

Metatheory of Small Firm Performance and Entrepreneurship

Yrittäjyys on riskiprojektien toteuttamista

MMM Tuomas Kuhmosen yrittäjyyden väitöskirjan "Metatheory of Small Firm Performance and Entrepreneurship" (Metateoria pienyrityksen toiminnan tuloksellisuudesta ja yrittäjyydestä) tarkastustilaisuus pidettiin 15.5.2010 Jyväskylän Yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi professori Dirk Strijker (Groningenin yliopisto) ja kustoksena professori Matti Koiranen (JY).

Se, joka haluaa saada pienyritysten maailmasta ja yrittäjyydestä kokonaisvaltaisen kuvan, turhautuu hampaattomiin teorioihin tai eksyy käsiteviidakkoon. Tämä havainto oli myös Tuomas Kuhmosen väitöskirjatyon pontimena.

Kuhmonen luonnehtii pienyritysten maailmaa moni-ilmeiseksi ja pitää yrittäjyyttä sen olemassaolon keskeisenä käyttövoimana. Monet teoriat kuvaavat kuitenkin vain olevaa ja tunnettua, kun yrittäjyys suuntautuu tulevaan.

– Yrittäjyystutkimus tuottaa puolestaan paljon käsitteitä ja tuloksia ilman kokonaisvaltaista viitekehystä, kuvaa Kuhmonen ongelmaa.

Yrittäjyys ei ole ammatti

Kuhmosen ratkaisu ongelmaan on kokonaisvaltainen metateoria, jonka ydin on yrittäjyysprojekti. Yrittäjyysprojekti on yrittäjyyden ilmentymä ja tuotos. Sen keskeisiä tunnusmerkkejä ovat uutuus ja riski – taloudellinen, henkilökohtainen, sosiaalinen tai institutionaalinen. Yrittäjä on tällaisen projektin omistaja ja pienyritys sen yleisin puite.

– Yrittäjyys ei ole ammatti eikä pysyvä olotila, vaan riskipitoisen ja uutuutta tuottavan projektin käynnistämistä, johtamista, omistamista ja lopettamista, määrittelee Kuhmonen.

Usein yrittäjyys on häivytetty markkinamekanismeihin (taloustiede), liitetty ihmisen pysyviin piirteisiin tai tiedollisiin kykyihin (psykologia) tai asetettu alistaiseksi olemassa oleville rakenteille (sosiologia). Kuhmosen metateoria kuvaa yrittäjyyttä talouteen, ihmisiin ja institutioihin tilapäisesti kiinnittyvänä ilmiönä, projektina. Pitkäkestoisemmat rakenteet ovat vain sen rajapintoja.

Kuhmonen havainnollistaa metateoriaansa hyödyllisyyttä kolmella empiirisellä minitutkimuksella.

Malleja, kokeilumahdollisuuksia ja turvaverkko

Kuhmosen mielestä yrittäjyysprojektien edistäminen on myös elinkeinopolitiikalle parempi sisältö kuin yrittäjyyden edistäminen.

– Koska tulevaisuutta ei voi tietää, ihmisillä on siitä erilaisia arvauksia, kuvaa Kuhmonen yrittäjyysprojektien lähtökohtaa.

Aineksia näihin arvauksiin ammennetaan toisten esimerkeistä ja malleista, mutta myös koulutuksen ja tiedonvälityksen annista. Kuhmonen patistaakin keskustelemaan yrittäjyydestä julkisuudessa esimerkkien avulla ja arkipäiväisenä, kaikille mahdollisena asiana.

Eri yrittäjillä on erilainen luottamus omiin arvauksiinsa. Aiempi yrittäjäkokemus lisää luottamusta. Mahdollisuus kokeilla ja hankkia ko-

kemusta avaa uusia tulevaisuuspolkuja ja parantaa onnistumisen mahdollisuuksia.

– Vain kokeilemalla voi onnistua ja tuottaa yhteiskunnankin toivomia tuloksia, muistuttaa Kuhmonen.

Eri yrittäjillä on myös erilainen valmius selvittää pieleen menneistä arvauksistaan. Yhteiskunta voi edistää yrittäjyyttä rakentamalla sellaisen turvaverkon, että mahdollisimman monet ihmiset voisivat kokeilla tilaisuuden tullen jonkinlaisen yrittäjyysprojektin toteuttamista. Kuhmonen arvioi, että yrittäjyysprojektiin on helppompi sitoutua kuin yrittäjän ammattiin. ■

Lisätietoja:

Tuomas Kuhmonen, tuomas.kuhmonen@jyu.fi

Exploring Management Accounting Change in ERP Context

Timo Hyvösen yrityksen taloustieteen, erityisesti laskentatoimen, väitöskirjan "Exploring Management Accounting Change in ERP Context" pidettiin 19.3.2010 Tampereen Yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi professori Markus Granlund (Turku School of Economics) ja kustoksena professori Salme Näsi (Tampereen Yliopisto).

tot toki olivatkin edelläkävijöitä tietokoneiden teknisessä kehityksessä jo 1950-luvulla, hankittiin ensimmäinen kaupallinen tietokone Suomeen 1960-luvun alussa juurikin taloudellishallinnollisten sovellusten tarpeisiin, silloiseen Postipankkiin.

