

**STRATEGINEN RYHMÄ IO-
TEORIAN OSANA
(IO = INDUSTRIAL
ORGANIZATION
ECONOMICS)**

**Suomalaisen
liiketoimintaosaamisen
huipputuote
kansainvälisen talouden
analyysiin**

Arto Lahti, Pekka Killström ja Markku Salimäki

STRATEGINEN RYHMÄ IO- TEORIAN OSANA

(IO = INDUSTRIAL ORGANIZATION
ECONOMICS)

Suomalaisen liiketoimintaosaamisen huipputuote kansainvälisen talouden analyysiin

Arto Lahti, Pekka Killström ja Markku Salimäki

1. Globalisaatio muokkaa talouden viitekehikon.....	1
2. Yrityslähtöinen talouden kasvuteoria.....	13
3. Strateginen ryhmä liiketoimintaosaamisen huipputuote	31
Liite 1: KTT Markku Salimäen bechmarking-malli	44
Liite 2: Strateginen ryhmä – analyysin havainnollistaminen – esimerkki Italia	45

1. Globalisaatio muokkaa talouden viitekehikon

Globalisaatio-käsite (globalization¹) viittaa rajattomiin markkinoihin. Michael Porter² korostaa kotimarkkinoiden (home-base) rakenteita globaalien kilpailukyvyn perustana. Porter käyttää metaforana timanttimalia, joka viittaa lujaan ja pysyvään rakenteeseen. Paul Krugman kritikoit kansakuntien kilpailuetukeskustelua. Krugmanin mukaan valtioiden roolin korostaminen johtaa komparatiivisen edun (David Ricardo) periaatteesta protektionismiin³. Krugman painottaa tuottavuuden kasvua valtioiden menestyksen perustana. Krugman uskoo, että globalisaatio lisää talouksien tuottavuutta ja kasvumahdollisuuksia, maailma yhdenmukaistuu markkinoiltaan⁴. UNCTADin mukaan globalisaation moottorina toimivat noin 60 000 monikansallista yritystä, joilla on noin puoli miljoonaa tytä- tai osakkuusyhtiötä eri mantereilla. Monikansallisten jättiläisyritysten merkitys globaalitaloudelle on kiistaton, mitä osoittavat seuraavat tunnusluvut⁵:

- Monikansalliset yritykset pitävät hallussaan 90 % teknologista ja patenteista
- Monikansalliset yritykset hallitsevat 90 % maailmankaupasta
- Monikansalliset yritykset kasvavat 8-10 % vuodessa, kun maailmantalouden kasvuvauhti on keskimäärin 2-3 %.
- 300 suurinta yritystä pitää hallussaan kolmanneksen yritystoiminnan yhteenlasketusta tuotannollisesta taseesta
- Monikansalliset yritykset pitävä 90 %:sti kotimarkkinoinaan (home-base) teollista "kolmiota" (EU, Yhdysvallat ja Japani)
- 500 suurinta yritystä vastaa 63 %:sti Yhdysvaltojen bkt:sta

¹Levitt, Theodore (1983) The Globalization of Markets, Harvard Business Review, May-June.

² Porter, Michael (1990) Competitive Advantages of Nations, Macmillan, Free Press, New York.

³ Krugman, Paul (1994) Competitiveness: A Dangerous Obsession, Foreign Affairs.

⁴ Krugman Paul (1999) Depression Economics, New York: Norton.

⁵ Karliner, Joshua (1997) The Corporate Planet, Sierra Club Book

Monikansallisten yritysten kasvun rinnalla on tapahtunut nopea ylikansallisten kaupallisten massakulttuurien leviäminen, joka voidaan myös tulkita länsimaisen kulttuurin voittokulkuna. Ylikansalliset massakulttuurit yhdenmukaistavat kulutusmalleja, mistä on esimerkkinä pikaruokailukulttuurin nopea leviäminen mm. Aasiassa. Opiskelijat ja liikemiehet ovat edustavat asenteiltaan globaalisti ostokäyttäytymiseltään homogeenisia segmenttejä. Poliittinen globalisaatio lisää valtioiden yhteistyötä, koska monet ongelmat (rikollisuus, köyhyys, kulkutaudit tai muuttoliike) ylittävät valtioiden rajat. Talousalueiden (Yhdysvallat, EU, Aasia, jne.) välinen poliittis-ekonomisen kilpailu⁶ korostaa monikansallisten yhtiöiden roolia teknologioiden ja osaamisen siirtäjänä. Valtioiden sisäinen eheys on ohutta⁷, eikä kansallisvaltio ei ole edes universaali valtion muoto⁸. Tietokoneistuminen on mahdollistanut erityisesti rahan ja ”digitaalisen” työn reaaliaikaisen liikkumisen.

Kansainvälinen kauppa on teollistumisen alkuvuosien monimutkaistunut. Kauppaa ei käydä pelkästään lopputuotteilla vaan suurelta osin teollisuusalojen sisäisenä kauppana yli alueiden, jolla täydennetään alueellisia tuotantorakenteita. Maailmantalous on kauppavetoinen⁹. Vuonna 1948 vientikaupan arvo oli 59 miljardia dollaria ja vuonna 2008 250-kertaa suurempi, 15.717 miljardia dollaria. Vuoden 1948 vientikauppaa hallitsivat Yhdysvallat (21,7 %), Italia (11,3 %) ja Kanada (5,5 %). Sodan ruhjoma Saksa pääsi 1,4 %:n osuuteen. Vientikaupan markkinaosuudet ovat jakautuneet vuonna 2008:

1. Pohjois-Amerikan vientiosuus on 12,6 %, kun vientiosuus vuonna 1948 oli 28,1 %. Tästä Yhdysvallat on 8,0 %.
2. Eurooppa on suurin vientikaupan maanosa. Euroopan vientiosuus oli vuonna 1948 35,1 %, kun nyt EU-27-maiden osuus on 41,0 %. EU-27-maista Saksa on kaupan jättiläinen ja pitää 9,1 %:n osuutta maailman vientikaupasta. Vuonna 2008 Suomi on EU-27-maita sijoittunut 96,5 miljardin dollarin viennillä hyvin.

⁶ Dunning, John (1993) The Globalization of Business, London.

⁷ Esimerkiksi Euroopassa on ainakin 74 kansakuntaa, mutta vain noin 35 valtiota.

⁸ Neuvostoliiton hajoamisen jälkeiset tapahtumat muistuttavat meitä kansallisvaltion rajallisuudesta. Entinen Jugoslavia on purkautunut lukuisiksi kansallisvaltioiksi, mutta Balkanin alueen kehitys on edelleen kesken ja epävakaa: Esimerkiksi Makedonian tilanne on auki. Espanjassa Baskit ja Katalaanit pyrkivät lisäämään itsenäisyyttään. Iso-Britanniassa Skotlanti on vaatinut itsenäisyyttä jne. Pohjoismaissa saamelaiset voisivat varsin perustellusti vaatia oman kansallisvaltion tunnustamista.

⁹ WTO 2009

3. Aasia osuus maailman vientikaupasta on 27,7 %. Aasian suurin viejä on Kiina (8,9 %). Muita vahvoja viejiä ovat Japani (4,9 %), Etelä-Korea (2,6 %), Hong Kong (2,3 %), Singapore (2,1 %) ja Saudi-Arabia (2,0 %). Kiina ja Hong Kong edustavat yhdessä Aasian kauppajättiä (11,1 %).
4. Afrikan osuus on 3,5 %:ia, vaikka Afrikan osuus maailman 6,6 miljardin väestöstä on lähes miljardi. Myös Etelä- ja Keski-Amerikka jää 3,8 %:n tasolla.

Vuosi 2008 oli vielä öljyn ja muiden teollisten mineraalien globaalin kysynnän huippuvuosi, mitä kuvaa hyvin tuottajamaiden viennin kasvuprosentit vuositasolla: Venäjä 33 %, Saudi Arabia 33 %, ja Norja 27 %. Massatuotteiden (commodities) tuottajat menestyivät: Brasilia 23% ja Australia 32 %. Norjan kauppataaseen ylijäämä oli vuonna 83.2 miljardia dollaria (vienti 172.5 ja tuonti 89.3 miljardia dollaria). Norjan vienti on korkean lisäarvon vientiä (mm. öljy ja vesisähkö) ja Norja on onnistunut hyvin taloutensa hoidossa. Norjan valtio kansallisti pankit 90-luvun alussa ja vältti pankkituet. Norjan valtio on käytännössä velaton ja omistaa arviolta prosentin maailman pörssivarallisuudesta. Norja on panostanut uusille vientialueille, kuten uudet energian tuotantomuodot ja voinee odottaa vahvaa vientiosuutta näillä alueilla. Norja ei ole EU:n tai sen rahaliiton jäsen, joten sen ei tarvitse tukea heikkoja EU-maita.

Kiinan talousihme alkoi 1980-luvulla. Deng Xiaoping¹⁰ muotoili talousopin (sosialistinen markkinatalous), joka sallii ulkomaisten yksityisten investoida kuluttajasektorin toimialoille kahdella edellytyksellä: (1) investointi tähtää vientimarkkinoille ja (2) investoija tekee yhteistyötä kiinalaisten yritysten kanssa. Kiina avasi ulkomaisille investoijille erikoistalousalueita (Special Economic Zones¹¹), 14 kaupunkia ja 3 maakuntaan rannikon tuntumassa. Kiina tarjosi investoijille verohelpotuksia tuloveroista ja muutti yrityslainsäädännön vastaamaan kansainvälistä mallia. Vuonna 2001 Kiinasta tuli WTO:n täysjäsen. Kiinan valtio on panostanut kommunikaatio- ja liikenneverkon¹² kehittämiseen ja perusteellisuuteen¹³. Keskei-

¹⁰Dèng Xiàopíng (1904–1997) toimi Kiinan Kansantasavallan todellisena johtajana vuodesta 1976 kuolemaansa saakka. Dengiä pidetään Kiinan toisen sukupolven hallinnon keskeisenä johtajana. Hänen kautensa aikana Kiina kehittyi yhdeksi maailman nopeimmin kasvavista talouksista.

http://fi.wikipedia.org/wiki/Deng_Xiaoping

¹¹ Jao, Y.C. (Editor) and Leung, Chi-Kueng (Editor) (1987) China's Special Economic Zones: Policies, Problems and Prospects, OUP China.

