis-

taan ja teknologista tieto-taitoaan sekä tukemaan toimimista korkean epävarmuuden alla vierasmaalaisilla markkinoilla. Lisäksi tutkimus tarjoaa hyötyä johtajille osoittamalla tarvittavia muutoksia yhteisyritysten kontrollirakenteissa ylivertaisen suoritusasteen saavuttamiseksi ■

## A Model of Imperfect Dynamic Competition in the Nordic Power Market

*KTM Olli Kaupin kansantaloustieteen aineeseen kuuluva väitöskirja "A Model of Imperfect Dynamic Competition in the Nordic Power Market" (Malli epätäydellisestä dynaamisesta kilpailusta pohjoismaisella sähkömarkkinalla) tarkastettiin Helsingin kaupakorkeakoulussa 18.8.2009. Vastaväittäjänä toimi professori, Dr. Nils-Henrik M von der Fehr (University of Oslo, Norway) ja kustoksena professori Matti Liski (Helsingin kaupakorkeakoulu).*

Tutkimus käsittelee kilpailun tehokkuutta pohjoismaisella sähkön tukkumarkkinalla. Kauppi kehittää väitöskirjassaan tilastomatematiikan mallin, jolla voidaan kuvata vesivoimavaltaisen sähkömarkkinan toimintaa. Mallin erityispiirre on, että sillä voidaan tutkia kilpailullisen markkinan ohella myös tilanteita, jossa vesivoiman omistus on keskittynyt suurille voimayhtiöille.

### Vesivoimaresurssien käyttö tehotonta

Kauppi tarkastelee väitöskirjassaan erityisesti pohjoismaisen markkinan toimintaa vuosina 2000–2005. Tutkimuksen perusteella vesivoiman käyttö ei ollut tarkastelujaksolla kilpailullista, eikä siten yhteiskunnan kannalta tehokasta. Erityisesti tarkastelujakson alkupuolella varastojen taso oli liian alhainen, mikä osaltaan johti runsaasti huomiota herättäneeseen sähköpörssi Nord Poolin hintakriisiin talvella 2002–2003.

Väitöskirjan keskeisen tutkimustuloksen perusteella havaittua markkinakäytöstä voidaan kuvata tarkasti epätäydellisen kilpailun mallilla. Tämä puoltaa näkemystä, jonka mukaan suuret vesivoimatuottajat pystyvät harjoittamaan markkinavoimaa, eli vaikuttamaan markkinahintaan omien voittojensa kasvattamiseksi. Yhteiskunnan kannalta markkinavoima johtaa tehottomuuteen, joka kasvattaa sähköntuotannon kokonaiskustannuksia. Kuuden vuoden tarkastelujakson aikana tämä hyvinvointitappio oli yhteensä noin 620 miljoonaa euroa.

## **Mahdollisuudet markkinavoiman harjoittamiseen kuitenkin rajalliset**

Markkinavoima nostaa sekä keskimääräistä hintatasoa että hintariskiä. Se johtaa lisäksi odotusarvoisesti korkeampiin veden varastointitaitoihin, mutta tietyissä olosuhteissa, kuten tarkastelujakson runsasvetisinä alkuvuosina, varastot voivat olla markkinavoimasta johtuen myös liian alhaiset. Tarkastelujakson suuri hyvinvointitappio onkin pitkälti selitettävissä sillä, että syksyn 2002 heikko tulovirtaama salli suurten vesivoimatuottajien hyödyntää heikon varasto-tilanteen.

Tyypillisessä markkinatilanteessa markkinavoiman hintavaikutukset ja hyvinvointitappio ovat kuitenkin pieniä. Epätäydellinen kilpailu johtaa odotusarvoisesti hieman alle kaksi prosenttia suurempiin sähköntuotannon kokonaiskustannuksiin. Tämän tuloksen valossa voidaan sanoa, että markkina ei ole erityisen herkkä suurten vesivoimatuottajien harjoittamalle markkinavoimalle, kunhan suurin osa vesivoimakapasiteetista toimii kilpailullisesti. Poikkeuksellisissa markkinaolosuhteissa omistuksen keskittyminen voi kuitenkin ilmetä hetkellisinä hintapiikkeinä. ■