Vielä tuolloin, 1960-luvulla, tietokoneet olivat massiivisia, usein kokonaisen ison huoneen vaativia rakennelmia. Koska yrityksissä ei tuohon aikaan tavallisesti ollut kuin yksi tietokone, oli tietenkin luontevaa ajatella, että kaikki organisaatiota käsittävä tieto kerätään yhteen ja samaan paikkaan. Hallinnollisen tietojenkäsittelyn kannalta tämä johti kahteen erilaiseen kehityshaaraan: toisaalta tapahtumankäsittely-

Taloushallinto ja hallinnollinen tietojenkäsittely ovat, ainakin viimeiset 40 vuotta, kulkeneet jokseenkin samoja yhteisiä polkuja. Vaikka yliopis-

järjestelmien syntyamiseen, toisaalta erilaisten päätöksenteon tukimallien- ja järjestelmien kehittymiseen. Tapahtumankäsittelyjärjestelmien puolella varastohallintamallit, ja myöhemmin tuotannonohjausjärjestelmät alkoivat elää omaa elämänsä. Toisaalla samaan aikaan liikkeelle lähtivät myös samaan keskittämisideologiaan perustuvat johdon tietojärjestelmät. Kun kaikki tieto oli kerätty yhteen paikkaan yhdenmukaisessa muodossa, oli johdon helppo hakea sieltä tarvitsemansa relevantti tieto – ja – tehdä hyviä päätöksiä. No aivan näin helppoa tämä ei toki käytännössä kaiketi ollut. Sittemmin nämä johdon tietojärjestelmät kehittyivätkin päätöksenteon tukijärjestelmiksi, ja myöhemmin 1980-luvulla ylimmän johdon tietojärjestelmiksi.

1980-luvulla tällainen keskuskonehegemonia alkoi pikkuhiljaa murtua, aluksi toki hitaasti. Mikrotietokoneiden ja niihin kehitettyjen helppokäyttöisten taulukkolaskenta- ja tietokantaohjelmistojen myötä yritysten hallinnollinen tietojenkäsittely arkipäiväistyi. Jokainen esimies sai pöydälleen oman mikrotietokoneen, ja pikkuhiljaa taloushallinnon ammattilaisille tarjoutui mahdollisuus nyt – ensimmäistä kerta tietojenkäsittelyn historiassa – itse kehittää itselleen omia laskentamallejaan, niin taloussuunnitteluun ja -seurantaan, kuin budjetointiin ja jopa kustannuslaskentaankin.

Yritysten tietojenkäsittely siis hajautui. Keskuskoneista siirryttiin yleisesti henkilökohtaisiin tietokoneisiin. Samaan aikaan hajautuivat myös yritysten taloushallinnon toiminnot. Tuloyksikköorganisaatioiden merkitys kasvoi, ja joissakin yrityksissä alettiin puhua strategisista liiketoimintayksiköistä. Suomeen syntyikin uusi taloushallinnon ammattikunta, joita kutsuttiin nimellä controller. Termi itsessään on toki vanha, ja esimerkiksi Yhdysvalloissa ammattinimike controller oli ollut käytössä jo vuosikymme-

niä. Meille se kuitenkin rantautui vasta 1980-luvulla.

Myös ohjelmistopuolella kehitys oli vilkasta, ja markkinoille tulvi mitä erilaisimpia taloushallinnon sovelluksia. Tämä kehitys johti kuitenkin ennen pitkää siihen, että yrityksellä saattoi olla kymmeniä erilaisia taloushallinnon tietojärjestelmiä, jotka yritettiin saada jollakin tavalla keskustelemaan keskenään. Tämä tietenkin aiheutti runsaasti työtä, ollen myös kallista.

1990-luvun alussa tilanne alkoi jälleen muuttua. Saksalainen ohjelmistotalo toi markkinoille jo 1970-luvun alusta lähtien kehittämänsä toiminnanohjausjärjestelmän kolmannen version, joka tunnettiin yleisesti nimellä SAP R/3. Näin alun perin varastohallinta- ja tuotannonohjausmalleista alkunsa saaneet tapahtumankäsittelyjärjestelmät täydentyivät, ja niistä muodostui yrityksen kaikki toiminnot kattavia integroitua tietojärjestelmää. Alettiin puhua ns. ERP-järjestelmistä. Lyhenne tulee sanoista enterprise resource planning systems. Paluu kohti keskitettyä järjestelmää oli jälleen alkanut. Itse koneet olivat siis vuosikymmenten aikana pienentyneet, mutta järjestelmät kasvaneet.

Pian uusien ERP-järjestelmien leviämisen jälkeen, lähinnä 2000-luvun alusta alkaen yritykset ovat jälleen ryhtyneet uudelleenorganisoimaan taloushallintoaan. Hajautetuista taloushallinto-osastoista alettiin luopua, ja toimintoja ryhdyttiin keskittämään joko erillisiin taloushallinnon palvelukeskuksiin (kuten tuossa kadun toisella puolella oleva UPM:n taloushallinnon palvelukeskus), tai niitä jopa osin ulkoistamaan kolmannen osapuolen hoidettavaksi (kuten UPM:n kilpailija StoraEnso päätti tehdä). Moderni tietotekniikka, ja erityisesti integroidut tietojärjestelmät joka tapauksessa mahdollistivat tämän kehityksen.

ERP-järjestelmillä pyritään siis tavallisesti parantamaan yrityksen tehokkuutta niin toiminnallisesti, kuin taloudellisestikin. Tämä voi tahtua esimerkiksi varastojen vähennyksen avulla integroimalla samaan järjestelmään eri yksiköitä palvelevia osioita. Tiedot tallennetaan samaan tietokantaan, jolloin reaaliaikaisen tietojen välittämisen pitäisi helpottua eri yksiköiden välillä. ERP mahdollistaa myös reaaliaikaisen tiedonsiirron samaan arvoketjuun kuuluvien yritysten välillä. Reaaliaikaisen tiedonsiirron avulla pyritään myös vähentämään päällekkäistä työtä, sekä nopeuttamaan asioiden käsittelyä ja päätöksentekoa.

