

Kirja-arviointi

Asiantuntijapalvelu – palvelujen kameleontti

*Uolevi Lehtinen ja Satu Niinimäki:
ASiantuntijapalvelut. Tuotteistaminen ja
markkinoinnin suunnittelu.
WSOY 2005, 282 sivua, 42 euroa.*

Kaikissa palveluissa on jonkinasteista asiantuntijuutta edellyttävä osio ja rutiininomaisesti suoritettava osio. Asiantuntijapalveluiksi on alettu nimittää palveluja, joissa tiedon, asiantuntijuuden ja erikoisasiantuntemuksen osuus on huomattava. Mitä ilmeisimmin sekä asiantuntemuksen ulottuvuudella että syvällisyydellä on vaikutusta rajanvetoon. Rajanveto perustuu kuitenkin konventioihin, ja itse raja on ns. veteen piirretty viiva.

Professori, KTT Uolevi Lehtinen on pitkään tutkinut palveluja ja asiantuntijapalveluja sekä luennoinut ja konsultoinut niistä vuosikausia. Hänen kokemuksensa mukaan asiantuntijapalveluyrityksiltä puuttuu useinmiten asianmukainen ja kattava markkinointistrategia sekä tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelma.

Asiantuntijapalvelut ovat erittäin nopeasti kasvava talouden sektori. Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta ja markkinoinnin suunnittelusta on kuitenkin puuttunut selvästi tiedepohjainen kirjallisuus. Tämän ilmeisen puutteen korjaa käsillä oleva Asiantuntijapalvelut-kirja. Lehtinen on kirjoittanut kirjan yhdessä vakuumustieteen assistentti, KTM Satu Niinimäen kans-

sa, jonka tutkimus- ja opetuskohteena ovat asiantuntijapalveluyritykset.

Kirjassa käsitellään asiantuntijapalvelujen ja niiden markkinoinnin luonnetta sekä palvelujen tuotteistamis- ja markkinointisuunnittelun strategista perustaa, tuotteistamisen suunnittelua ja markkinointisuunnitelmaa. Näihin kysymyksiin avataan myös kokonaan uusia näkökulmia.

Kirjan neljän luvun läpi kulkevat Life Works Consulting Oy:n, akateemisen asiantuntijayrityksen, suunnittelutyön case-kuvaukset, jotka on laadittu yhteistyössä yrityksen asiantuntijayrittäjien kanssa. Viimeinen luku koostuu viidestä tapauskuvauksesta, joissa esitetään erilaisten asiantuntijaorganisaatioiden tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelmat.

Nähdäkseni kirja soveltuu erinomaisesti niin yliopistojen kuin ammattikorkeakoulujenkin opetuskäyttöön. Sen lisäksi kirjalla on annettavaa sekä yrityksissä että muissa organisaatioissa – muissakin kuin asiantuntijaorganisaatioissa – suunnittelu- ja markkinointityötä tekeville. Kirja yhdistää ansiokkaasti teoretiedon käytännön toimintaan tarjoten näin kattavan kuvan asiantuntijapalveluiden monimuotoisuudesta ja asiantuntijapalveluyritysten todellisuudesta. ■

Tuula Mittilä

Laadun oppiminen pienissä yrityksissä: mallin konstruointi ja kehittäminen

KL, FM Pirkko Turjanmaan taloustieteiden väitöskirja "Laadun oppiminen pienissä yrityksissä: mallin konstruointi ja kehittäminen" tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 14.10.2005. Vastaväittäjinä toimivat professori Tauno Kekäle Vaasan yliopistosta ja dosentti Seija Mahlamäki-Kultanen Tampereen yliopistosta. Kustoksena toimi professori Anna-Maija Lämsä Jyväskylän yliopistosta.

Laadun oppiminen on monimutkainen ja aikaa vievä prosessi

Laatua ja sen edistämistä pidetään yrityksissä tärkeänä asiana, mutta laadun saaminen osaksi toimintaa on yleensä ongelmallista.

– Vaikka oppiminen on keskeinen osa yritysten laadun kehittämistä, oppimisenäkökulmaa ei oteta tietoiseen tarkasteluun, Pirkko Turjanmaa havaitsi.

Pienissä yrityksissä yrittäjältä ja henkilöltä saattaa puuttua käsitteitä pohtia laadun edistämistä. Laatu on osa käytännön toimintaa, mutta ongelmaksi muodostuu, että laadun oppimisesta ei pystytä puhumaan toisille. Yhteinen merkityksenanto perustuu pääosin hiljaiseen tietoon, jonka varassa yrittäjän ja henkilökunnan oppiminen tapahtuu. Näin laatua koskevat niin huonot kuin hyvät käytännöt siirtyvät sellaisenaan henkilöltä toiselle ajan myötä.