**Lisätiedot:** kauppi(at)hse.fi

# **Evaluation of executive stock options in continuous and discrete time**

*KTM Antti Pirjetän taloustieteiden kvantitatiiviset menetelmät -aineeseen kuuluva väitöskirja "Evaluation of executive stock options in continuous and discrete time" (Johdon optioiden arvonmääritys käyttäen diskreetin ja jatkuvan ajan malleja) tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 12.8.2009. Vastaväittäjänä toimi professori, PhD Seppo Pynnönen Vaasan yliopistosta ja kustoksena professori Pekka Korhonen Helsingin kauppakorkeakoulusta.*

Rahoitusteorian näkökulmasta henkilöstön optiot ovat johdannaissopimuksia, joiden arvo määräytyy epätäydellisillä markkinoilla. Tavanomaisista optioista poiketen niiden arvonmääritys on luonteeltaan subjektiivista, ja siinä korostuu palkittavien suhtautuminen taloudelliseen riskiin. Teorian näkökulmasta pelkkien optioiden tarkastelu ei riitä. Sen asemesta tulisi laskea optioiden tuoma rajahyöty mallissa, joka huomioi muutkin kulutukseen ja säästämiseen liittyvät rahavirrat. Niiden yksilöllisyys korostaa tehtävän subjektiivisuutta. Useimmiten option subjektiivinen arvo on alhaisempi kuin riskineutraalin mallin, kuten Black-Scholes, tuotta-

ma arvo. Vaikka tutkimus keskittyy optioihin, samat menetelmät soveltuvat myös osakepalkkioiden arviointiin.

Empiirisestä näkökulmasta on mielenkiintoista testata väitettä, jonka mukaan optioiden subjektiivinen arvo on riskineutraalia arvoa alhaisempi. Näiden vertailu on mahdollista, koska Helsingin pörssissä käydään kauppaa henkilöstöoptioilla. Kansainvälisessä vertailussa julkinen kaupankäynti on harvinaista, vaikka se tarjoaakin selkeitä etuja. Tärkein taloudellinen etu on, että pörssikaupassa optioiden kauppahinta sisältää ns. aika-arvoa, eli kauppahinta ylittää osakekurssin ja toteutushinnan erotuksen. Jos optio toteutetaan eli vaihdetaan osakkeiksi, aika-arvo menetetään. Pörssikaupalla on etunsa myös verotuksen näkökulmasta.

### **Aineistona Nokian henkilöstöoptioita**

Tulosten mukaan henkilöstöoptioiden suhteelliset hinnat (mittarina implisiittinen volatilitiiteetti eli tuoton keskihajonta) ovat alhaisempia kuin

tavanomaisten optioiden. Suhteellisten hintojen ero kasvaa osakekurssin myötä, kun toteutushinta pysyy vakiona. Lisäksi tutkimuksesta käy ilmi, että optioiden suhteellisen hinnan ja osaketuoton korrelaatio on negatiivinen. Vapaasti tulkiten laskeviin markkinoihin liittyvä hermostuneisuus lisää optioiden aika-arvoa. Tutkimusaineistossa on 7610 kauppaa Nokian sarjan 99 henkilöstöoptioilla vuosilta 2000–2002. Kaupat on tehty Helsingin pörssissä.

Miten optioiden saajat suhtautuvat riskiin? Vastaus saadaan rahoitusteorian avulla perustuen optioiden ja osakkeen (kohde-etuuden) tuottojakaumien vertailuun. Formaalisti sanottuna tulos on keskimääräisen optionsaajan riskinkarttamiskerroin. Käytetyssä aineistossa se näyttäisi olevan hiukan yli yhden, mikä vastaa logaritmissa hyötyfunktioita päätöksenteon teoriassa. Yleisesti ottaen empiiriset arviot riskinkarttamisen voimakkuudesta vaihtelevat voimakkaasti rahoituksen kirjallisuudessa. ■