Reaaliaikainen tiedon välittäminen mahdollistaa koko yrityksen toiminnan kehittämisen yksikkö- tai divisioonakohtaisen toiminnan osatavoittamisen sijaan. Aikaisemmin suunnittelussa tarvittava tieto siirrettiin toisille yksiköille periodeittain, esimerkiksi kuukausittain. Kuten yksikkö suunnitteli omaa toimintaansa sitten kuukausittaisen informaation perusteella. ERP-järjestelmissä yhdistyvät siis samanaikaisesti perinteisistä varastohallintamalleista kehitetyt tapahtumankäsittelyjärjestelmät, että keskitettyyn tiedonhallintaan pohjautuvat johdon tietojärjestelmät. Paluu 1960-luvun ideologiaan lienee väistämätön tosiseikka.

ERP-järjestelmiin ja niiden käyttöönottoon liittyy siis paljon positiivisia odotuksia. Toisaalta niihin liittyy myös paljon erilaisia uhkia ja riskejä. Koska integroidun järjestelmän keskeisin tunnuspiirre on juurikin integraatio, eli ohjelman eri osien reaaliaikainen yhteistyö, on tämä johtanut ohjelman toiminnallisuuksista tinkimiseen. Perinteiset erillishjelmistot oli kehitetty tukemaan erityisesti jonkun tietyn osa-alueen toimintoja. Yleisurheilutermein ilmaistuna ERP-järjestelmää voidaankin pitää moniottelijana. Harva moniottelija pärjää esimerkiksi 1500

metrin juoksussa sellaiselle urheilijalle, jonka ainoa kilpailumatka on 1500 metria, ja harva moniottelija pärjää kiekonheitossa varsinaiselle kiekonheittäjälle. Mielestäni tilanne on sama ERP-järjestelmien kohdalla. Integroidun ERP-järjestelmän kirjanpito-osio tuskin menestyy kilpailussa kirjanpitoon erikoistuneelle erillisohjelmalle, jos asiaa tarkastellaan ainoastaan kirjanpidon näkökulmasta.

Toinen ERP-järjestelmiin sisältyvä riski liittyy niiden joustamattomuuteen. Tietokannasta on toki mahdollista tehdä erilaisia kyselyitä varsin joustavasti. Järjestelmän joustamattomuus kuitenkin ilmenee tavallisesti siinä, että joissakin tapauksissa yrityksen on ollut pakko muuttaa esimerkiksi organisaatorakennettaan, jotta sen olisi ollut mahdollista ottaa ERP-järjestelmä käyttöön standardimuodossa ilman järjestelmän kallista räätälöintiä. Tämä ei tietenkään ole tavallisesti kovinkaan toivottavaa.

Tämän, nyt tarkastettavana olevan väitöskirjani tarkoitus on tutkia tätä tietojärjestelmissä tapahtunutta muutosta taloushallinnon, ja erityisesti johdon laskentatoimen näkökulmasta. Tutkimukseni koostuu neljästä julkaistusta artikkelista, sekä ne yhteen kokoavasta johdanto-osasta. Tutkimuksen neljästä artikkelista jokainen tarkastelee johdon laskentatoimea eri näkökulmasta. Ensimmäinen johdon laskentatoimi tekniikkana, toinen johdon laskentatoimi tietämyksenä, kolmas johdon laskentatoimi ohjausrakenteena ja viimeinen johdon laskentatoimi ammattina.

Väitöskirjaa varten on kerätty kaksi erillistä aineistoa. Ensimmäisen artikkelin aineisto kerättiin perinteisenä lomakekyselynä suurilta ja keskisuurilta suomalaisilta yrityksiltä. Lomakkeen kysymykset liittyivät sekä järjestelmän hankintaan, uuden järjestelmän käyttöönoton vaikutuksiin kustannuslaskennan näkökulmasta,

että modernien johdon laskentatoimen työkalujen, kuten toimintolaskennan ja tuloskorttien käyttöön. Toinen aineisto, jota käytetään kolmessa muussa artikkelissa, kerättiin erään suuren suomalaisen, mm. New Yorkin pörssissä listatun metsäteollisuusyhtiön yhdessä divisioonassa. Tutkimusta varten seurasimme yli kolmen vuoden ajan reaaliaikaisesti ERP-järjestelmään integroidun kustannuslaskentajärjestelmän rakentamista.

Väitöskirjani merkityksen voi tiivistää yhteen laajaan kokonaisuuteen: tietotekniikan merkitys taloudellisen vallankäytön välineenä. Täsmällisemmin ilmaistuna esille nousee kolme seikkaa:

- kuinka yrityksen talousjohto kykenee hallinnoimaan projekteihin liittyviä taloudellisia resursseja
- kuinka yrityksen talousjohto kykenee kontrolloimaan päätöksentekoa
- kuinka yrityksen talousjohto kykenee määrittämään järjestelmän rakentamiseen liittyviä merkityksiä.