Pienissä yrityksissä ongelmat voivat olla suuria yrityksiä korostuneempia, koska niissä ei ole johdon ja henkilöstön kehittämiseen erikoistuneita henkilöitä, joilla olisi organisaation oppimista ja laatujohtamista koskevaa käsitteellistä tietoa välitettävänä johdolle ja henkilöstölle.

Jos pienessä yrityksessä tunnetaan uudistavan oppimisen edellyttämät tiedon syntyminen mekanismit, tieto auttaa ymmärtämään oppimista syvällisesti ja tuomaan laadun osaksi toimintaa. Oppimista koskevien tiedollisten vaatimusten lisäksi korostuvat tiedon soveltamisen taidot, kyky kriittiseen ajatteluun sekä kommunikaatio- ja yhteistyötaidot.

Kun pienessä yrityksessä pystytään käsitteellistämään laadun oppiminen ja sitä tukevat mekanismit, pieni koko tarjoaa selkeitä etuja suureen yritykseen verrattuna. Laadun oppimista koskeva tiedonkulku on vaivatonta. Mikäli henkilösuhteet ovat kunnossa, mahdollistuu avoin kanssakäyminen, joka edistää vuorovaikutuksellista ja uudistavaa oppimista. Näin laatujohtamisen keskeinen periaate, kaikkien osallistuminen, on helposti saavutettavissa.

Lisäksi yrittäjällä ja henkilökunnalla on pienessä yrityksessä yleensä suora vuorovaikutussuhde asiakkaisiin, jolloin laadun oppimista edistävä asiakaslähtöisyys voidaan saada nopeasti kehittämisen lähtökohdaksi. Asiakasnäkökulma ja asiakkaiden kuuleminen mahdollistavat laadun kehittämisen edellyttämän ulkopuolisen näkemyksen.

Pienessä yrityksessä tarvitaan usein ulkopuolista tukea laadun oppimisen edistämiseen. Tuki hankitaan yleensä palkkaamalla ulkopuolinen asiantuntija. Onnistuminen edellyttää, että asiantuntija on perehtynyt perusteellisesti yrityksen toimintaan. Laadun uudistavan oppimisen apuvälineenä voi toimia yrityksen johdon ja henkilöstön yhdessä rakentama laatujärjestelmä, jonka rakentamista ulkopuolinen asiantuntija tukee erityisesti alkuvaiheessa. Tällöin mahdollistuu se, että järjestelmästä tulee aito oppimisen väline.

Uusi malli laadun oppimiseen

Perinteisin ja laatujohtamisen keinoin laadun oppiminen on yleensä vähäistä. Laadun uudistavan oppimisen avulla voidaan päästä hyviin tuloksiin ja uudistamaan toimintaa yhteisesti johdon ohjaamana.

Pirkko Turjanmaa muodosti väitöstutkimuksessaan mallin, joka kuvaa laadun oppimista pienissä yrityksissä. Malli on pehmeä lähestymistapa laatuun. Sillä pyritään helpottamaan laadun oppimista ja auttamaan laadun näkökulman saamista osaksi yrityksen toimintaa.

Mallissa laadun oppiminen pienissä yri-

tyksissä etenee piilevästä laadusta uudistavaan laatuun. Oppiminen alkaa keskustelun ja kokemusten vaihdolla, jolloin tutustutaan lähemmin vallitseviin käytäntöihin ja sisäistetään ne. Tuntemalla oma toiminta valmistaudutaan uudistamaan laadun oppimiseen.

Piilevästä laadusta päästään uudistavaan laatuun kolmen eri tason kautta. Tasot ovat sopeuttava, kehittävä ja uudistava laadun oppimisen taso. Siirtyminen tasolta toiselle edellyttää toiminnan tuntemisen ja laadun oppimisen syvenemistä sekä niiden seurauksena toiminnan muuttumista ja uudistumista. Laadun oppiminen on aluksi toiminnan, laadun ja oppimisen koulutusta ja oppimista. Tasolta toiselle siirryttäessä painopiste siirtyy yhä enemmän toiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen.