¹² Kiinassa on 77,834 km rautateitä, 3,583,715 km maanteitä ja 110,000 km purjehduskelpoisia vesiväyliä. CIA - The World Factbook

¹³ Kiina on maailman suurin teräksen tuottaja, toiseksi suurin sähkön tuottaja ja kolmanneksi suurin autoteollisuusmaa. CIA - The World Factbook

nen Kiinan menestystekijä on ollut maan pragmaattinen politiikka sallia Hong Kongin and Macaon erityisasema mm. WTO-jäsenenä¹⁴. Kiinan valtio on säilyttänyt vahvan kontrollin maan pankkitoimialaan, josta valtio omistaa 98 %:ia. Valtiollinen pankkitoiminta¹⁵ jakautuu ryhmiin:

1. People's Bank of China (PBC) – valtion kansainväliset liiketoimet
2. Bank of China (BOC) – ulkokiinalaisten liiketoimet
3. China Development Bank (CDB) – kehityspankki ja Kiinan sijoitukset ulkomaille (outward FDI)
4. Agricultural Bank of China (ABC) – maataloussektorin rahoitus
5. China Construction Bank (CCB) – teollisuuspankki
6. Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) – rahoittaa valtion yhtiöitä (State Owned Enterprises, SOEs) ja ottaa vastaan talletuksia.

Paradoksina Xiaopingin opille Kiinan tulojakautuma kasvaa. Maan liike-miehet rikastuvat¹⁶, vaikka Kiinan BNI per capita on alhainen - \$6,675. Hong Kong on maailman rikkaimpia talouksia - BNI per capita 43,862 dollaria kuten myös Macao - 58,262 dollaria.¹⁷ Köyhät ihmiset asuvat maaseudulla ja rikkaat rannikolla¹⁸. Rannikkoalueet vastaavat 60 %:ia maailmankaupasta¹⁹. Vuonna 2007 Shanghai Stock Exchange (SSE) ja Shenzhen Stock Exchange tuottivat markkina-arvoa yli 1.000 miljardia dollaria, mikä nosti Manner-Kiinan kolmannelle sijalle Aasian pörssiver-tailussa. Lisäksi on syytä huomata, että Hong Kong on pitkään ollut Aasian toiseksi tärkein pörssimarkkina Tokion jälkeen.

Kiinan työvoima on yli 800 miljoonaa henkilöä, josta runsas puolet työskentelee vielä peruselinkeinoissa (maaviljely, kalastus ja metsänhoito). Kiinalla on tästä näkökulmasta valtava potentiaali ja myös haaste nostaa tuottavuutta ja kansainvälistä kilpailukykyä. Länsimaissa peruselinkeinot työllistävät yhteensä muutaman prosentin työvoimasta²⁰. Työttömyys on

¹⁴ Wang, Fei-Ling (1998) *Institutions and Institutional Change in China: Premodernity and Modernization*, New York, Palgrave Macmillan.

¹⁵ Chui, Becky and Lewis, Mervyn K. (2006) *Reforming China's State Owned Enterprises and Banks*, London, Edward Elgar Publishing, s. 205.

¹⁶Forbes China Rich List (2007) mukaan Kiinassa on 66 billionääriä, missä suhteessa Kiina on toisena maailmassa heti Yhdysvaltojen jälkeen, jossa näitä on 415. IBISWorld Newsletter March 2008, China – Let the Good Times Roll, IBISWorld.

¹⁷ World Bank (2009)

¹⁸ *Fighting Poverty: Findings and Lessons from China's Success* (World Bank). Retrieved August 10, 2006. [worldbank.org: http://www.worldbank.org//fandd](http://www.worldbank.org//fandd)

¹⁹ China Statistical Yearbook 2007
<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2007/indexeh.htm>

²⁰Kiinassa työkustannukset ovat noin 40 centtiä per tunti. Zhang, W. & Zhang, T. (2005) *Competitiveness of China's Manufacturing Industry and its Impacts on the*

Kiinassa virallisesti 4.3 %:ia (2009 arvio)²¹, mikä ei kerro koko kuvaa. Noin 200 miljoonaa työntekijää²² on lähtenyt kaupunkialueille työn hakuun ja heistä 50–100 miljoonaa ”ylijäämätyöntekijää” ajelehtii huonosti palkatuissa töissä maaseudun ja teollisuuskeskusten välillä. Näin todellinen työttömyys on luokkaa 9 %:ia. Maaseudulla on kova paine päästä mukaan vaurauden uusjakoon ja siitä syystä Kiina tarvitsee vuosittain kymmeniä miljoonia uusia työpaikkoja.

Kiina ei selvinnyt ilman vaurioita kriisivuodesta 2008, kun vientikysyntä Kiinan tärkeillä toimialoilla (mm. lelut ja tekstiili- ja vaatetusteollisuus) heikkeni finanssikriisin johdosta. Kiina menetti tuossa vaiheessa noin 20 miljoonaa työpaikkaa ja 67.000 tehdasta suljettiin²³. Kiinan elvytysohjelma onnistui muihin talousjätteihin verrattuna hyvin. Vuosien 2008–2009 aikana Kiina lanseerasi 586 miljardin dollarin elvytyspaketin nojautuen maan yli 2.000 miljardin dollarin varantoihin. Tämän "New Deal" kohde on infrastruktuuri-investoinnit (rautatieverkko, tiet ja satamat). Vuonna 2009 Kiinan talous kasvoi 8.7 %:ia ja BKT saavutti 4.900 miljardin tason. Kiina on maailman toiseksi suurin talous jättimäisen Yhdysvaltojen talouden jälkeen²⁴. Elvytyspaketti nosti väliaikaisesti Kiinan tuonnin arvoa viennin arvoa nopeammin. Vuoden 2010 aikana tilanne kuitenkin enemmän kuin korjaantui. Kiinan vienti kasvoi 38.1 %:ia, kun taas tuonti kasvoi vain 22.7 %:ia²⁵.

Kiina on aktiivinen investoija Venäjälle. Venäjä tarjoaa Kiinalle öljyä ja kaasua sekä näiden kuljetusta Siperian rautateiden kautta. Toinen tärkeä tuote Kiinalle on sähkö. Venäjä investoi Siperian ja Tyynen valtameren väliseen öljy- ja kaasuputkeen tavoitteena palvella Kiinan pohjoisia teollisuusalueita. Venäjä kansallinen sähköjätti (Unified Energy System of Russia, UES) rakentaa Siperiaa vesivoimaa Kiinaa varten. Kiinan ja Venäjän kauppa perustuu vahvaan komparatiivisuuteen. Kiinan ja Intian kauppaa häiritsee kilpailu Aasian poliittisesta hegemoniasta.

UNCTAD arvioi, että ns. BRIC-maiden talouskasvu oli vuosina 1992–2007 vahvaa: Brasilia 2.7 %, Venäjä 2.6 %, Intia 6.5 %, Kiina 9.5 %. Kiina ja Intia erottautuvat tästä ryhmästä edukseen. Maailman talouskasvu oli vastaavana aikana 1.6 %:ia ja johtavien teollisuusmaiden sitäkin heikompi: Yhdysvallat 0.4 %, EU-27 0.7 % ja Japani -1.2 %. Kiinan ja Intian talous-

Neighbouring Countries, Journal of Chinese Economic and Business Studies, Vol. 3, No. 3, 205–229.

²¹CIA - The World Factbook

²²CIA - The World Factbook

²³ http://www.chinadaily.com.cn/china/2008-12/06/content_7278414.htm

²⁴China 2009 GDP | World's Second Largest Economy
news.oneindia.in/.../china-dubbed-world-s-second-largest-economy.html

²⁵Asia Pacific Trade, Asia Pacific Exports, Asia Pacific Imports
www.economywatch.com > ... > World Economy

kasvu säilyi vahvana vuosien 2008–2009 finanssikriisissä: Kiina 8.5 %:ia ja Intia 5.4 %:ia. BRIC-maiden talouskasvua selittävät mm.²⁶: (1) vahva kotimainen kysyntä, (2) “South-South” kauppa ja (3) kasvavat ulkomaiset investoinnit (FDI inflows). Taulukossa 1 kuvataan ulkomaisia investointeja (FDI inflows).

Taulukko 1: Ulkomaiset investoinnit (FDI, miljardia dollaria)

Alue	2000	2008	Kasvu- % 2000–08
World	5 757	14 909	13
Teollisuusmaat	3 960	10 213	13
BRIC-maat	365	1 003	13
Brasilia	122	288	11
Venäjä	32	214	27
Intia	18	123	27
Kiina	193	378	9
Itä-Eurooppa	100	544	24

Lähde: Tekijän²⁷ arvioita ja UNCTAD tietokanta

Maailmankaupan keskeiset artikkelit ovat säilyttäneet asemansa vuosia. Keskustelu ympäristöargumenteista on noussut esiin. Silti maailmankaupan suurin yksittäinen artikkeliryhmä on polttoaineet (taulukko 2). Toimisto- ja telelaitteet ovat toiseksi suurin ryhmä ja kemikaalit kolmanneksi suurin. Liikennevälineet nousevat neljänneksi ja täydentävät kuvaa liikenteen keskeisesti roolista maailmankaupan taustavaikuttajana. IEA:n tilastot osoittavat, että liikenne vastaa edelleen 62 %:ia öljyn kulutuksesta globaalisti vuoteen 2020 mennessä. Kiina tulee olemaan pääroolissa öljyn kulutuksen kasvussa. Kiinan automarkkinoiden vuosivolyymi jo nyt 13 miljoonaa myytyä autoa, kun Yhdysvaltojen volyymi on 10.4 miljoonaa myytyä autoa. Automarkkinoiden kasvun ennakoidaan olevan Kiinassa 6 %:ia vuoteen 2018 mennessä²⁸. Ruoka on keskeinen kaupan artikkeli, mutta auto- ja liikennepolttoaineet ovat yhdessä ruokaan nähden nelinkertaiset.

²⁶Bartlett, D. (2008) Economic Trends in the BRIC Countries, Finance Director Europe, April 7th.

²⁷Changing role of BRIC countries in technology- driven international division of labor Marcin Gryczka
pib.cz/docs/BEH/.../11_V2_BEH_POLAND_Marcin_Gryczka_d.pdf

Taulukko 2: Maailmankaupan keskeiset artikkelit (miljardia dollaria)

Polttoaineet	2.862
Toimisto- ja telelaitteet	1.561
Kemikaalit	1.279
Liikenneajoneuvot	1.234
Ruoka	1.114
Rauta ja teräs	0.587
Lääkkeet	0.427
Puolijohteet	0.417
Vaatteet	0.362
Muut metallit	0.360
Malmit ja muut mineraalit	0.308
Kodin tavarat	0.254
Raaka-aineet	0.228

Lähde: Tekijän²⁹ arvioita ja UNCTAD tietokanta

Maailmankaupan keskeiset artikkelit ovat ne, joiden tuotanto on keskittynyt selvästi eniten monikansallisille yrityksille. Suomessa puhutaan yleisesti high-tech-viennistä, jonka toivotaan tuovan ratkaisun talouteen. Myös EU:n Lissabon-strategia lähtee siitä, että tutkimus- ja kehitystoiminta ja sitä kautta high-tech-vienti ratkaisevat EU-27-maiden kilpailukyvyn. Tähän liittyy se harha, että high-tech-vienti on vaatimatonta. Polttoaineiden vienti on yli kaksi kertaa suurempaa kuin high-tech-vienti (Taulukko 3). Tämä näkyy maailmankaupan jakautumana. Öljy- ja kaasumaat ovat vahvoja talouksia. Ne investoivat infrastruktuurinsa kehittämiseen.