Tutkimuksessa edetään yleisestä erityiseen. Ensiksi tarjoillaan yleinen kuva, josta yksityiskohdista on vaikea hahmottaa. Ensimmäinen artikkeli onkin luonteeltaan hyvin exploratiivinen. Sen, siis kyselyaineistoon perustuvan artikkelin perusidea oli vertailla integroitua ERP-järjestelmiä ja perinteisiä erillisjärjestelmiä käyttäviä yrityksiä. Johdon laskentatoimen muutoksen kannalta artikkelin tulokset jäivät varsin vaatimattomiksi, eli yritykset kokivat sekä saadut hyödyt, että koetut ongelmat hyvin samankaltaisiksi riippumatta siitä, oliko järjestelmä toteutettu perinteisin erillisjärjestelmin, vai integroitujen ERP-järjestelmien avulla. ERP-järjestelmien käyttäjät toki näyttivät olevan innokkaampia myös modernien johdon laskentatoimen työkalujen, ku-

ten toimintolaskennan ja tuloskorttien käyttäjiä, kuin perinteisiä erillisjärjestelmiä käyttävät yritykset. Erot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä. Ensimmäisen artikkelin kontribuutio liittyikin tutkimuksen taustakysymyksiin; kenenkä toimesta uusi tietojärjestelmä oli yrityksiin päätetty hankkia. Artikkelin tulokset osoittivat, että mikäli taloushallinto-osasto oli yksin vastuussa uudesta järjestelmähankinnasta, koskipa päätös sitten pelkkää taloushallintoa, tai mitä tahansa muutakin tietohallinnon osaluuetta, oli ratkaisu selvästi useammin perinteinen erillisjärjestelmä. Taloushallinnon edustajat vaikuttivat artikkelin tulosten mukaan olevan konservatiivisia tietojärjestelmähankintojen suhteen. Laskentaihmiset aktiivisina toimijoina, muutosagentteina, kykenivät siis ohjaamaan yrityksen tietojärjestelmäinvestointeja ja mahdollisesti halutessaan jopa estämään ERP-järjestelmän käyttöönoton.

Väitöskirjan kolme muuta artikkelia keskittyy puolestaan siihen, kuinka talousjohto aktiivisena toimijana voi hyödyntää yrityksessä jo tehtyä ERP-ratkaisua. Väitöskirjan toinen kontribuutio liittyikin siihen, miten paikallista kustannuslaskentatietämystä siirretään ensin divisioonatasolle, sitten abstrahoidaan se yleiseen muotoon, ja lopuksi monistetaan näin aikaansaatu kustannuslaskentamalli integroidun, koko organisaation kattavan järjestelmän avulla muihin yksiköihin; tässä tapauksessa Euroopan laajuisesti yhteentoista tehtaaseen. Tulkintamme mukaan tällainen laskentamallien monistaminen on helpompaa, kun järjestelmää ei avata keskustelulle: järjestelmän käyttö perustuu luotattavuuteen ja asiantuntijuuteen. Tutkimuksessa siis yhdistetään Giddensin (1990) ajatus asiantuntijajärjestelmästä, jossa organisaation sisäisiä standardeja vastaa vaatimus tiedon standardimuodosta. Samoin tutkimus pyrkii tarjoamaan

rikkaan kuvauksen siitä, kuinka projektista vastaava henkilö joutuu, paitsi luomaan ympärilleen erilaisia toimijaverkostoja, myös tilanteen äkkiä muututtua myymään projekti aina uudelleen ja uudelleen sekä samoille, että uusille toimijoille, käyttämällä tilanteeseen sopivia kielikuvia. Tiettyjä saastuneita sanoja vastaavasti piti välttää. Sana toimintolaskenta kuului projektin vetäjän kiellettyjen sanojen listalle.

Tutkimuksen kolmas kontribuutio liittyy teknologian roolin lisättäessä divisioonan laskennan valtaa suhteessa tehtäisiin. Aikaisemmat tutkimukset ovat ehdottaneet, että ERP saattaa siirtää valtaa pois laskentaihmisiltä luoden ns. hybridejä taloushallintoihmisiä. Tällöin muut kuin laskentaihmiset harjoittavat laskentatoimintaa. Ilman ERP-järjestelmään integroitua erillisjärjestelmää divisioonan laskentakeskuksen rakentaminen olisi ollut huomattavasti vaikeampaa, ellei peräti mahdotonta, koska perus-ERP avaa näkymät kaikille. Erillisjärjestelmän avulla näkymä oli helpompi rajata ja käyttää tekniikkaa perusteluna; järjestelmä on niin monimutkainen, että käyttäjille oli pakko rakentaa valmiit näkymät. Toisin kuin eräät aikaisemmat laskentatoimien valtatutkimukset ovat ehdottaneet, näin toteutettu laskentakeskus on luonteeltaan enemmän oligopticon kuin aikaisemmin esitetty panopticon. Ensinmainittu viittaa yksinkertaisesti kaukoputkeen, jälkimmäinen tiettyyn rakennustyyppiin, jossa valvonta on suoritettu tehokkaasti ja näkymättömästi. Kaukoputken kaltainen järjestelmä on samaan aikaan äärimmäisen tarkka, mutta myös herkkä kaikenlaisille virheille: yksikin puuttuva tai virheellinen raportti voi sekoittaa koko näkymän. Tämä on siis hyvin todennäköistä silloin, kun on luovuttu ERP:n perusideologiasta – siitä, että tieto syötetään järjestelmään vain kerran.