Malli on tärkeä käsitteellinen avaus pienten yritysten laatutyössä, koska se auttaa jäsentämään laadun oppimistapoja ja -vaiheita sekä tuo käsitteitä käytännön kehittämisen tueksi. ■

Lisätietoja: pirkko.turjanmaa@oamk.fi

Väitöskirja on saatavissa osoitteesta: <http://julkaisut.jyu.fi/index.php?page=product&id=15609>

Matkailutilan sukupolvenvaihdos talonpoikaisten arvojen ohjaamana prosessina

KTL Hilikka Lassilan taloustieteiden väitöskirja "Matkailutilan sukupolvenvaihdos talonpoikaisten arvojen ohjaamana prosessina" tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 8.10.2005. Vastaväittäjinä toimivat professori Raija Komppula Joensuun yliopistosta ja professori Pasi Malinen Turun kauppakorkeakoulusta. Kustoksena toimi professori Tarja Niemelä Jyväskylän yliopistosta.

Vahvat juuret maatilamatkailun perustana

Hilikka Lassila tarkastelee väitöskirjassaan maaseudun kehittämisen kannalta ajankohtaisia kysymyksiä; maaseutumatkailuyrittäjien arvoja ja sukupolvenvaihdosta. Lassilan mukaan matkailutilojen yritystoiminnan jatkajilla yrittäjyyden perustana on rakkaus maahan ja tilan omistamisen jatkuvuus suvussa. Lassilan väitöskirja on ensimmäinen matkailutiloja Suomessa käsittelevä tutkimus.

Arvot ohjaavat yrittäjyyttä

Matkailutilalliset ovat ylläpitäneet elävää maaseutua, jonka merkitys kansantaloudellisesti tai sosiaalisesta näkökulmasta tarkasteltuna on huomattava. He ovat avainasemassa maaseudun kehittämisessä ja maaseutuyhteisöjen kannalta

elintärkeä kysymys on saadaanko matkailutiloilta jatkajia.

Yhteiskunnan muutosten myötä tradition merkitys on heikentynyt ja ihmisen arvorakenne on muuttunut. Kuitenkin osa talonpoikaisesta traditiosta on siirtynyt elämään 2000-luvulla elävän yrittäjäsukupolven arvoissa. Nykyiset nuoret, jotka tulevaisuudessa jatkavat yrittäjyyttä, arvostavat maaseutua elämisen ympäristönä. Uuden sukupolven yrittäjät ovat omaksuneet arvot jo lapsuudessaan ja juuri arvot antavat maaseudulle mahdollisuuden säilyä elävänä ja asuttuna tulevaisuudessa.

– Talonpoikaisista arvoista voimakkaimmat ovat jäljellä ohjaamassa nuorten yrittäjien perheyrittäjyyttä. Näitä talonpoikaisia arvoja ovat jatkuvuus, suhde luontoon ja paikkaan sekä autonomisuus, Lassila kertoo.

Jatkuvuus on vahvimpana arvona säilynyt yrittäjäpolvelta toiselle. Sen ydin on tilan ja maiden omistamisen jatkuvuus suvussa. Jatkuvuus ja suhde luontoon ohjaavat Lassilan mukaan myös matkailutilallisten liiketoiminnallista käyttäytymistä.

– Nämä arvot voidaan nimetä talonpoikaisuuden ydinarvoiksi, jotka ovat säilyneet ajan murroksessa. Ne takaavat asutun maaseudun ja matkailutilayrittäjyyden jatkuvuuden, ja kenties kasvun tulevaisuudessa. Uuden sukupolven maaseutuyrittäjiltä vaaditaan maahenkeä ja yrittäjähenkeä, Lassila toteaa.

Sukupolvenvaihdos suunnitellaan huolella

Lassila kertoo, että matkailutilojen sukupolvenvaihdos on huolellisesti suunniteltu, pitkäaikainen prosessi, joka tapahtuu vaiheittain. Prosessiin sisältyy suunnitelma tulevasta perinnönjaosta ja omistajuutta luovutetaan hitaasti eteenpäin.

– Jatkajan ja luopujan yhteisryrittäjyyden aika kestää maatilamatkailuyrityksissä pitkään. Osaaminen ja tietotaito halutaan siirtää seuraajalle, varmistaa sukupolvenvaihdoksen onnistuminen ja turvata jatkuvuus taloudellisesti edullisimmalla tavalla, Lassila toteaa.

Luopujat ovat aikaisessa vaiheessa, alle tavanomaisen eläkeiän, luopumassa roolistaan tilan isäntinä ja emäntinä. Muutosvaihetta helpottaa se, että luopujat jäävät asumaan tilan yhteyteen ja osallistuvat tilan töihin varmistamaan jatkuvuutta.