**Lisätiedot:** antti.pirjeta(at)hse.fi

# Pienyrityksen dynaaminen kyvykkyys – Empiirinen tutkimus graafisen alan pienpainoyrityksistä

*KTL Anneli Nordbergin yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen -aineeseen kuuluva väitöskirja ”Pienyrityksen dynaaminen kyvykkyys – Empiirinen tutkimus graafisen alan pienpainoyrityksistä” tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 5.6.2009. Vastaväittäjinä toimivat professori, KTT Antti Paasio (Turun kauppakorkeakoulu) ja professori (chair) Nils Enlund (Royal Institute of Technology (KTH), Media Technology and Graphic Arts, Tukholma) ja kustoksena professori Arto Lahti (Helsingin kauppakorkeakoulu).*

Nordberg tarkastelee väitöskirjassaan dynaamisen kyvykkyuden kehittämisen prosessia ja sen vaikutusta liiketaloudelliseen menestymiseen pienyrityskontekstissa. Tutkimuksen yritykset ovat graafisella painoalalla, joka on tällä hetkellä voimakkaassa laskusuuntauksessa. Graafinen painoala on vanha toimiala, jonka yritykset ovat pääosin pieniä tai mikrokokoisia yrityksiä ja ne toimivat paikallisilla markkinoilla. Yrittäjät ovat tulleet pääosin ammattimiehestä yrittäjäksi -pohjalta ilman muodollista yrittäjyyskoulutusta tai kaupallista koulutusta. Tämän tutkimuksen

perusteella dynaamista kyvykkyyttä kehittämällä voidaan parantaa pienyritysten menestymistä.

Tutkimuksen teoriatarkastelut liittyvät Schumpeterin evoluutioteoriaan ja Porterin markkinavoimateoriaan. Evoluutioteorian mukaan yrittäjä on innovoija, joka omilla innovatiivisilla ratkaisuilla ja toimilla vaikuttaa markkinoiden kehitykseen. Markkinavoimateorian mukaan markkinat ohjaavat yrityksen strategisia valintoja ja toimintaa. Tutkimuksen pääkysymys on: ”Mitkä ovat kriittiset elementit pienten painolaitosten dynaamisen kyvykkyuden kehittämisessä kilpailukykyä tavoiteltaessa?”

## Strategisten innovaatioiden kehittäminen vähäistä pienissä painolaitoksissa

Dynaaminen kyvykkyysprosessi teknisenä suorituksena käsittää tiedon, osaamisen, oppimisen ja johtamisstrategioiden yhdistämisen yrityksen reaali-prosessin kanssa siten, että syntyy innovatiivisia ratkaisuja. Kyvykkyysprosessin laadullisia ominaisuuksia, erityisesti yrityksen johdon ominaisuuksina ovat henkinen pääoma, kognitio ja sosiaalinen pääoma. Mainitut tekijät nousevat erityisesti esille nyt, kun kilpailu on lisääntynyt viestintätekniikan nopeiden muutosten takia ja perinteisillä johtamismenetelmillä toimineet yritykset ovat joutuneet vaikeuksiin.

Tutkimuskehikko rakentuu konstruktiivisen mallin mukaan. Strategiat ja toiminta esitettiin Lahden ja Killströmin kehittämän Strategia-Performanse-mallin ohjaamina. Tähän testattuun mallirakennelmaan istutetaan Nonakan ja Takeuchin dynaamisen kyvykkyuden oppimisprosessi. Proessin eri osa-alueiden mittausta hyödyntää Kaplanin tasapainotettua mittaristoa, joka on kehitetty toiminnan ohjausta ja suorituskyvyn mittausta varten.