Väitöskirjan viimeinen kontribuutio vastaa kysymykseen miten tekniikka ja sen käyttöönotto voi auttaa henkilökohtaisessa urakehityksessä. Esimerkiksi Järvenpää havaitsi vuonna 2007 julkaistussa tutkimuksessaan, että lähes kaikki laskenta-ammattilaiset joutuvat jossain urakehityksensä vaiheessa työskentelemään laskentajärjestelmien kehityshankkeissa. Tämä tutkimus pyrkii osoittamaan ne tekijät, jotka ovat olennaisia, jotta uuden teknologian avulla voidaan luoda jotakin niin arvokasta, että sen toteuttaja päätetään palkita ylennyksellä. Teknologia siis mahdollistaa muutoksen, mutta jotta muutoksesta tulisi pysyvä, on projektin vastuuhenkilöllä oltava riittävästi tietoja ja taitoja paitsi tietotekniikasta, myös johdon laskentatoimesta, liiketoiminnasta ja organisaation prosesseista. Tämän lisäksi henkilöllä on oltava hyvä pelisilmä, jonka avulla hän luovasti yhdistelee asioita, ja luo siten organisaatioon kokonaan uuden business controllerin roolimallin.

Lopuksi muutama sana tutkimukseni rajoitteista. Metodisen triangulaation kannalta tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää sitä, ettei kysely- ja casetutkimuksen tuloksia kyetä suoraan yhdistämään. Kyselytutkimus tehtiin nimettömänä, eikä vastaajia haluttu jäljittää. Siten jatkotutkimusmahdollisuuksia voikin löytää kahtaalta: kyselytutkimuksen toistaminen muihin, kenties pienempiin yrityksiin, että case-tutkimuksessa saatujen havaintojen yleistäminen esimerkiksi field-tutkimuksen keinoin. Myös se, että yritykset täydentävät ERP-järjestelmiä erilaisten erillisjärjestelmien avulla, sen sijaan että käyttäisivät järjestelmän omia sovelluslajennuksia ja business intelligence -tuotteita, vaatii ehdottomasti lisää tutkimusta. ■

Qualification Requirements of SMEs in Internet-based Electronic Commerce – Findings from Finland

Liiketoimintaosaaminen ratkaisee verkkokaupassa

KTL Marko Ovaskaisen taloustieteiden, erityisesti yrittäjyyden, väitöskirjan ”Qualification Requirements of SMEs in Internet-based Electronic Commerce – Findings from Finland” (Pk-yritysten kvaifikaatiovaatimukset Internet-pohjaisessa elektronisessa kaupankäynnissä – löydöksiä Suomesta) tarkastustilaisuus pidettiin Jyväskylän Yliopistossa 29.1.2010. Vastaväittäjänä toimi professori Markku Tinnilä (Aalto-yliopisto) ja kustoksena professori Matti Koiranen (Jyväskylän yliopisto).

Marko Ovaskainen tutki väitöskirjassaan sähköistä kaupankäyntiä eli verkkokauppaa erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) ja niiltä vaadittavan osaamisen näkökulmista. Ovaskainen tarkasteli myös sitä, miten verkkokaupassa tarvittavaa osaamista voidaan yrityksissä hankkia ja kehittää.

Ovaskainen havaitsi, että verkkokaupassa korostuu liiketoiminnallinen osaaminen, vaikka arkipuheessa saatetaan korostaa erityisesti teknisiä ratkaisuja. Liiketoiminnallinen ja tekninen osaaminen tukevat verkkokaupassa toisiaan ja menestyvä yritys yhdistää ne onnistuneesti.

Asiakslähtöisyys on pk-yritysten verkkokaupassa keskeinen menestystekijä. Erityisesti pitkällä aikavälillä keskeiseksi vaatimukseksi nousee myös kyky strategiseen ajatteluun ja toiminnan uudistamiseen.

Sähköisen kaupankäynnin merkityksen kasvaessa myös pk-yritysten on yhä tärkeämpää kehittää verkkokaupan ratkaisuja, jotka palvelevat yritystoiminnan kokonaistavoitteita ja vastaavat asiakkaiden odotuksiin. Tämä vaatii osaamista ja systemaattista kehitystyötä. Pk-yritysten verkkokaupan kehittämistä vaikeuttavat rajalliset resurssit, mutta niiden mahdollisuuksia ovat selkeä fokuoitetuminen, oman alan tuntemus, verkostoyhteistyö ja nopea muutosvalmius.

Pk-yritykset ovat erilaisia, ja verkkokaupan rooli voi erota merkittävästi eri yritysten välillä. Yritysten tulisikin määritellä verkkokaupan tavoitteet ja toteutus omat erityispiirteensä huomioiden. Verkkokaupan haasteisiin ja mahdollisuuksiin vaikuttavat yrityksen koko, kehitysvaihe ja kokemus, verkkokaupan rooli toiminnan kokonaisuudessa, kaupan kohderyhmät sekä tuotteet.

– Yrityksissä tarvitaan sekä erikoistuneita spesiaaliosaajia että laaja-alaista kokonaisuuksien hallintaa. Pienten yritysten kannattaa myös kehittää yhteistyöverkostoja ja ulkoistaa osia verkkokaupan toiminnoista, Ovaskainen suositaa.

Pk-yritysten verkkokauppaosaamisen kehittämiseksi koulutusjärjestelmällä on suuri merkitys, mutta koulutukselta vaaditaan uudistumiskykyä.

Tarvitaan myös yritys kohtaista täsmäkoulutusta ja työssä oppimista. Tarvetta on myös osaamistarpeiden ennakointia tukevien käytännön läheisten menetelmien kehitykselle.

Ovaskainen hyödynsi tutkimuksessaan sekä verkkokaupan asiantuntijoilta että pk-yritysten edustajilta haastattelemalla kerättyä informaatiota. ■

Lisätietoja:

Marko Ovaskainen, marko.ovaskainen@cou.fi.