Vuosina 1990–2008 Kiinan high-tech on noussut 28.7 %:iin Kiinan koko viennistä. Yhdysvallat on selkeästi toiseksi vahvin high-tech-viejä. Saksa on selvästi EU-maiden johtava maa. Asian ylivoimaa kuvaa se, että kaksi seuraavaa maata ovat Japani ja Etelä-Korea. Yhdysvallat oli vielä 1980-luvulla täysin ylivoimainen high-tech-maana. Sitä Yhdysvallat on edelleen tutkimuksessa. Yhdysvaltojen high-tech-yritykset siirtävät tuotantoaan ja sitä kautta myös vientiään Aasiaan, mikä on keskeinen selitys sille, että Kiina ja myös Etelä-Korea ovat onnistuneet ylläpitämään kovaa high-teollisuuden kasvuvauhtia. BRIC-maista Brasilia, Venäjä ja Intia ovat vaatimattomia high-tech-viejinä.

²⁸China's Automotive Opportunity: Leading the Transition to New ..
www.glgroup.com

²⁹Changing role of BRIC countries in technology...

Taulukko 3: High-tech-vienti 1990–2008 (miljardia dollaria)

Maa	High-tech-vienti		
	1990	2008	:%ia maan viennistä
Kiina		381.3	28.7
Yhdysvallat	90.9	231.1	27.1
Saksa	39.2	162.4	13.5
Japani	65.6	123.7	17.9
Etelä-Korea	10.8	110.6	16.2
Ranska	26.0	93.2	20.2
Englanti	34.6	61.8	19.3
Brasilia	1.2	10.6	12.0
Venäjä		5.1	6.5
Intia	0.3	6.5	5.7

Lähde: Tekijän³⁰ laskelmat, COMTRADE tietokanta.

Tekniset palvelut ovat saaneet vähän huomiota high-tech-aloihin nähden. Silti tekniset palvelut ovat nousseet 2.000 miljardin dollarin tasolle vuosien 1990–2008 ja kasvu on tänä aikana ollut huikeat 665 %:ia. Yhdysvallat on edelleen vahvin palveluviejä (kasvu 649 %). Englanti (kasvu 847 %) ja Saksa (kasvu 664 %) ovat EU-maiden johtavia maita. Asian maissa johtavassa asemassa on Intia (kasvu 3 797 %), joskin tässäkin Kiina (kasvu 5 152 %), Japani (kasvu 443 %) ja Etelä-Korea (kasvu 763 %) ovat vahvoja. BRIC-maista Brasilia (kasvu 1 808 %) ja Venäjä (959 %) ovat pitäneet yllä hurjaa kasvuvauhtia. BRIC-maat ovat teknisten palveluiden suuria vientivoittajia. Venäjällä on suuret mahdollisuudet kehittää juuri palveluliiketoimintaa mutta toistaiseksi tämän esteenä on WTO-jäsenyyden viivästyminen.

³⁰Changing role of BRIC countries in technology...

Taulukko 4: Palveluiden³¹ vienti 1990–2008 (miljardia dollaria)

	1990	2008	Kasvu (1990=100)
World	292.5	1 946.3	665
Yhdysvallat	45.1	292.8	649
Englanti	24.7	208.9	847
Saksa	21.5	142.6	664
Intia	2.1	79.4	3 797
Japani	20.0	88.8	443
Kiina	1.3	67.2	5 152
Ranska	29.7	66.3	223
Venäjä		23.7	959
Etelä-Korea	2.8	21.5	763
Brasilia	1.0	17.6	1 808

Lähde: Tekijän³² laskelmat, WTO tietokanta.

Millainen on maailmankauppa ja – talous vuonna 2030. Maailmanpankki (The World Bank's Global Economic Prospects 2007) ennustaa, että maailman yhteenlaskettu BKT kasvaa 72.000 miljardiin dollariin vuoteen 2030 mennessä. Maailmankaupan kasvu on ennakoitu yli kaksinkertaiseksi, eli kaupan arvon nousisi 27.000 miljardiin dollariin. Maailmankaupan vientimootoreiksi nousevat entistä selvemmin suuren mittakaavan teollisuusmaat, siis BRIC-maat (Kiina, Intia, Venäjä ja Brasilia), erityisesti teollisuustuotteiden viennissä. Mutta myös köyhimmät maat pääsevät nauttimaan maailmankaupan hedelmistä, jolloin myös alle dollarilla elävien määrä puolittuu noin 550 miljoonaan, vaikka meitä vuonna 2030 on ennakoitu olevan 8.0 miljardia. Globaalin työvoiman ennakoidaan kasvavan 4.1 miljardiin. Tästä uusi globaali keskiluokka, ostovoimaltaan 4,000–17,000 dollaria, on 1.2 miljardia. Nämä ihmiset löytyvät teollistuvista maista kuten Kiina, Intia, Venäjä ja Brasilia. Samalla maailmantalouden kysynnän päävirrat syntyvät BRIC-maissa eikä enää Atlantin molemmin puolin kuten on tapahtunut satoja vuosia.

Ruotsin ja Suomen taloudet osoittivat 90-luvulla kyvyn toipua nopeasti kriisistä. Molempien maiden BKT-kasvu oli vuosina 1994–2004 maailman kärkeä.³³ Vuosina 1991–2000 Suomen viennin kasvu oli vahvaa ja sen seurauksena vientipanos nousi 20 %:sta 40 %:iin BKT:stä. Vienninkasvu vähensi työttömyyden liki puoleen, mutta pitkäaikaistyöttömyydestä tuli

³¹Other commercial services group includes communications services, construction, insurance services, financial services, computer and information services, royalties and license fees, personal, cultural, and recreational services, and other business services, mainly professional and technical services (International Trade Statistics 2009, World Trade Organization, pp. 165–166).

³²Changing role of BRIC countries in technology...

³³Jaakko Kiander, Suomen ja Ruotsin taloudet kuin identtiset kaksoset www.stat.fi

pysyvä ilmiö, joka näkyy suurina sosiaalimenoina. Suomeen syntyi suhteellinen köyhyys (15 %:ia väestöstä) ja korkea työllistymiskynnys, koska julkisten palveluiden rahoitus edellyttää korkeaa marginaaliveroa alhaisissa tuloluokissa. Tämä näkyy aidon yksityisen kysynnän lamana, kun julkinen kulutus (kunnat ja valtion yhteensä) nousee 80 %:iin käytettävissä olevista tuloista ja tulonsiirrot ovat keskeinen keino ylläpitää yksityistä kysyntää. Talouskasvun myötä työllisyys parani ja palkansaajien reaaliostoivoima nousi 3-4 %:n vuosivauhtia.³⁴ Suomessa 2000-luku oli vahvaa viennin kautta. Kauppatase oli parhaimmillaan 12 miljardia euroa positiivinen. Vuoden 2009 aikana vienti supistui 1/3 ja kauppatase kääntyi negatiiviseksi.

Taulukko 5: Tuonti, vienti ja kauppatase 2000–2008

Tuonti, vienti ja kauppatase 2000–2008					
Vuosi	Tuonti	Muutos	Vienti	Muutos	Kauppatase
	1 000 e	%	1 000 e	%	1 000 e
2001	35 890 694	- 3	47 800 400	- 3	+ 11 909 706
2002	35 611 086	- 1	47 245 156	- 1	+ 11 634 070
2003	36 774 653	+ 3	46 378 316	- 2	+ 9 603 663
2004	40 729 688	+ 11	48 916 985	+ 5	+ 8 187 297
2005	47 026 609	+ 15	52 453 007	+ 7	+ 5 426 399
2006	55 252 641	+ 17	61 489 232	+ 17	+ 6 236 591
2007	59 616 039	+ 8	65 687 616	+ 7	+ 6 071 577
2008	62 402 368	+ 5	65 580 219	- 0	+ 3 177 851
2009	43 250 186	- 31	44 896 597	- 32	+ 1 646 411

Lähde: Tilastokeskus

Eräs selittäjä Suomen viennin heikolle hintakilpailukyvyllä on Ruotsin kruunu, jonka kurssi on alhainen verrattuna euroon. Oliko Suomen rahaliittojäsenyys ilman Ruotsia virhe?³⁵ Mitä lopulta seuraa on, kun rahaliitto kulkee kriisistä kriisiin. Suomen Pankin³⁶ ennusteen mukaan Suomen BKT

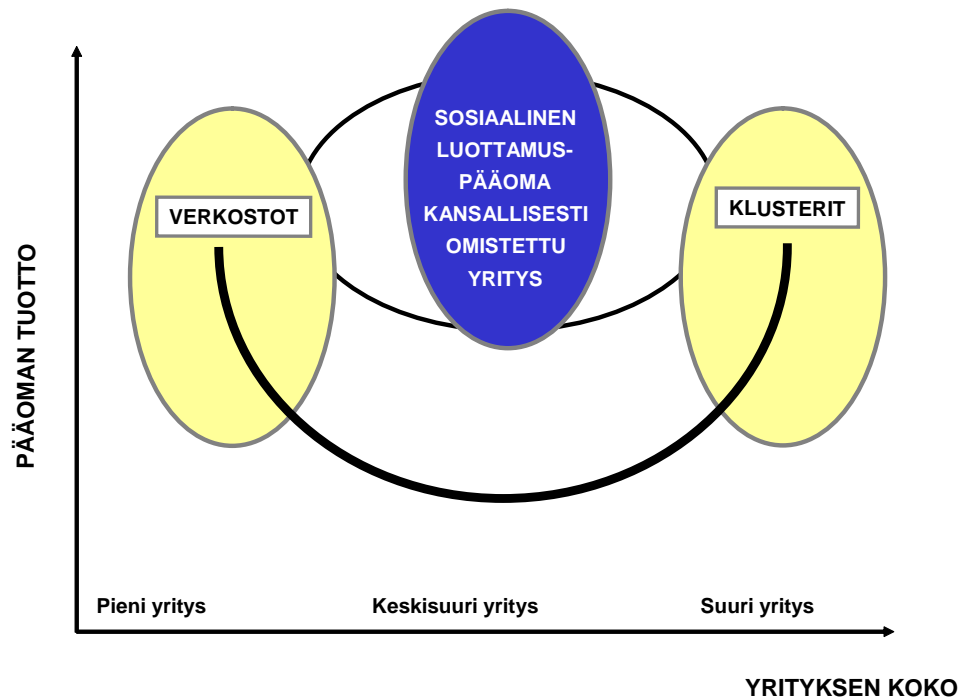
³⁴ Kyyrä, Tomi (2002) Funtionaalinen tulonjako Suomessa, VATT, Helsinki

³⁵ Olin puhematalla Ruotsissa silloin, kun Svenskt Näringsliv ajoi Ruotsia kohti rahaliittoa. Kansalaiset mm. Uppsalan kahviloissa osasivat argumentoida varsin viisaasti eurosta – ja päätyivät sitten siihen, että eurolla on etunsa mutta kruunalla niitä on enemmän. Ruotsista tuli näin ”vapaamatkustaja”, mutta Ruotsi ei ainoa EU:ssa.