Väitöskirjan tulosten perusteella pienten painolaitosten strategiat rajoittuvat suureksi osaksi laitehankintoihin ja laajempi strateginen innovaatioiden kehittäminen on vähäistä. Tutkimuksen tulokset kokonaisuudessaan osoittavat, että

tietoisesti kehitetty dynaaminen kyvykkyys pienissä painolaitoksissa osoittautuu taloudellista menestystä tai menestymättömyyttä selittäväksi tekijäksi. Tutkimus osoittaa, että on tärkeää panostaa aiempaa merkittävästi enemmän laskevien ja kriisiytyvien toimialojen tutkimukseen yrittäjien ja pienyritysten näkökulmasta, sillä todelliset innovaatiot syntyvät kriisien kautta. Tutkimus havahduttaa eri toimijoita suuntaamaan kehittämistä, koulutus- ja opetustoimintaa sekä opetusohjelmia täsmällisesti toimialalle, joka sitä kipeästi tarvitsee. ■

**Lisätiedot:** [anneli.nordberg\(at\)elisanet.fi](mailto:anneli.nordberg(at)elisanet.fi)

# Sähköistyvän taloushallinnon innovaatioiden kehitys ja niitä koskevat merkitykset ja diskurssit alan ammattilehtikirjoittelussa

Lectio praecursoria

*KTL Pirkko Jaatisen taloustieteen, laskenta-toimen alan väitöskirja ”Sähköistyvän taloushallinnon innovaatioiden kehitys ja niitä koskevat merkitykset ja diskurssit alan ammattilehtikirjoittelussa” tarkastettiin Tampereen yliopistossa 22.5.2009. Vastaväittäjinä toimivat professori Barbro Back Åbo Akademiasta ja professori Teija Laitinen Vaasan yliopistosta. Kustoksena toimi professori Salme Näsi Tampereen yliopistosta.*

Suomi on ollut edelläkävijämaa ottaessaan käyttöön erilaisia sähköisen taloushallinnon innovaatioita. Taloushallinnon järjestelmät ovat perinteisesti toimineet suljetussa ympäristössä. Internet on tuonut myös taloushallintoon avoimen toimintaympäristön. Uudet toimintatavat mahdollistavat tietojen olemassaolon ja tietojen hyväksikäytön fyysisesti vaikka eri puolelta maapalloa.

Sähköistyvän taloushallinnon innovaatioiden kehitys voidaan jakaa tarkasteluajanjakson aikana kahteen päävaiheeseen. Vuodesta 1971

vuoteen 1988 on tietokoneistumisen aikaa ja vuodesta 1989 eteenpäin on sähköistymisen aikaa. Koko ajanjaksoa kuvaavaa käsitteistöä ei ole olemassa. Käytännön kieli ja virallinen lakikieli poikkeavat toisistaan. Lakikieli käyttää termiä koneellinen kirjanpito, kun taas käytännön sanastoon ovat kuuluneet valtakäsitteinä ensin yleisesti atk-kirjanpito, sittemmin sähköisyyttä kuvaamaan tositteeton kirjanpito, paperiton kirjanpito ja 2000-luvulla sähköinen taloushallinto sekä sen osa-alueena sähköinen tai verkkolaskutus. Sähköinen taloushallinto on yleistynyt käyttöön, mutta käsitteen merkitys ei ole yksiselitteinen. Sähköinen taloushallinto on askel kohti automatisoitua taloushallintoa, digitaalista taloushallintoa.

Sähköinen taloushallinto ei ole kuitenkaan yksi yksittäinen suuri innovaatio. Tietokoneistumisessa tekniset innovaatiot ovat seuranneet toisiaan. Nämä innovaatiot ovat johtaneet tietokoneiden koon huomattavaan pienenemiseen, vaikka niiden muisti on kasvanut ja tehokkuus on lisääntynyt. Mikrotietokoneet tulivat markkinoille 1980-luvulla. Tietokoneista ammattilehtikirjoittelussa kaikkein eniten on kirjoitettu mikrotietokoneista.

Matkalla paperittomuuteen mikrofilmaus on ollut yksi innovaatioista. Teknisille innovaatioille on tyypillistä, että niiden merkitys vähenee tai lakkaa, kun seuraava innovaatio korvaa aikaisemman. Arkistoinnissa mikrofilmaus on jäänyt taka-alalle, kun tilalle tulivat uudet innovaatiot, koneelliset tietovälineet. Konekieliset pankkiyhteydet korvasivat henkilökohtaisen pankkiasioinnin, jolloin myös viitetiedosta tuli maksajan tunnistamisen kannalta keskeinen tekijä.