– Matkailutilayrittäjyys mahdollistaa uuden yrittäjäpolven liiketoiminnan jatkumisen tiloilla. Monialayrittäjyys antaa mahdollisuuden sopeutua vaihtuviin toimintaympäristöihin, ja hajautettu liiketoiminnan malli tukee perinteistä talonpoikaista tapaa karttaa riskiä. Tarpeen vaatiessa tuotantosuuntaa voidaan muuttaa, Lassila selvittää.

Matkailutilayrittäjyys syntyy monen tekijän yhteisvaikutuksesta

Lassila tarkasteli myös matkailuyritystoiminnan alkamista tiloilla. Hänen mukaansa matkailu-

yrittäjyyden aloittaminen perustuu maatalan resursseihin, ulkoiseen toimintaympäristöön ja yrittäjään itseensä.

– Maatalan resursseiksi voidaan lukea tilan fyysiset elementit, kuten sijainti, maisema ja rakennukset. Maan, rantaviivan ja metsien omistaminen kannustaa matkailutoiminnan aloittamiseen, sanoo Lassila.

Ulkoisen toimintaympäristön tekijät voivat myös ikään kuin työntää tilallisia matkailuyrittäjiksi. Maatilatalouden kannattamattomuus, työn raskaus ja sitovuus sekä matkailun kasvava kysyntä on heikentänyt maatilallisten kiinnostusta maatilatalouden kehittämiseen. Myös huoli jatkuvuudesta on vauhdittanut etsiytymistä helpomman ja trendikkäämmän elinkeinon pariin, joka kiinnostaa myös nuoria.

– Vaikka maatalan resurssit ja ulkoinen ympäristö vaikuttavat päätöksiin, ilman maatilallisten yrittäjäominaisuuksia matkailutoiminta ei syntyisi. Usko omaan osaamiseen on vahva ja yrittäjät ovat innovatiivisia, ennakkoluulottomia ja kiinnostuneita matkailusta. Matkailutilayrittäjyydestä löytyi todellinen yrittäjyyden henki, vaikka yleinen yrittäjyyskeskustelu antaa helposti toisenlaisen kuvan pien- ja maaseutuyrittäjyydestä, Lassila toteaa. ■

Lisätietoja: hilkka.lassila@savonia-amk.fi

The Emergence of A New Business through Collaborative Networks – A Longitudinal Study in the ICT Sector

VTM Arla Juntusen markkinoinnin alaan kuuluva väitöskirja "The Emergence of A New Business through Collaborative Networks – A Longitudinal Study in the ICT Sector" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 30.9.2005. Vastaväittäjänä toimi professori Kimmo Alajoutsijärvi Oulun yliopistosta ja kustoksena professori Kristian Möller Helsingin kauppakorkeakoulusta.

Uutta liiketoimintaa verkostoympäristössä

Arla Juntunen tarkastelee väitöskirjassaan uuden, yhteistoimintaverkkoihin pohjautuvan liiketoiminnan muodostamista. Tutkimus pureutuu erilaisiin verkostomaisiin projekteihin ja yhteistyömuotoihin, joiden kautta uusi liiketoimintaryhmä muotoutuu. Organisaation kyky toimia osana verkkoja ja muodostaa omia liiketoimintaverkkoja ovat keskeisiä menestymisen edellytyksiä.

Väitöskirjassa selvitetään pitkittäistutkimuksen avulla liiketoimintaverkkojen kehittymistä, niiden avulla saavutettuja hyötyjä sekä niiden rakentamisen ja johtamisen haasteita.

Tutkimuksessa käsitellään kymmentä eri yhteistoimintaverkkoa ICT-toimialalla vuosina 1990–2003. Verkkojen toimijat ovat eri toimialoilta ja julkisen sektorin toimijoita; paikallisesti toimivia, kansallisia yrityksiä tai suuria globaaleja organisaatioita kuten Nokia. Tutkimuksen tekee mielenkiintoiseksi erityisesti se, että kehittyvää liikeideaa ja liiketoimintaa tarkastellaan verkostokontekstissa.

Tutkimuksen kolmesta päätavoitteesta ensimmäinen keskittyy organisaatioiden välisten yhteistoimintamuotojen tunnistamiseen yhden keskeisen toimijan näkökulmasta. Toinen päätavoite on kuvata ensisijaisia organisatorisia järjestelyjä, osaamista ja sitä, miten organisaatioiden välisiä suhteita käytetään hyväksi uuden liiketoiminnan kehittymisessä. Kolmanneksi tutkimuksessa määritellään tärkeimpiä ulkoisia ja yrityksen sisäisiä muutosvoimia, jotka vaikuttavat uuden liiketoiminnan kehitysprosessiin ja yhteistyömuotoihin.