Discarding the mirror – The importance of intangible social resources to responsibility in business in a Finnish context Liiketoiminnan vastuut ovat poliittinen ilmiö

KTL Marjo Siltaojan johtamisen väitöskirjan "Discarding the mirror – The importance of intangible social resources to responsibility in business in a Finnish context" (Aineettomien sosiaalisten resurssien merkitys liiketoiminnan vastuulle suomalaisessa kontekstissa) tarkastustilaisuus pidettiin 9.1.2010 Jyväskylän Yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi professori Eero Vaara (Svenska Handelshögskolan) ja kustoksena professori Tuomo Takala (JY).

maineen merkitystä liiketoiminnan vastuille sekä vastuisiin liittyvään keskusteluun. Artikkelimuotoinen väitöskirja koostuu johdannosta ja viidestä tutkimusartikkelista. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kartelleja koskevista teksteistä talousmedioissa, maakuntalehden työntekijöiden haastatteluista (16) sekä suomalaisten pienyrittäjien haastatteluista (25).

Liiketoiminnan vastuut ovat herättäneet kasvavaa huomiota viimeisen vuosikymmenen ajan. Keskustelussa ovat korostuneet myös erilaiset vastuullisen liiketoiminnan kautta mahdollistuvat hyödyt sekä yritykselle että yhteiskunnalle.

– Liiketoiminnan vastuukeskustelua ja erityisesti yrityksen maineen merkityksen kasvua tässä keskustelussa on pidetty ikään kuin peilinä

Marjo Siltaoja tarkastelee aineettomien sosiaalisten resurssien, erityisesti oikeuttamisen (legitimaatio), hyväksyttävyyden (legitimiteetti) ja

kasvavasta liiketoiminnan eettisyydestä. Tällainen tulkinta kuitenkin yksinkertaistaa ilmiötä liikaa. Maineen rakentuminen myös siirtää vastuun toimintojen oikeellisuudesta eri sidosryhmien pohdittavaksi ja siten kysymys onkin enemmän eri sidosryhmien moraalista arvioista. Vaikka yritysten yhteiskunnallinen valta lisää yritysten vastuuta siitä, millaiset päätökset olisivat oikeita, tärkeät kysymykset vastuuden ehtojen laatijoista saattavat hälventyä, Siltaoja määrittelee.

Siltaojan mukaan liiketoiminnan vastuut ja aineettomat sosiaaliset resurssit ovat poliittis-moraalisia ilmiöitä. Ne eivät ole neutraaleja tai intressivapaita, vaan niiden avulla ihmiset pyrkivät edistämään omaa hyvinvointiaan.

Siltaoja tutkii yhdessä väitöskirjansa artikkelissa maineen merkitystä pienyritysten liiketoiminnassa. Se rakentuu taloudelliseksi resurssiksi, sosiaalisesti tunnustamiseksi, kontrollimekanismiksi tai riskiksi yrittäjän henkilökohtaiselle statukselle. Tutkija painottaa, miten maineen ymmärtäminen pelkästään aineettomana etuna tai resurssina on kapea-alainen lähtökohta.

Tutkimuksessa tarkastellaan myös kartelleihin liittyvää keskustelua talousmedioissa ja erityisesti sitä, millaisin puhekäytännöin kartellen olemassaoloa rakennetaan.

– Erilaisin puhekäytännöin kartelleja ja niiden olemassaoloa voidaan myös pyrkiä oikeuttamaan ja normalisoimaan. Tällaisilla strategioilla voidaan myös tavoitella kuvaa luotettavasta ja eettisestä yhteiskunnasta ja taloudesta. Media tulisivatkin enemmän nähdä areenana, jossa yhteiskunnan sosiaalista sopimusta eli ehtoja

ja normeja yritysten toiminnalle rakennetaan erilaisten toimintatapojen oikeuttamisen tai epäoikeuttamisen kautta, eikä media siten ole peili yhteiskunnan tapahtumista vaan osa yhteiskuntaa, hän pohtii.

– Käytännön näkökulmasta yritysten tulisi huomioida paremmin ajan vaatimuksia organisaatiollisten käytänteiden oikeuttamisessa.

Esimerkiksi moraalipohdinta ei ole perinteisesti ollut osa yritysviestintää, mutta nykyajan korostunut keskustelu sekä yritysten että kuluttajien moraalista edellyttää sitä. Siten erityisesti ristiriitaisten päätösten oikeuttamisen olisi hyvä ottaa erilaisia moraalipohdintoja huomioon ja organisaation viestien sisältöä tulisi suunnitella jo erilaisia areenoita ajatellen, Siltaoja suositaa

Yhteiskuntavastuu voi olla diskursiivinen kamppailu yrityksen työntekijöiden puheessa. Siten organisaatioissa ei välttämättä ole yhtä ja yhteistä ymmärrystä siitä, mitä vastuullisuudella tarkoitetaan.