Tekniikka kehittyi, ja hintojen lasku on merkittävästi vaikuttanut tietokoneiden leviämiseen yritysten käyttöön. Ihmisen tekemän työn hinta tietokoneisiin verrattuna alkoi korostua, ja

suurin osa kirjanpidon kustannuksista alkoi aiheutua kirjanpitäjien työstä. Huomio kääntyi kirjanpitäjien työn automatisointiin.

2000-luvun merkittävin innovaatio on verkkolasku. Yhä nopeutuva tiedonsiirto Internetin kautta on luonut puitteet sähköisen taloushallinnon leviämislle ja mahdollistanut keskitetyn taloushallinnon hoidon palvelukeskuksissa tai tilitoimistoissa.

Tekniikan kehitys on vaatinut myös lainsäädännön muutoksia. Vuoden 1973 kirjanpitolaki edellytti atk-kirjanpidolta menetelmäkuvausta ja mikrofilmaus oli mahdollista kirjanpitolautakunnan luvalla. Mikrotulostus sallittiin vuoden 1978 kirjanpitolain muutoksen jälkeen. Selväkieliseksi hyväksyttiin tietokoneen näytöltä luettava teksti. Ennen lainmuutosta oli tarvittu aina paperidokumentti. Tämä lainmuutos aloitti paperittomuuden kirjanpidossa. Kirjanpitolautakunnan päätös hyväksyä tiliote tositteena kuului tarkasteluajanjakson merkittävimpiin eitekniisiin innovaatioihin. Vuoden 1997 kirjanpitolainsäädäntö salli paperittomuuden ja kansallinen arvonlisäverolaki sähköisen laskun käyttämisen. Sähköiset viranomaisilmoitukset ovat tukeneet sähköisen taloushallinnon leviämistä. Sähköisen taloushallinnon leviämisen taustalla on kaksi vahvaa vaikuttajaa: pankit ja julkinen valta. Pankeilla oli merkittävä rooli koneellisen maksuliikenteen ja verkkolaskutuksen teknisen puolen kehittäjinä Suomessa.

Julkisella vallalla, lähinnä valtiovallalla, on ollut toinen rooli, kun se on toiminut sähköisen taloushallinnon mahdollistajana laatimalla sen sallivan lainsäädännön. Valtiovalta on käynnistänyt muita tietoyhteiskuntaa tukevia hankkeita ja näin raivannut tietä sähköiselle taloushallinnolle.

Suuret ja pienet yritykset ovat kulkeneet tietokoneistumiseen ja sähköiseen taloushallintoon hyvin eri tahtia. Suuryrityksissä ja palvelu-

keskuksissa oli 1970-luvulla omat atk-osastot ja suurtietokoneet. Taloushallinto ja atk oli eriytetty toisistaan. Vasta mikrotietokoneiden tulo markkinoille, hintojen lasku ja valmisohjelmat avasivat myös pienille ja keskisuurille yrityksille sekä tilitoimistoille taloudellisen mahdollisuuden käyttää omia tietokoneita kirjanpidon hoidossa. Atk-kirjanpito siirtyi 1980-luvulla palvelukeskuksista yrityksiin ja tilitoimistoihin. Suurten ja pienten yritysten välillä tietokoneiden käyttöönotossa on huomattavan pitkä ajallinen eroavaisuus. Samantyyppinen tietokoneiden käyttöönottoprosessi tapahtui pienillä yrityksillä noin 20 vuotta myöhemmin kuin suurilla yrityksillä. Myös koneellisen pankkiliikenteen käyttäjiksi pienet yritykset ovat tulleet noin 20 vuoden aikaerolla. Internet on vaikuttanut pienten yritysten pankkiliikenteen hoitoon. Se on siirtänyt niin kuluttajat kuin yrityksetkin pankkitiskeiltä pankkiyhteyksien käyttäjiksi.