³⁶ Talouden näkymät 1/2010

kasvaa hitaammin kuin ennen taluskriisiä, koska Suomen vienti kasvaa markkinoita hitaammin.

Globalisaation myötä alueellisten markkinoiden erityispiirteiden merkitys kaupan rakenteelle on vahvistunut eli kuten ruotsalainen taloustieteilijä Bundestam Linder esitti väitöskirjassaan 'An Essay On Trade and Transformation' vuonna 1961: Vientituotteella on aina kotimaa. Globaalitalous on nykyisin transnationaalinen talous³⁷, jossa yhdistyy globaalit klusterit ja paikalliset verkostot (kaavio 1).



Kaavio 1: Transnationaalinen talous

Kansallisesti keskeisessä roolissa on luottamus kansalliseen talouteen ja sitä keskeisesti ylläpitävä kansallisesti omistettu yrityssektori, johon kuuluvat yritykset ovat tyypillisesti keskisuuria yrityksiä suhteessa monikansallisten yritysten johtamiin klustereihin ja pienyritysten verkostoihin.

Kirjassaan 'The End of Nation State' Kenechi Ohmae korostaa aluetalouden merkityksestä. Aluetaloudet ovat sopiva välitason toimija, jotka globaalitaloudessa ohittavat kansallistaloudet ja kuntataloudet taloudellisessa päätöksenteossa. Ohmae nimittää globaalitalouteen osallistuvia aluetalouksia aluevaltioiksi (region state). Aluetalouksilla voi Ohmaen näkemyksen mukaan olla merkittävä rooli globaalitalouden toimijoina kansallisista tai kunnallisista rajoista riippumatta. Aluevaltiotarkastelussa Suomi kuuluu Hansaan, joka eteläinen ydin on Hampuri-Pietari-akseli. Hansa on merelli-

³⁷ Sumatra Ghoshal ja Christopher Bartlett kirjoittivat transnationaalisen yritysmodellin peruskirjan 'Managing Across Borders' vuonna 1989.

nen talousalue, jossa merenkulku, kauppa ja hyvinvointi liittyvät yhteen. Euroopan laajentuminen itään voi merkitä Hansalle uutta laajentumista kolmen väylän suuntaisesti:

1. Jäämeren väylä. Jäämeren valtavat luonnonvarat odottavat hyödyntäjänsä, joskin edessä ovat valtavat investointiohjelmat ja sitä kautta absoluuttisesti mittava riskinotto.
2. Pietari-Moskova-akseli. Pietari-Moskova-akseli on taloudellisesti keskeinen, jonka suomalaiset yritykset ovat jo ennakoineet.
3. Itämeren 'sadealue' (catchment). Baltia-Puola-Unkari-käytävään tarjoaa kahteen muuhun väylään nähden vaihtoehtoisen väylän.

Avoimien tietoverkkojen ja tehokkaan logistiikan voidaan avata kauppätiet Venäjälle ja Kaukoitään. Itä-länsi-yhteys voi syntyä vain jos Suomessa voidaan synnyttää tehokkaat markkinat itä-länsi-vaihdannalle. Tulevaisuuden tehokkaat markkinat ovat ennen muuta kommunikaatiomarkkinat. Markkinat ovat tehokkaimmat siellä, missä ihmiset liikkuvat, vaikuttavat ja innovoivat. Suomen ongelmana on suhteessa suppea kauppakumppanimaiden ja vientiyriyten joukko verrattuna kolmeen muuhun Pohjoismaahan (Ruotsi, Tanska ja Norja). Pk-yritysten vienti ei ole kasvanut kuten mm. Tanskassa, jossa on liki 10.000 "minimonikansallista" yritystä, kun niitä Suomessa on korkeintaan 1.000. Tässä taustalla on osaltaan 90-luvun lama, jolloin tuhansia vientiyrityksiä meni konkurssiin.

2. Yrityslähtöinen talouden kasvuteoria

Alfred Chandler³⁸ tunnisti historia-analyysissään Yhdysvaltojen taloudesta yrityksen organisaation ja markkinasuhteiden välisen yhteyden. Markkinasuhteiden muutoksesta Chandler käyttää nimeä strategia ja sitä seuraavasta organisaatiomallista nimeä rakenne. Näiden kahden asian välisen yhteyden Chandler pelkisti teesiin: Rakenne seuraa strategiaa. Kansainvälistyminen synnytti 50-luvulta lähtien nykyisen monikansallisen yritysraakenteen, jonka perustana on monidivisioonarakenne yhdistettynä SBA/SBU-käsitteisiin. Nämä ovat edelleen yritysten käytössä. Strateginen koulukunta on omaksunut Schumpeterin innovaatio-käsitteen³⁹. Markkinarakenteiden näkökulmasta Igor Ansoff⁴⁰ esittää käyttökelpoisen kasvuteorian - laajentumisen tuote-/markkinarakenteen synergiatekijöiden varassa.

Tuote Markkinat	Nykyinen	Tuleva
Nykyiset	Markkinoille tunkeutuminen	Tuote-kehittäminen
Tulevat	Markkinoiden kehittäminen	Diversifiointi

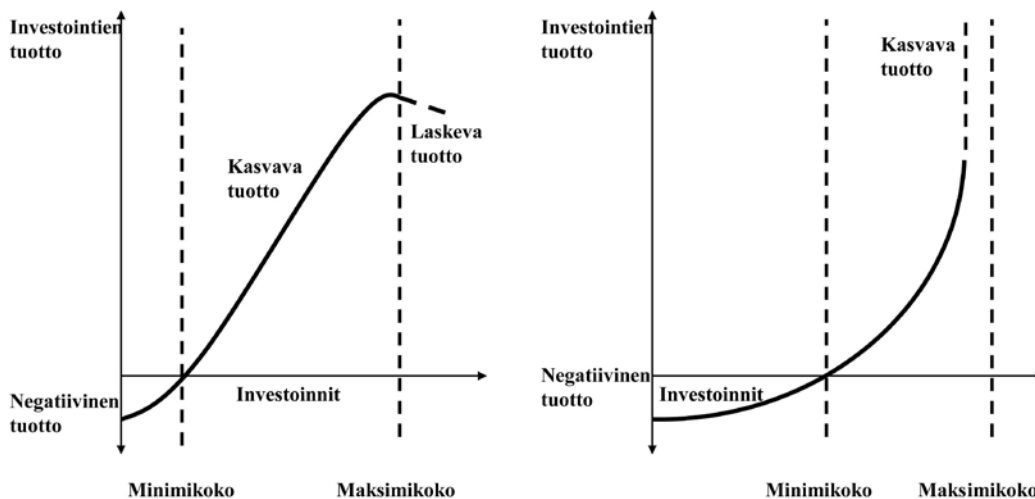
Kaavio 2: Ansoffin matriisi

³⁸ Chandler, Alfred (1962) Strategy and Structure, The M.I.T. Press, Cambridge, Massachusetts.

³⁹ Schumpeter, Joseph (1934) The Theory of Economic Development, Cambridge. Schumpeter, Joseph (1937) The Business Cycles, New York.

⁴⁰ Ansoff, H. Igor (1965), Corporate Strategy, McGraw Hill Book Company, New York.

1980-luvulla markkinoiden nopea kansainvälistyminen suuntasi yritysten mielenkiinnon kilpailustrategiaan, joka nojautuu IO⁴¹-teoriaan oligopolistisista markkinoista. 1980-luvulla havaittiin selvästi, että markkinoita mullistavat innovaatiot ovat uusilta yrittäjiltä. Tunnettu esimerkki on IBM:n ja Microsoftin taistelu, kun Bill Gates kykeni voittamaan lähes koko vuosikymmenen menestyneen 'Suuren Sinisen'. IO-teorian eräs tulkinta on klusterimalli, joka on uudenlainen toimialojen luokittelujärjestelmä. Klusterioppi palautti mielenkiinnon Schumpeterin ajatteluun. Yritysjohdon tehtävänä on luoda kunnianhimoisia visioita ja tuoda ne näkyvästi markkinoille. Markkinat pakottavat yrityksen kiivaaseen oppimisprosessiin. Onnistunut markkinalähtöinen tietojohtaminen johtaa yrityksen räjähtävään kasvuun (kaavio 3) ja korkeaan kannattavuuteen. Vaihtoehtona on perinteinen 'sisäänpäin kääntynyt' yritys, joka kasvaa hitaasti ja jonka kannattavuus on heikko. Nopean kasvun perustana on Paul Romerin⁴² yrityslähtöinen uusi kasvuteoria, joskin myös neoklassisen talusteorian kehittäjä, nobelisti Robert Solow puhuu "Schumpeteriläisen" kasvuteorian puolesta



Kaavio 3: Räjähtävän kasvun yritys (kaaviossa oikealla) vs. sisäänpäin kääntynyt yritys (kaaviossa vasemmalla)

Räjähtävään kasvuun pystyvä yritys saa etulyöntiaseman innovaatioiden hyödyntäjänä. Jatkuva markkinalähtöinen johtaminen (governance) johtaa siihen, että tieto uudistuu ja yrityksen kasvu jatkuu voimakkaana jopa vuosikymmeniä. Samalla yritys ottaa osaamis pohjaista etäisyyttä kilpailijoihin ja kykenee tätä kautta luomaan itselleen oman reviirin. Toisaalta vaikka

⁴¹ IO = Industrial Organization Economics

yritys hyötyykin siitä, että se kykenee luomaan itselleen selkeän reviirin, yritys tarvitsee aina vaihdantaa sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Strateginen vaihdanta siis tutkimus- ja tuotekehitysyhteistyö on erityisen olennaisia voimakkaan innovaatiokyklin kautena (ICT ja 90-luku). Schumpeter täsmensi jo vuoden 1912 kirjassaan ”Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung”⁴³, että yritysten tai yrittäjien luomat innovaatiot syntyvät ryppäinä, josta seuraa talouden kehitys- tai suhdanne- syklit:

1. Suuret keksinnöt kuten rautatiet tai puolijohdeet ovat venäläisen taloustieteilijän Kondratieffin mukaan kierroltaan 40–50 vuotta,
2. Normaalit innovaatiot aiheuttavat suhdanteita, ja ovat kestoltaan 8-9 vuotta,
3. Lyhytkautiset vaihtelut kuten kapasiteetti- ja varastovaihtelut kestävät 41–44 kuukautta.