– Vastuullisuus tulisi jo lähtökohtaisesti neuvotella organisaation sisällä sen sisäisten sidosryhmien kesken. Muutoin organisaatioissa saatetaan törmätä nostalgisoiviin puhekäytänteisiin, jotka saattavat estää erilaisten tapojen omaksumisen ja kasvattavat kuilua entisen ja nykyisen välillä. Myös johdon tulee ymmärtää, että ajallinen muutos vaatii myös innovatiivisempia ja yhteistyölähtöisempiä näkökulmia vastuullisuuden määrittelyyn. ■

Lisätietoja:

Marjo Siltaoja, marjo.siltaoja@econ.jyu.fi

A way of seeing corporate sustainability reporting

*KTM Matias Laineen yrityksen taloustieteen, erityisesti laskentatoimen, väitöskirjan "A way of seeing corporate sustainability reporting" tarkastustilaisuus pidettiin Tampereen Yliopistossa 18.12.2009. Vastaväittäjänä toimi Dr. John Ferguson (University of Strathclyde, Glasgow, Scotland) ja kustokse-
na professori Salme Näsi (Tampereen yliopisto).*

Nature, humans. Business, society, and the natural environment. Corporations. Accounting. Transparency. Accountability. Democracy. Sustainability. Some of the topics this dissertation is about.

We, the privileged people in western societies, can enjoy enormous material abundance, and improved standards of living. Individuals are wealthier, eat better and live longer than those of previous generations. The credit for the creation of this abundance has to a large extent been given to the prevailing social and economic system, usually known as capitalism, or market economy. Capitalism stimulates individuals and organizations to seek efficiency, pursue growth and streamline their activities. Those unable to innovate, regenerate or otherwise develop will not succeed. Through competition, society allegedly gets better, everyone's lot improves, as the crumbs trickle down to all members of society; the success raises all boats.

Simultaneously, however, we hear of numerous social and environmental problems related to this pursuit of growth. Large scale depression among students, exhaustion of employees and widening income differences in and between societies are among such social issues. As for the environment, there are the falling fish stocks, deforestation in the tropical areas, extinction of species, and, obviously, climate change. Indeed, the market economy, the capitalist system, has its drawbacks, apparently inherent in its structures.

Privately owned limited companies are part and parcel of the capitalist system. They serve as vehicles of competition, tools through which economic activity to a large extent takes place. Due to the heightened awareness of and rising concerns about social and environmental problems, large corporations are under increasing scrutiny. Public interest in corporate whereabouts has waxed and waned during the last few decades, but in general, the tendency is towards a demand for better behaviour, so to say. Society, namely civil society and NGOs in particular, is calling for private enterprises to take better account of social and environmental dimensions in their operations.

And luckily, the corporations and the business world more broadly have been listening. We now constantly hear of companies implementing environmental management systems and applying social certificates in their operations. Responsible corporate operations, high ethical standards and environmental conscious-

ness appear as norms followed joyfully by all major companies. Just look at the corporate websites, their product portfolios or advertisements; it is all there for everyone to see.

The companies are indeed providing us with a vast range of information on their activities. In addition to the compulsory financial statements, which mirror organizations' performance with great preciseness, these entities also publish various kinds of social and environmental reports, today frequently known as corporate responsibility reports or sustainability reports. In these glossybacked green reports the companies inform their stakeholders of the social and environmental impacts of their activities. Details are given on improvements, on levels of performance, on future targets and on previous accomplishments. Policies, ethical values, certificates received and general commitments are included, alongside statements such as "We have integrated sustainable development into everything we do". Moreover, these reports also make a pleasant read, as their pages are usually coloured green and blue, filled with beautiful pictures of plants, flowers, clouds, animals. Of peace and calm, of harmony.

Such disclosures create comfort. In the midst of troubling news items on extreme weather conditions, melting glaciers and extinct species, the companies are still delivering. Through their voluntary commitment to high ethical values and social responsibility, our societies can simultaneously enjoy further economic growth, social improvements and solid environmental protection. And they provide us with a constant flow of solutions. For example, on the very front page of the website of one such responsible enterprise, we are told that they have created the solution to climate change. Splendid, and we can even do it by

driving our own private cars. And the website: lakes, forests, clouds. Natural. Others highlight their social commitments, their excellence in providing environmentally sustainable solutions. True citizens, noble minds – these corporations

Of course corporate voluntary sustainability reporting has come in for criticism. For being incomplete, including only such issues which are favorable for the organization. For being biased and subjective, leaving out the negative aspects. For being geared exclusively to public relations akin to advertisement. Luckily the white knights are here to fix the minor problems. Together with consultants, academics, public agencies and the investor community, numerous major multinational enterprises have joined the ranks and seek to promote and improve international sustainability reporting standards, the most prominent of which is the Global Reporting Initiative. Thus, what the social and environmental information corporations are so freely disclosing and distributing is bound to be objective, reliable and comparable, making these entities accountable and transparent. Just like accounting information. Providing objective reflections of reality, measuring corporate accomplishments rigorously, ensuring efficiency, prudence, perhaps even righteous actions.

Really? Not quite.

Corporate sustainability reporting has indeed been considered a medium which could possibly help to alleviate the maladies caused by profit-seeking enterprises through the provision of further accountability and transparency into corporate operations, indeed, it could enhance democracy. There is a slight problem here, though. Just like accounting information, corpo-

LITERATURE

rate sustainability reporting is far from neutral and objective. Rather, it is value-laden, biased and misleading. Studies like the dissertation at hand have constantly shown how the corporations exploit the rhetoric of sustainability and corporate responsibility in attempts to improve their legitimacy in society. The sophisticated rhetoric is used to distract the attention from their actual activities, to make the entities appear righteous. The reports could be seen as greenwashing, intentionally created eloquent documents produced in an attempt to improve the organisations' image. Companies use language to represent themselves as corporate citizens, as benevolent entities seeking to enhance societies and improve the general well-being. The sustainability reports would have us believe that the world is safe in the hands of business. The reports, pure and clean, portray the private corporations, those seeking to accumulate wealth for their shareholders, as ethical, sustainable, value-based, accountable, responsible and benevolent entities, which, actually, seek to benefit humankind. Another slight problem here: the accumulation of wealth is the corporation's top priority. The only priority. Believing in anything else is pure self-delusion. The sustainability reports, the colorfully bound brochures, to paraphrase Rob Gray, are like fairy-tales, stories that help children sleep at night.