Suuryrityksissä on käytetty jo 1970-luvulla organisaatioiden välistä tiedonsiirtoa. Pienempien yritysten siirtyminen sähköiseen laskutukseen on meneillään. Aikaisemman käyttöönoton kehityskaaren perusteella voi ennustaa, että sähköisen laskutuksen käyttöönotto pienissä yrityksissä tapahtuu huomattavasti hitaammin kuin sen ennustetaan tapahtuvan. Vuonna 2007 Taloushallintoliiton tekemässä jäsentutkimuksessa noin 70 prosenttia jäsenyrityksistä ei vastaanottanut eikä lähettänyt sähköisiä laskuja.

Sähköistyvän taloushallinnon kehityksen lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan sähköistyvän taloushallinnon merkityksiä ja diskursseja alan ammattilehtikirjoittelussa. Aineistona käytetään Tilisanomia ja Tilintarkastus-lehteä.

Taloushallinnon ammattilaiset jaetaan kahteen kategoriaan, perinteisiin ja uudet työkalut hallitseviin ammattilaisiin. Tilintarkastajien työn muutos tietokoneistumisen myötä on tuonut alalle kahdenlaisia tilintarkastajia, tavallisia

ja atk-tilintarkastajia. Tilintarkastajan atk-osaaminen nähdään henkilökohtaisena taitona, jonka avulla hän pystyy ammattitaitoisesti suorittamaan tarkastuskohteen tarkastuksen ja käyttämään hyväkseen tarkastuksessa tarvittavia välineitä. Sähköistyvän taloushallinnon myötä kirjanpitäjiä on alettu jakaa kahteen kategoriaan: perinteisiin ja konsulteiksi kehittyviin kirjanpitäjiin. Kirjanpityötä pidetään helppona ja helposti automatisoitavana. Kirjanpidon kehityksestä on usein kerrottu tekniikan kehityksenä. Kirjanpitäjiä ei ole nähty kirjanpidon kehittäjinä. Kirjanpitäjän kehittyminen on ollut kiinni teknisistä puitteista, joissa hän työskentelee, ei niinkään hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Kirjanpito voidaan automatisoida, ja kirjanpitäjä voi siirtyä muihin tehtäviin. Muissa tehtävissä kirjanpitäjä voi sitten kehittyä.

Sähköisen taloushallinnon työhön liitetään myös vapauden ihannoitinta. Työ on ajasta ja paikasta vapaata, kun vastaavasti perinteinen kirjanpitäjä ja tilintarkastaja on kahlittu aikaan ja paikkaan. Sähköisen taloushallinnon kehityksen vaikutus on kirjanpitäjillä ja tilintarkastajilla erisuuntaista. Kun tekniikka sitoo tilintarkastajat atk-osaamiseen, niin taas tekniikka vapauttaa kirjanpitäjät konsulteiksi. Jopa niin, että uhkana on kirjanpitäjien ammattikunnan häviäminen kokonaan.

Hallitseva puhetapa on taloushallinnon ammattilaisten työstä puhuttaessa *kahden kerroksen väen* puhetapa. Tilintarkastajat ja kirjanpitäjät edustavat vanhaa arvostettua ammattikuntaa. Uusi tapa hoitaa taloushallintoa esitetään aina parempana. Vanhan ja uuden toimintatavan vertailu kategorisoinnin avulla on luonnollinen tapa kertoa uudesta asiasta. Uutta tuntematonta toimintatapaa tehtiin ymmärrettäväksi vanhan toimintatavan kautta. Kategorisointi jäi elämään, vaikka uusi toimintatapa oli tullut jo tutuksi. Puhetapa säilyi kuitenkin pit-



kään samanlaisena, vaikka kategorisointi oli otettu käyttöön uuden toimintatavan selittämissiksi. Näin kirjoituksissa tahtomattaan tai tarkoituksella luotiin eriarvoisuutta ammattikunnan keskuuteen.

Tilisanomilla ja Tilintarkastus-lehdellä on ammattilehtinä mahdollisuus vaikuttaa suoraan erityisyleisöön, taloushallinnon ammattilaisiin. Massamedialla on sanottu olevan merkittävä rooli tiedon levittäjänä. Ennen kuin innovaatio voi levitä, on mahdollisten omaksujien saatava tietoa olemassa olevasta innovaatiosta ja mahdollisuudesta hyödyntää sitä. Jotta lukija levittäisi sanomaa innovaatiosta, siinä on oltava hänelle tai hänen edustamalleen yhteisölle jotakin etua. Tarkastelujakson alun teksteissä ilmeni sen ajan sosiaalista arvostusta, kun suuryritykset hankkivat tietokoneita myös imagollisista syistä. Tämän alkuaanjakson jälkeen taloudelliset arvot korostuivat.