Schumpeterin analyysi on edelleen ajankohtainen, sillä globaaliin talou- teen kuuluvat olennaisesti jatkuvat jopa repivät muutokset, joiden ansioista järjestelmä on ylivoimainen uudistumiskyvyltään muihin taloudellisiin jär- jestelmiin verrattuna. Innovaatioryppäät kuten aikanaan puolijohdetekno- logia muuttavat radikaalisti työn dynaamista tehokkuutta. Nyt on meneil- lään reaalityaloudessa kapasiteettisopeutus, joten kriisivaiheen kesto jäänee pariin vuoteen, vaikka uhkana ovat jälkisyklit, ns. W-kehityspolku. Lienee kiistatonta, että Schumpeter on nostanut kehitys- tai suhdanneteoriallaan innovaatiot dynaamisen taloustieteellisen ytimeen. Kuten Jouko Paakkanen⁴⁴ on todennut dynaamisen kilpailuprosessin kuvaus, ’innovoi tai kuole’, on paras osa schumpeterismiä ja maailman talouskehityksen ydinse- litys.

Schumpeteriläinen yrittäjä tai yritysjohtaja edustaa vahvaa ja vitaalia ta- louden muutosagenttia, joka uudistaa talouden mallit (patterns)⁴⁵. Nyt kun on meneillään globaali talouslama, suurena haasteena jälleen löytää talou- den muutosagentit, joita kansallisesti ovat keskeisesti kotimaisesti omiste- tut keskisuuret yritykset. Schumpeter korostaa yrittäjyyttä talouden uu- distumisen katalyyttinä⁴⁶. Siinä missä neoklassinen taloustiede punnitsee

⁴² Romer, Paul (1989): Increasing Return and New Development in the Theory of Growth, Chicago.

⁴³ Schumpeter uudisti kirjassaan ’Business Cycles’ teoriansa vuonna 1937

⁴⁴ Paakkanen, Jouko, (1979) Kapitalismin juuret, WSOY, Porvoo.

⁴⁵ Schumpeter käyttää ilmaisua ”the most vital figure”.

⁴⁶ Tärkeää on korostaa, että schumpeteriläinen yrittäjä ei ole yksinomaan pienyrittäjä vaan yhtä lailla myös suuren yrityksen johtaja tai omistaja.

normaalivoittoa optimaalisena tulemana taloudellisesta kilpailusta, Schumpeter korostaa väliaikaista monopolivoittoa⁴⁷. Schumpeterin näkemyksen mukaan monopolivoitto tarjoaa yrittäjälle sen lisäresurssin, jota hän tarvitsee innovaatioketjun jatkamiseksi. Innovaatioketjun kautta yrittäjä osallistuu markkinoilla olevien tuotteiden, teknologioiden tai toimintamallien, jne. kehittämiseen, jolloin koko yhteiskunta uudistuu luovan tuohon kautta⁴⁸.

Ratkaiseva muutos Schumpeterin aikaan on yhteiskunnan institutionaalisoituminen ja verkostointi. Näitä ilmiöitä kuvaa moderni institutionaalinen taloustiede edustajanaan nobelisti Douglas North⁴⁹. North korostaa kuten Daniel Bell yritysten ja yliopistojen, tutkimuslaitosten ja vastaavien yhteistyötä tietoyhteiskunnan rakennusaineena. Schumpeterin toimivan, dynaamisen kilpailun näkemystä on institutionaalisen talouden näkökulmasta uudistanut nobelisti Ronald Coase'n⁵⁰ ajatusten pohjalta syntynyt Oliver Williamsonin⁵¹ transaktiokustannusteoria. Näiden ajatusten pohjalta käsitys dynaamisesta yritysmallista on laajennut tuotantofunktiosta "sopimusnippuksi" (nexus of the contracts). Täydentämällä mikroteorian antamat kustannus- ja voittofunktiot riskitekijöillä ja transaktiokustannuksilla voidaan mallittaa transnationaalinen yritys, johon kuuluu tuotantofunktion lisäksi sopimustenhallintajärjestelmä⁵². Norjalainen Torger Reve⁵³ on esittänyt viitekehikon, jossa hän taitavasti yhdistää verkostoteoriat, kilpailuteoriat ja strategisen liikkeenjohto-opin integroivaksi malliksi Williamsonin ajattelun mukaisesti (kaavio 4).

⁴⁷ Schumpeterin käsite on 'Temporary Monopoly Profits'.

⁴⁸ Tarkemmin: Lintunen, Liisa (2000) *Who Is the Winner Entrepreneur? An Epistemological Study of the Schumpeterian Entrepreneur* (dissertation), Helsinki School of Economics, series A-180, Helsinki.

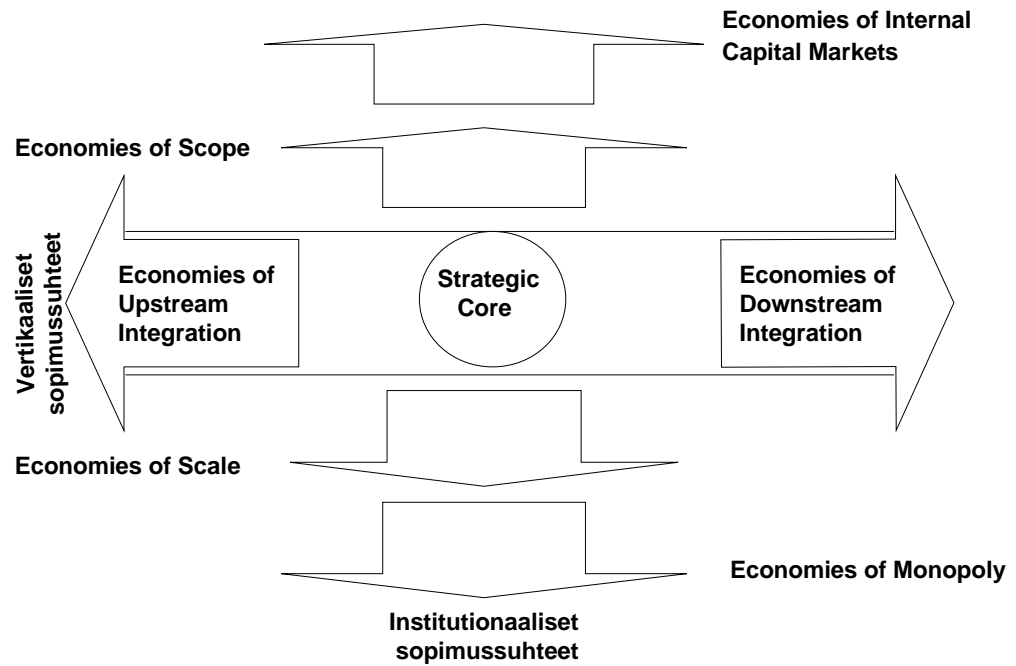
⁴⁹ North, Douglass (1993) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.

⁵⁰ Coase, Ronald (1937) "The Nature of the Firm", *Economica*, 386-405.

⁵¹ Williamson, Oliver E. (1987) *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Market and Rational Contracting*, Free Press, New York.

⁵² Koponen, Aki (2000): Kolme toimialan talousteorian näkökulmaa ja niiden sovellettavuus pankkialan tutkimukseen, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, KR-1:2000.

⁵³ Reve, Torger (1990) "The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts", in M. Aoki, B. Gustafsson, and O. Williamson (eds.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage Publications.



Kaavio 4: Torger Reven integroiva malli

Mallissa yrityksen rajankäynti markkinoille ratkaistaan kahden dimension suhteen:

1. Reaalimarkkinoiden vertikaaliset vaihdantasuhteet asiakas- ja tuotannontekijämarkkinoihin jaettuna kolmeen alueeseen:
 - strateginen ydin/ ydinosaminen,
 - verkostot tai allianssit ja
 - markkinasuhteet.
2. Institutionaaliset vaihdantasuhteet jaettuna:
 - ulkoiseen markkinoiden hallintajärjestelmään (Economies of Scale/ Economies of Monopoly) ja
 - sisäiseen resurssien hallintaan (Economies of Scope/ Economies of Internal Capital Markets)

Globaalinen kilpailu on muuttanut näiden kahden dimension väliset suhteet, sillä vertikaalinen arvoketjujärjestelmä ei ole samalla tavalla ydinosamista kuin ennen. Yrityksen on tärkeää määritellä sen tehokkain toimintakenttä (scope) ja mittakaava (scale) oikein suhteessa liiketoimintaan. Globaaliset yritykset siirtävät tuotantoaan verkostojen varaan ja panostavat voimakkaasti uusiin tuotteisiin (scope'n laajentamista) tai fuusioihin

(scale'n etsimistä). Kriittinen kysymys on ydinosaamisen ja verkostojen välinen yhteys. Verkostointi merkitsee aina transaktiokustannuksia ja taloudellisen lisäarvon vaatimusta. Toisaalta verkostoinnin myötä rajat eri toimialojen, kilpailijoiden, partnereiden ja asiakkaiden välillä ovat katoamassa.

Perinteisellä toimialanäkemyksellä ei ole merkitystä, koska myös perinteisten alojen yritysten tulee hallita monien alojen logiikkaa ja ymmärtää monien erilaisten markkinoiden tai talouksien toimintaa. Verkostosuhteet on tapa nopeasti hankkia osaamista ja ymmärtämystä ja hyödyntää verkostoekonomiaa. Samalla se kasvattaa yrityksen arververkoston kokoa ja vaikeuttaa sen hallintaa. Verkostoinnissa keskeisenä toiminnanmuotona on ns. co-opetition⁵⁴ eli samanaikainen yhteistyö ja kilpailu. Co-opetition on kannattavaa, kun markkinoita ei ole olemassa, vaan ne pitää luoda. Esimerkiksi uuden laaja-alaisen teknologisen innovaatioaallon käynnistymisessä, josta esimerkkinä on digitaaliteknologia, verkstopartnerit ovat tärkeitä arvonluojia toisilleen. Verkostojen rakentaminen on talouden vaativin taitolaji, sillä se edellyttää lähtökohdaksi ymmärrystä kolmen eri pääoman (luottamuspääoma, osaamispääoma ja rahapääoma) välisistä suhteista, joita kuvataan suhteessa työn dynaamiseen taloudelliseen lisäarvoon kaavalla 1.

$$\text{LISÄARVO} = \text{LUOTTAMUS} \times (\text{OSAAMINEN} + \text{RAHA})$$

Kaava 1: työn dynaaminen taloudellinen lisäarvo

Boston Consulting Groupin (BCG) vuoden 1970 kirja 'On Experience Curve' nosti markkinajohtajuuden strategian ytimeen. Schoeffler, Buzzell & Heany⁵⁵ löytävät tukea BCG:n opille vuoden 1974 PIMS⁵⁶-yhteenvedossa, jonka keskeinen empiirinen tulema oli: Pääomaintensiivisillä toimialoilla markkinaosuus selittää 1/3 yritysten kannattavuuden vaihteluista. Michael Porter⁵⁷ esitti Harvardin 70-luvun empiiriseen tutkimukseen pohjautuen U-käyrän. Sen mukaan keskisuuri yritys häviää kilpailussa markkinoilla, koska se ei voi hyödyntää suuruuden ekonomiaa eikä se ole kykenevä toi-

⁵⁴ Co-opetition käsitteen esittivät Hamel & Prahalad artikkelissaan Hamel, Gary, and Prahalad, Coimbatore K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard University Press, Cambridge.