In their current form the sustainability reports appear to be futile, at best. They would not be too problematic, unless they, again just like accounting, were tools used by the corporations and other economic entities as a vehicle for legitimating particular ways of seeing, political choices, preferred pathways of activities. Accordingly, calls for regulation are common: we need standards, mandatory social and environmental reporting together with strict audits.

Meaningful regulation, however, seems fairly unlikely. Think about Copenhagen. The business lobby and corporate front-groups have a strong influence on how the laws and standards are put together. Nothing major will be passed, as anything with a proper impact would harm the interests of the shareholders. Or ruin the competitive advantages of the companies within a particular nation. It would hurt our economy, you know. Self-interest. Sure, there have been proclamations by the ethically aware leaders of multinational companies calling for international standards and clear regulation. Tiny scale, minor improvements, small steps. Nice and convenient, comforting indeed. These incremental improvements balance social, environmental and economic dimensions on our shared journey towards sustainable development. Thus forget the revolution. The problem, I am afraid, is that the global ecosystem does not know how long it took to build Rome.

Moreover, the hegemonic capitalist paradigm has proven to be able to regenerate itself. As the social and environmental problems have begun to be taken seriously, the system has created mechanisms of commerce around them. Money can make you immaculate, and there is a wealth of options for that, thanks to the ingenuity of the markets. On the stock market, for example, just invest in the sustainable and ethical companies listed on the Dow Jones Sustainability Index or the FTSE4Good – but hey, practically all the multinationals are included there anyway. They are all so good. Or at the supermarket, just look for the symbols, like fair trade, environmentally friendly, less carbon intensive, socially responsible. The world of business has created numerous product labels, which help people to make conscious choices in their everyday lives. Just pick your favourite, today you

can opt for human rights, the climate, the Baltic Sea, the panda. It is kind of a vote, you know, an extension of democracy. We, the people, choose. We have all the power. That is what we are told. Moreover, by paying the premium to the so-called responsible and sustainable corporations, you become kosher, a hero, a veritable savour. Just as easy as it was in the Middle Ages to buy your way to Heaven through a papal indulgence, Similarly, carbon trading and offsetting one's carbon emissions – just fly off to Zanzibar and pay an extra fiver to purify your soul.

However, returning to corporate sustainability reporting, I am afraid that these reports are not just futile; but, indeed, harmful and potentially dangerous. Similarly to ideas like corporate social responsibility, sustainable business, sustainable consumption, stakeholder value creation and corporate citizenship, corporate sustainability reports contribute to the illusion our societies want to linger with – we can stick with the status quo, the current social and economic arrangements and hedonistic consumer patterns. These ideas reinforce the mirage we wish to cherish, the notion that we can have everything at the same time, have our cake and eat it on an instant basis, here and now. That we, as citizens, have the right to drive to the nearest grocery store with our private low consuming ecological cars and buy a pack of fresh strawberries in the middle of December, for instance. The hegemonic consumerist society, where the value of the humans tends to be measured based by the symbols they own and wear. The mockery of a community, in which happiness is sought through lingering in shopping malls, through piles of toys, through gadgets with absolutely no use.

But there again, maybe, maybe this development is what the demos want. It is too easy

to speak from the privileged comfort of Western academia. If the democratic process shows a clear preference for further consumerism, expansive growth and material abundance, so be it then, who am I in this ivory tower to judge? The problem remains; we are far from true democracy, people have neither equal rights nor equal opportunities to express their views and be heard. The idea that democracy is fulfilled by consumers casting their votes through their behaviour in the shopping centres is just a travesty of society, of ideal speech, of democracy. The unequal power relations and corporate interests prevail.

It does not need to be that way. Hegemony can be encountered. Counter-hegemonic discourses, alternative voices and paradigms can be created. Drawing on Antonio Gramsci, maintaining hegemony is a subtle process, as it rests on the consent of the demos. Further, any major change to the hegemonic system first requires an ideological revolution, which needs elements operating independently of the economic base. Corporate sustainability reporting is not, and will never be, independent to such an extent. And there again, the corporations do not have much power anyway, as all individual organizations have to operate within the system. The competition, capital markets, the natural evolution of the hegemonic social system, capitalism. As long as the economic base remains as it is, not a single large corporate entity is willing or able to transform itself or the system to any noteworthy extent. Hence, the role of civil society is essential. We need independent, free and democratic voices to provide counter-hegemonic narratives, alternative approaches, new initiatives moving beyond the current. Signs of these do exist, like shadow accounts and social audits. But the ranks are tragically thin.

LITERATURE

An alternative interpretation of what we have here is what Darwin once described as evolution. Humans, a species of nature, taking part in the game of life. Over-expanded species have tended to disappear, others have taken over. So why bother? We may stick with the hegemonic paradigm, cross the limits, ignore the biosphere's carrying capacity, since nature will prevail anyway. That is, however, a pretty dismal picture. So let us concerned with societal development, natural environment and human rights

get down to work. It is all too easy only to criticize loudly, to throw stones from the privileged comfort of some intellectual bunker. Hence, those in the ivory towers of academy, working with issues like social and environmental accounting, need to get their hands dirty, join the ranks and engage in the struggle. Boldly go where too few have gone before. The planet may not need us, but we just might need the planet.