Sähköisen taloushallinnon leviämisen prosessin alkuvaiheessa leviäminen on hyvin hidasta. Kirjoituksissa näkyi myös lievä turhautuminen odotettua hitaampaan sähköisten menettelytapojen leviämiseen. Lehtikirjoittelu näyttäisi kulkevan todellisen leviämisen edellä. Aiotun käyttöönoton ja todellisen käyttöönoton välillä näyttää olevan ajallista eroa.

Koko tarkasteluajanjakson läpikulkeva puhetapa on *legitimiteetin hakeminen sähköisille ratkaisuille* tietokoneen hankinnasta ja hyväksikäytöstä sähköiseen taloushallintoon, vaikka tarkastelujakson alussa sävy oli varoitusten saattelemaa. On *kaikkien taloudellisen hyödyn* mukaista, *välttämätöntä* ja *väistämätöntä* ottaa sähköiset menettelyt yrityksen käyttöön. Puhetapa oli myös *vaihtoehdontonta*. Alun varovaisen suhtautumisen jälkeen tietokoneen hankinta 1980-luvulta nykypäivän verkkolaskutukseen esitettiin ns. *ongelman ratkaisuautomaattina*. Kärjistäen voidaan sanoa, että sähköisen talous-

hallinnon avulla yrityksessä voidaan ratkaista kaikki esiin tulevat ongelmat. Se ratkaisee yrityksen kannattavuusongelman ja saa aikaan merkittäviä kustannussäästöjä. *Hurjat säästöt – säästöpuhe* oli tyypillinen kirjoituksissa käytetty puhetapa taloudellisista arvoista kirjoitettaessa. Säästöt kertovat yksittäisissä työvaiheissa tapahtuvista säästöistä, mutta kokonaistaloudellisia säästölaskelmia ei ole esillä. Ajan säästön sanotaan tuovan rahaa ja uusia töitä tulevan katoavien tilalle.

Artikkelit heijastavat kirjoittajien käsitystä sähköisen taloushallinnon tulevaisuudesta. Kirjoittajat ovat edelläkävijöitä, kyseessä on mielikuva tulevasta. Mielikuvaa rakennetaan erilaisen puhetapojen avulla. Ne ovat mediatodellisuutta. Kirjoittajien mukaan diskurssit on nimetty *”asiantuntijadiskursseiksi”*, sillä aineistossa on mukana vain asiantuntijoiden artikkeleita. Tilisanomissa kirjoittajina ja haastateltavina on varsin vähän käyttäjien edustajia, joten ns. *käyttäjädiskurssi* puuttuu lähes kokonaan. Kirjoittajat ovat myös edelläkävijöinä innovaattoreita, joita ei pidetä varsinaisina innovaatioiden levittäjinä. Kirjoittajat ovat asiantuntijoita, ja yksi keino lukijan vakuuttamiseksi on puhujakategoriolla oikeuttaminen. Näihin kirjoittajiin liitetään oikeus tietynlaiseen tietoon, oikeus sähköisen taloushallinnon tietoon ja sitä kautta oikeus kirjoittaa siitä. Usein kirjoitusten tyyli on *”tosiasiat puhuvat puolestaan”*, jolloin asiat saadaan näyttämään kirjoittajasta ja tulkinnoista riippumattomilta tosiasioilta eli tekstit näyttävät johdettavan vääjäämättömästi sähköisen taloushallinnon paremmuuteen. Kirjoitukset ovat pitkälti tulevaisuuteen suuntautunutta *”tulevaisuusdiskurssia”*, joten innovaatioiden käyttöönoton seurauksista ei juurikaan kerrota. ■

**Lisätiedot:** pirkko.jaatinen(at)tamk.fi