⁵⁵ S. Schoeffler, R. D. Buzzell, and D. F. Heany (1974) *Impact of Strategic Planning on Profit Performance*, Harvard Business Review, March–April 1974, pp. 137–145.

⁵⁶ PIMS-tietokantaa (PIMS = Profit Impact of Market Strategy), joka sisältää noin 3.000 liiketoimintayksikön tiedot (ylläpitäjä: Strategic Planning Institute, Cambridge Massachusetts)

⁵⁷ Porter, Michael (1980) *Competitive Strategy*, Macmillan, Free Press, New York

mimaan pienyrityksen tapaan pienuuden ekonomiaa hyödyntäen. Monet tutkimukset Pohjoismaista tukivat U-käyrää. Pohjoismaissa markkinajohtaja oli usein suuryritys; keskisuuri yritys on seurailija tai haastaja, joka IO-teorian mukaisesti mukautui markkinajohtajan ehtoihin. Pienyritys erikoistui tiettyyn markkinasegmenttiin (niche).

1980-luvulla markkinajohtajuus on säilytti voimassa mutta sen logiikka muuttui. BCG:n kokemuskäyrän soveltaminen edellyttää, että yritys tekee oikeat johtopäätöksen markkinamuutoksista ja investoi ensimmäisenä ylivoimaisen kokemuksen hankkimiseen. Globalisoituvien markkinoiden kaotisuus tarkoittaa sitä, että markkinoilla on monia kysyntä- ja teknologiaperusteisia elinkaaria aluetasolla ja segmenttikohtaisesti, joita hyödyntämällä yritys voi saavuttaa markkinajohtajuuden, mutta vain ylivoimaisen osaamisen kautta. Globaalitalouden paradoksina on se, että erikoistuneet keskisuuret yritykset, jotka usein ovat innovatiivisia kasvuyrityksiä, ovat voittaneet toistuvasti suuret jättiläiset taistelusta globaalitalouden tuoteinovaatioista.

Robert Buzzell & Bradley Gale⁵⁸ tiivistävät kirjassaan 'The PIMS Principle' vuodelta 1987 tämän tietokannan pohjalta syntyneen keskeisen havainnon: Niche-segmentit ja erikoistuotteet tuottavat paremman pääoman tuoton kuin suuret segmentit ja commodity-tuotteet. PIMS-aineiston mukaan tarkkuusammunnalla tehdyt investoinnit niche-segmenteihin (alle 100 miljoonaa dollaria) tuottavat 27 %:n tuoton, kun taas investoinnit suuriin segmenttiin (yli miljardia dollaria) tuottavat vain 11 %:n tuoton. Tämä on täysin vastakkainen vuoden 1974 PIMS-tuloksille, jotka osoittavat yksiselitteisesti, että markkinaosuuden lisääminen on erityisen kannattavaa suurissa segmenteissä.

80-luvun tulos on se, että markkinaosuuden lisääminen on kannattavaa keskisuurissa yrityksissä, jotka myös ovat tehneet uuden tulemisen⁵⁹. Yrityksen mittakaava- tai kokoetu, joka on IO-teorian ydin, on markkinajohtajuuden perusta, mutta ei alasta riippumatta⁶⁰. Kalifornian hitec-yritys-

⁵⁸ Buzzell, Robert, Gale, Bradley (1987): The PIMS Principle, The Free Press, New York.

⁵⁹ Clifford, Don and Cavanagh, Dick (1985) The Winning Performance: How American's High Growth Mid-Sized Companies Succeed, Bantam Doubleday Dell Pub.

⁶⁰ Walter Adams ja James Brock kirjassaan 'The Bigness Complex, Industry, Labour and Government in the American Economy' puhkaisevat 'suuruuden kuplan'. Käytyään läpi satoja tutkimuksia he toteavat, että suuruuden edun myytill ei ole tieteellistä perustetta, sillä innovaatiot tulevat pienistä ja keskisuurista yrityksistä mutta harvoin jättiläisyryksistä. Kysymys on siitä, minkä kokenut yritysjohto on aavistanut jo pitkään. Esimerkiksi Alfred Sloan, GM:n legendaarinen uudistaja epäili jo 30-luvulla koon tuomaa inertiaa (muistelmateos: My Years With General Motors).

ten parissa meriittinsä luonut Tom Peters⁶¹ puhuu fragmentoituneiden markkinoiden hajautumisesta yhä pienempiin osiin. Markkinoiden pirstoutuminen on todellisuutta mm. korkean teknologian aloilla ja laajemmin, josta syystä yritykset ovat suuntautuneet 'suuruuden tavoittelusta' markkinoiden luontiin erikoistumisen ja asiakasyhteistyön avulla. Japanilainen ekonomisti Masonori Moritani⁶² kuvaa japanilaisen teollisuuden kykyä toteuttaa pieniä muutoksia asiakasfunktioissa. Yhdessä teknologiamuutokset aikaansaavat innovaatiokimpun, jolloin markkinat voidaan dynamisoida. Perustuen noin kolmen sadan yrityksen vertailututkimukseen 80- ja 90-luvulla Suomessa, Pohjoismaissa ja Euroopassa voidaan esittää seuraavat haasteet, jotka keskisuuret järjestelmätoimittajat usein kohtavat:

(1) Jatkuva ydinosaamisen uudistaminen

Monikansallisten asiakasyritysten ydinosaaminen (core) on jatkuvassa muutoksessa ja sen myötä myös järjestelmätoimittajien non-core) tuotantotehtävä, joka nämä rakentavat oman ydinosaamisensa päähankkijoiden ydinosaamista täydentäen. Järjestelmätoimittajan haasteena on tunnistaa päähankkijan ydinosaamisen muutokset ja sopeuttaa siihen ydinosaamisensa.

(2) Erikoistuminen yksikkökustannusten alentamiseksi

Järjestelmätoimittaja kohtaa kysyntäepävarmuuden. Silti yrityksen on pakko erikoistua siis keskittyä tiettyihin tuotteisiin, asiakkaisiin ja teknologioihin, jotta yksikkökustannukset pysyvät järkevinä. Keskeinen käsite on kokemukäyrä (experience curve), joka määrittelee yksikkökustannukset oppimisen ja volyymin funktiona. Järjestelmätoimittajan haasteena on rakentaa ylivoimainen kokemus mutta toisaalta järjestelmätoimittajan on ylläpidettävä 'raskasta tasetta' eli ydintä täydentävää osaamista ja teknologiaa.

(3) Tutkimus- ja kehitysvastuu

Globalisoinnin tuoma kilpailupaine pakottaa päähankkijat siirtämään merkittävän osan kehitysvastuusta järjestelmätoimittajille. Näistä monet ovat noidankehässä: laaja tuote-asiakas-rajapinta on tarpeen tasaisen

⁶¹ Peters, Thomas, and Waterman, Robert H. (1982) *In Search of Excellence: lessons from America's best run companies*, Harper & Row, New York.

⁶² Moritani, Masonori (1982) *Japanese Technology : Getting the Best for the Least*, Simul Pr Inc.

kassavirran perustaksi mutta toisaalta este kohdennetulle panostukselle kehitystyöhön. Tämä on edellyttää tiukkaa ja vaikeaa valintaa panostaa systemaattisesti kansainväliseen huippuosaamiseen vapaan kassavirran rajoissa.

(4) Teknologinen harppaus

Järjestelmätoimittajat ovat teknologisen murroksen ja investointikynnyksen edessä. Monitoimikoneet, robotit tai automaatiolinjat ovat kilpailukyvyn perusta vaikeissa kappaleissa. Meneillään oleva tuotannon automatisointi parantaa läpimenoaikojen kontrollia ja mahdollistaa asetusaikojen lyhentämisen merkittävästi myös hienomekaanisen kokoonpanon osalta.

(5) Tuote- ja palvelukonseptin uudistaminen

Monilla teollisuudenaloilla järjestelmätoimittajien haasteena on tuote- ja palvelukonseptinsa uudistaminen kattamaan perinteisten alueiden ohella mm. suunnittelupalvelun ja designin. Hitecin kasvava rooli osana alan tuotesisältöä lisää tarvetta tietojohdantamiseen, mikä tarkoittaa työyhteisön kykyä hyödyntää systemaattisesti kokemusta ja tieteellistä tietoa tuotekehitystyön perustana.

(6) Logistiikan jatkuva tehostaminen

Logistiikka on keskeinen panostuksen kohde. Tämä edellyttää järjestelmätoimittajilta tuotannon globalisointia päähankkijoiden globalisoinnin mukana. Tämän ohella tuotannon virtaviivaistaminen on edelleen keskeinen tavoite; alihankkijalle puhdas JOT-tuotanto ei ole aina ole optimaalinen vaihtoehto, sillä riittävän asiakaspalvelutason ylläpitäminen edellyttää puskurivarastointia.

(7) Laatujärjestelmä

Asiakkaiden hyväksymä tai sertifioitu ISO-järjestelmä on jo nyt välttämätön. Tämän ohella on monia muita järjestelmiä, joita mm. Saksa tai Yhdysvallat ylläpitävät puhtaaksi protektionistisista syistä. Joiltain osin tarvitaan tuotteiden hyväksyttämismenettelyjä.

(8) Ajan hallinta

Ajan hallinta on yhä tärkeämpää. Operatiivisen toimintasyklin hallinta ei enää yksin riitä. Järjestelmätoimittajilta edellytetään myös kykyä viedä läpi

kehitystoimet markkinoiden edellyttämässä syklissä, mikä varsinkin elektroniikkateollisuuden on hyvin lyhyt ja mekaniikan puolella lyhemmässä.