Tutkimus tuottaa lisätietoa verkostojohtamisen tutkimukseen tuomalla esille erilaisten yhteistyömuotojen kautta lisätietoa tarvittavista osaamisalueista ja organisatorisista ratkaisuista. Tutkimuksen lopputuloksina käsitellään lisäksi teknologia- ja yhteistyökumppaniportfolioita, strategioita ja niiden merkitystä verkostojen onnistumiselle.

Arla Juntusen tutkimus sijoittuu markkinoinnin tutkimuskenttään lähinnä verkostojohdantamislähestymistavan kautta. Myös monien muiden lähestymistapojen käsitteitä – kuten resurssiriippuvuusteoria, dynaamisen kyvykkyyden teoria, strateginen verkostoteoria, strateginen

johtaminen, arvoverkko-lähestymistapa ja tietämyksenhallinnan teoria, organisaation oppimisteoria – käytetään tutkimuksessa hyväksi. ■

Lisätietoja: dscottjuntunen@aol.com

Product, Operation and Market Strategies of Technology-Intensive Born Globals: The Case of Israeli Telecommunication Born Globals

MBA Gilad Sperlingin kansainvälisen liiketoiminnan alaan kuuluva väitöskirja "Product, Operation and Market Strategies of Technology-Intensive Born Globals: The Case of Israeli Telecommunication Born Globals" tarkastettiin Helsingin kauppakorkeakoulussa 23.9.2005. Vastaväittäjänä toimi Senior Lecturer, PhD Tamar Almor-Ellemers (Tel Aviv University, College of Management) ja kustoksena professori (emeritus) Reijo Luostarinen (Helsingin kauppakorkeakoulu).

Teknologiaintensiivisten Born Global -yritysten tuote-, operaatio- ja markkinastrategiat

Born Global -yrityksille on luonteenomaista, että ne pyrkivät globaaleille markkinoille heti

syntymästään lähtien. Ne saattavat aloittaa globaaleilla markkinoilla jopa ennen kuin aloittavat toiminnot kotimarkkinoilla. Vaihtoehtoisesti ne pyrkivät globaaleille markkinoille samanaikaisesti kuin kotimarkkinoille tai joka tapauksessa poikkeuksellisen pian kotimarkkinaoperaatioiden jälkeen.

Gilad Sperling analysoi väitöstudiumissaan pienestä ja avoimesta taloudesta lähtöisin olevien teknologia-intensiivisten, kansainvälisille markkinoille perustettujen yritysten nopeaa globalisointiprosessia. Hän keskittyy erityisesti näiden yritysten tuote- (Product), operaatio- (Operations) ja markkinastrategioihin (Market) ns. POM-mallin mukaisesti. Tutkimuksen teoriaviitekehikko perustuu professori (emeritus) Reijo Luostarisen aiempaan, suomalaisten yritysten kansainvälistymistä käsittelevään tutkimukseen.

Empiirisessä osuudessa käsitellään viiden

LITERATURE

israelilaisen, telekommunikaatioalalla toimivan Born Global -yrityksen globalisaatioprosessia ja POM-strategiaa. Tutkimuksessa tunnistetaan kansainvälisille markkinoille perustetun yrityksen globalisoitumisstrategiaan vaikuttavat tekijät. Havaitaan, että yrityksen perustajan luonteenpiirteet, hänen kotimaansa sekä rahoitusvaihtoehdot ja -valinnat ovat merkittävässä roolissa tutkittavien yritysten globalisoitumisstrategiassa ja sen toteutuksessa.

Väitöksessä rakennetaan uusi malli, joka käsittelee tuotteen, asiakkaan, operaatiomuodon ja markkinastrategian välistä yhteyttä. Tut-

kimushavaintoja verrataan Helsingin kauppakorkeakoulussa aiemmin tehtyyn, suomalaisia Born Global -yrityksiä luotaavaan tutkimukseen.

Tutkimus on osa LIIKE-tutkimusohjelman Born Globals -projektia. LIIKE on ensimmäinen merkittävä kansallinen tutkimusohjelma liiketoimintaosaamisen alalla, ja sitä rahoittavat Suomen Akatemia ja TEKES. ■

Lisätietoja: gilad.sperling@pp.kolumbus.fi
Väitöskirja on saatavissa elektronisesta tietokannasta osoitteesta <http://helecon3.hkkk.fi/diss>.