(9) Monidimensionaalinen strateginen ongelmanratkaisu

Strategisia valintoja on pakko tehdä yhtä aikaa monen eri dimension suhteen kuten erikoistuminen vs. laaja systeeminen teknologia, JOT-tuotanto vs. puskuroitu tuotanto, pelkistetty kehitysorganisaatio vs. monitahoinen kehitysorganisaatio. Strateginen ongelmanratkaisu nostaa uudelleen keskijohdon siis asiantuntijatuen keskeiseen rooliin, jolloin organisaation jatkuva 'laihduksen' (lean management) ei ole perusteltua.

(10) Organisaation jatkuva uudistaminen

Järjestelmätöimittäjillä ei ole yhtä yksittäistä organisaatiomallia. Kustannusten karsiminen ja toimintojen pelkistäminen ei johda menestykseen. Keskijohto ja strateginen suunnittelu saattavat olla hyvinkin keskeisiä keinoja luoda kehitysresursseja ja edellytyksiä aidoille strategisille valinnoille monien erilaisten perusdimensioiden ja niiden yhdistelmien suhteen.

(11) Kehitysohjelmat globaalisoinnin perustaksi

Globaalisointi on välttämätöntä. Suurten päähankkijayritysten globaalisointi pakottaa myös järjestelmätöimittajat seuraamaan mukana, josta esimerkkinä on elektroniikkateollisuus. Haasteena on luoda laajoja kehitysohjelmiä.

(12) Yritysjohdon kehittäminen ja sitouttaminen

Hallitustyöskentelyn uudistaminen on osa johtamisen kehittämistä. Uuden yritysjohdollisen sukupolven myötä tulevat myös suurten yritysten kannustejärjestelmät kuten optiot ja kasvuyritysten osalta mahdollinen pörssi-listaus.

(13) Johtamisjärjestelmien uudistaminen

Järjestelmäyritykset ovat uudistaneet johtamisjärjestelmiään, jossa erityinen paino on pantu tietojärjestelmien kehittämiseen. Strateginen johtaminen, joka perinteisesti on ollut 'välttämätön paha', joudutaan systemoimaan mm. markkinoita koskevan ennakointitiedon ja markkinaskenaarioiden laadinnan osalta.

(14) Strategiset ja operatiiviset allianssit

Teollisuuden perinteinen eristyneisyys ja keskittyminen omaan tuotanto-tehtäväänsä eivät enää riitä. Yritysten on pakko hallita monenlaisia alliansseja. Järjestelmätoimittajien erityinen haaste on hallita allianssit sekä vertikaalisen tuotantoketjun suunnassa että uusien teknologioiden kehittämiseksi.

(15) Kriittistä on kompetenssi

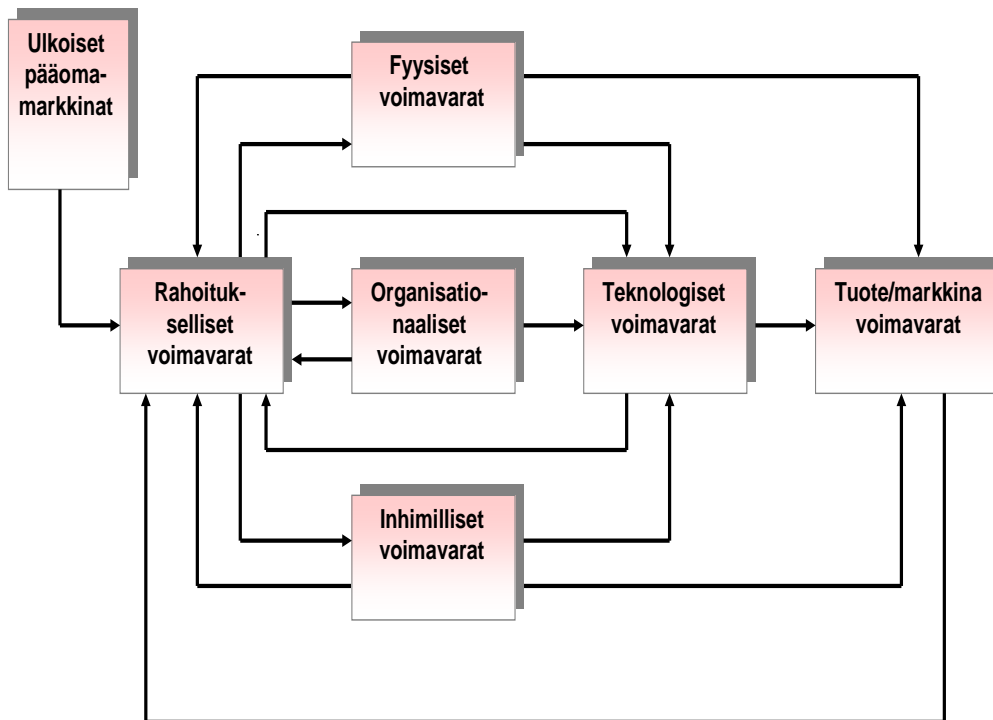
Onnistunut rekrytointi-sitouttamispolitiikka on järjestelmätoimittajan kehitysdynamiikan perusta. Yritysten on pakko aktivoitua suoraan rekrytointiin kouluista ja markkinoilta. Korkeakoulututkinnon markkina-arvo on suuri erityisesti tuotekehitystyössä.

Alfred Marshall nosti vahvasti esiin yritysjohton osaamisen merkityksen. Marshallin oppia kehitti 1950-luvulla Edith Penrose⁶³, jolloin syntyi Marshall-Penrose-paradigma. Resurssiperusteista strategiaoppia ovat 1990-luvulla kehittäneet Hamel & Prahalad⁶⁴ ydinosamiskäsitteellään, jolloin on syntynyt varsin pitkälle menevä yksimielisyys siitä, miten innovatiivinen yritys synnyttää kestävän (sustainable) kilpailuedun laajan ja dynaamisen tase-resurssirakenteen avulla, josta selkein analyttinen kuvaus on Dan Schendelin ja Charles Hoferin⁶⁵ esittämä (kaavio 5).

⁶³ Penrose, Edith (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.

⁶⁴ Hamel, Gary, and Prahalad, Coimbatore K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard University Press, Cambridge.

⁶⁵ Hofer, Charles W. and Schendel, Dan (1978) *Strategy Formulation. Analytical Concepts*, West Publishing, New York.



Kaavio 5: Hofer & Schendel systeemanalyttinen tasekuva

Hofer & Schendel tulkitsee systeemitieteellisesti laajan taseen. Systemisten voimavarojen luomiseen/ muuttamiseen tarvitaan usein pitkä ja monivaiheinen muutosprosessi. Systemisten voimavarojen rakentaminen, muuttaminen ja purkaminen aiheuttavat yritystoiminnassa sen, että taloustieteen normaalivoitto ei riitä yrityksen kestävä kilpailuedun luomiseen, vaan yritys tarvitsee monopolista voittoa tai todellisen epävarmuuden huomioivaa oman pääoman hinnoittelua. Vaikeasti muutettavia systeemiä voimavaroja ovat organisaatioanaaliset ja teknologiset voimavarat. Michal Jensen osoittaa⁶⁶, että yritysten ongelma globaalien pääomamarkkinoiden valtavan allokaatiotehokkuuden paineessa on se, että monopolististen voittojen ansaitseminen edellyttää yrityksiltä jatkuvaa ylikapasiteettia kehityspanoksina, joista vain osa voidaan muuntaa asiakastuloksi. Alfred Chandler, 1900-luvun lopun nerokkain taloushistorioitsija⁶⁷, liittää

⁶⁶ Jensen, Michael. (1992) "The Modern Industrial Revolution, Exit, and Failure of Internal Control Systems", *Journal of Finance*.

⁶⁷ Chandler (Chandler, Alfred (1962) *Strategy and Structure*, The M.I.T. Press, Cambridge) loi pohjan strategiakoulukunnalle teesillään "rakenne seuraa strategiaa".

Jensenin ylikapasiteetti-hypoteesiin käsitteen ”nopeuden ekonomia” (Economies of Speed), jonka hän kuvaa jättiteoksessaan⁶⁸.

Korkean osaamisen tai teknologian toimialojen ylikapasiteettia on vaikea purkaa, koska samalla yritykset joutuivat purkamaan ydinosaamistaan. Tästä seuraa toimialoille ominainen voimakas pörssikurssien ja realisoituvien tulosten vaihtelu. Kun kyseessä on vielä mittakaavaltaan ja markkina-asemaltaan pieni hitech-yritys, osakekurssien vaihtelu listautumishintaan nähden saattaa olla tasolla, joka ei vastaa systeemitteorian perustalle rakennettua strategista liikkeenjohto-oppia⁶⁹. Strategisen liikkeenjohto-opin valossa voinee kysyä: Mikäli 1990-luvun lopulla listautuneilla yrityksillä oli vahva osaaminen ja teknologia käytettävissään, miten tämä saattoi lähes kokonaan kadota muutamassa vuodessa. Selitys saattaa olla se, että systeemidynaamisesti yritysten on vaikea yhdistää jäykkä tase ja epävarma nettokassavirta. Nykyajan yritystoiminnassa epävarmuuden kattava voittopotentiali on hankittavissa vain panostamalla immateriaalisin tai systeemiin tuotannontekijöihin, jotka lisäksi on sovitettava yrityksen omiin prosesseihin. Tästä prosesseihin sovitetusta immateriaalitaseesta on tapana käyttää nimeä ydinosaaminen⁷⁰. Alfred Marshallin⁷¹ mukaan yrityksen ekonomiat ulkoisiin ja sisäisiin rakenteisiin perustuviin. ETLAn tutkimus⁷² esittää immateriaalista tai inhimillistä pääomaa kolmantena ympyränä, jolle syntyy arvo, kun se leikkaa kaksi muuta ”marshallilaista” rakennetta (kaavio 6).

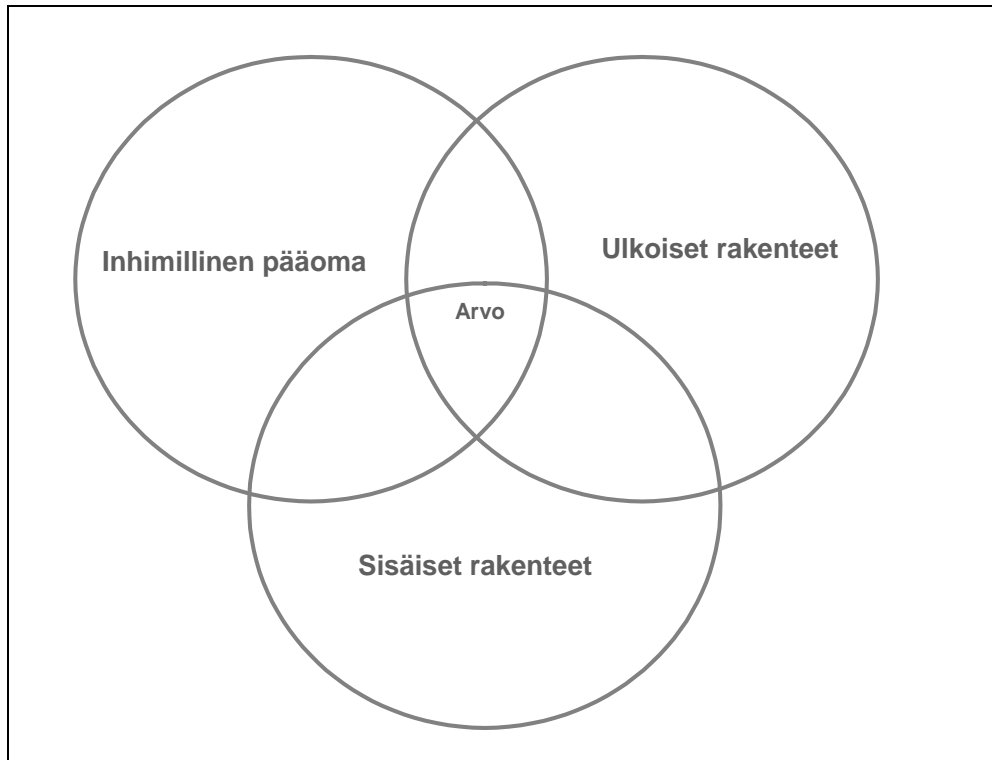
⁶⁸ Chandler, Alfred (1990) *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

⁶⁹ Tätä kuvaa raadollisen selkeästi tuore tutkimus: Bergman, Roger (2003) *Yrityksen NM-listautuminen – vaikutukset yritykseen ja omistajille*, HKKK:n tutkielma, Yrittäjyys.

⁷⁰ Hamel, Gary, and Prahalad, Coimbatore K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard University Press, Cambridge.

⁷¹ Marshall, Alfred (1920) *Principles of Economics. An Introductory Volume*, London, Macmillan. (Huom.: Ensimmäinen versio valmistui jo vuonna 1870).

⁷² Hussi Tom (2001) *Aineettoman varallisuuden johtaminen*, ETLA B180, Taloustieto Oy.



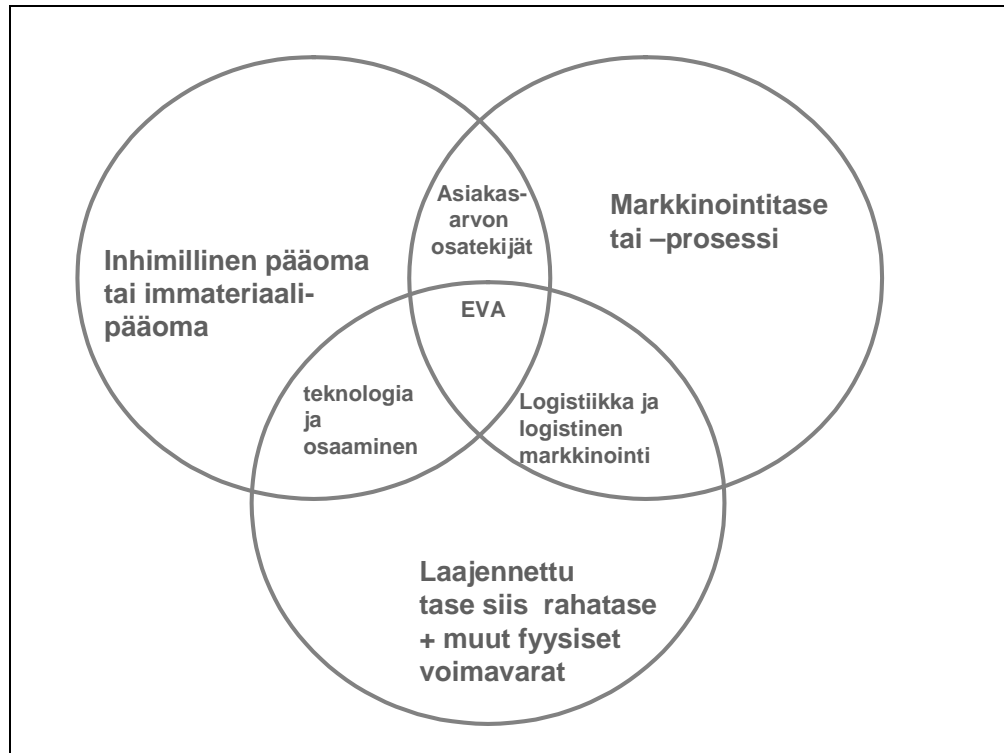
Kaavio 6: ETLAn malli

Tämä on karkea esitys siitä, mistä yrityksen laajennettu tase koostuu ja sitä on käytetty perustana useissa projekteissa sekä suurissa yrityksissä että EU:ssa. Malli ei ole kovin analyttinen, koska siinä ei täsmennetä, mitä arvoa todellisuudessa tarkoitetaan ja miten tämä arvo syntyy. Tämä malli voitaneen tulkita siten, että kyseessä on immateriaalitasetta vastaava voittoa käsite, josta Schumpeteriä tulkiten voitaneen käyttää nimeä ”monopoli-voitto” ja joka on seurausta siitä, että yrityksen vahvaa ydinosaamiseen on vaikea jäljitellä⁷³. Tästä näkökulmasta on kysymys rahoitusteorian elegantista EVA (Economic Value Added) käsitteestä. Rahoituksen ja taloushallinnon näkökulmasta sama asia on tapana ilmaista siten, että korkean kannattavuuden perustana on riskinotto, siis investoinnit laajan taseen luomiseksi. Moderni arvonmääritysteoria perustuu taloustieteen jäännöstulo (Residual Income) käsitteeseen. Alfred Marshall⁷⁴, jota pidetään managerialismin isänä, täsmensi 1800-luvun lopulla tämän taloustieteenteoreettisen voittokäsitteen. Taloustieteen mukaan yrityksen voitto siis jäännöstulo syntyy vasta, kun yrityksen tulovirrasta on vähenny sekä operatiiviset toi-

⁷³ Kaavion ympyrät (inhimillinen pääoma, ulkoiset rakenteet ja sisäiset rakenteet) mahdollistaa Rumeltin (Rumelt, Richard (1984) ”Towards a Strategic Theory of the Firm”, in Lamb, R., (ed.) Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York) kuvaamaan isolaation eli yritys on resurssirakenteeltaan niin uniikki markkinoilla, että kilpailijoiden on sitä vaikea jäljitellä (Jorma Ollilan tunnettu arvio Nokiasta)

⁷⁴ Marshall, Alfred (1920, alkuperäisteos vuodelta 1890) Principles of Economics. An Introductory Volume, London, Macmillan.

minnan vaatimat kustannukset että normaalivoitto, joka kattaa ”normaalin” tuoton yritykseen sijoitetulle pääomalle. Olen kehittänyt tutkimustyöni pohjalta Strategia-menetyksellisyys-mallin, jossa yrityksen arvoa punnitaan vaiheittain yrityksen taserakenteita ja toimintaprosesseja analysoimalla. Mallin perustana on ajatus, että yrityksen arvonmäärityksen tarkentamiseksi olisi purettava sen taserakenne tavalla, joka antaa tukea arvonmääritykselle.



Kaavio 7: ETLAn mallin ja oman mallin välinen suhde

Laajennetun taserakenteen (vastaa ETLAn mallissa kohtaa sisäiset rakenteet + sen leikkaus inhimilliseen pääomaan) lisäksi yrityksessä voi olla merkittävä varallisuus sidottuna ulkoisiin rakenteisiin. Markkinoinnin punninta on ratkaisevan tärkeä EVA-arvon perustana, koska innovaatiovoitot on saatavissa vain korkeakatteisella asiakasmyynnillä. Strateginen oppi ottaa kantaa aikajänteeseen oppikirjoissa. 1990-luvulla kasvanut epävarmuus on johtanut siihen, että pitkän tähtäyksen määrittelyä ei esitetä tai voidaan käyttää ilmaisua strateginen jakso⁷⁵, mutta sen sisältö on tulkinnallinen. Kansainvälinen ja suomalainen rahoituskirjallisuus eroaa olennaisesti, koska kansainväliset kirjoittajat⁷⁶ suosittelevat yleensä 10 vuoden ennustejaksoa, kun kotimaiset asiantuntijat esittävät 3-8 vuoden jak-

⁷⁵ Laitinen, Erkki (2002) Strateginen tilinpäätösanalyysi, Helsinki, Kauppakaari Oyj.

⁷⁶ Copeland, T., Koller, T. & Murrin J. (1996) Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, New York, John Wiley & John, s. 247.

soa⁷⁷. Investointiteoriassa rahan aika-arvo perustuu alternatiivikustannuksiin, jolloin pääoman sijoittajien ajatellaan luopuvan muista vastaavan riskintason sijoituskohteista. Tuottovaatimus on tärkeä tekijä, koska diskonttauskorkokanta vaikuttaa pitkän aikavälin tuottoihin⁷⁸. Suomessa tätä ajattelua edustaa Jaakko Honko⁷⁹, joka 1950-luvun alussa loistokkaassa väitöskirjassaan osoittaa, että yrityksen optimaalinen investointipolitiikka edellyttää sisäisen korkokannan menetelmän soveltamista investointien arvioinnin perustana.

Markkinaperusteisen ja tieteellisen rahoitusteorian synty ajoittui 1950-luvulle. Nobelistit Merton Miller ja Franco Modigliani⁸⁰ tutkimuksissaan nostivat Fisherin tulkiten yrityksen investointipäätökset yrityksen positiivisen kassavirran ja nettonykyarvon perustaksi. Mutta tämä ei suinkaan olisi vielä ollut Nobelin arvoinen ansio. Tutkijoiden tunnetuin hypoteesi koskettaa yrityksen pääomarakenteen ja yrityksen arvon välistä suhdetta. Tutkijoiden mukaan yrityksen pääomarakenteella ei ole vaikutusta yrityksen arvoon⁸¹, koska omistajien asettama oman pääoman tuottovaatimus huomio jo velkaantumisen kasvun tuoman riskin. Tämä tarkoittaa sitä, että oman pääoman tuottovaatimus kasvaa lineaarisesti suhteessa velan suhteellisen määrän kasvuun. Sharpe'n keskeinen teoreettinen havainto, josta hän sai Nobelin koskettaa oman pääoman tuottovaatimuksen ja systemaattisen riskin riippuvuutta. Systemaattinen riski on sikäli tärkeä, että kyseessä on täsmälleen Frank Knightin epävarmuuskäsite, joka Sharpe operationalisoi modernin rahoitusteorian valossa. Sharpe osoitti, että oman pääoman tuottovaatimuksen ja systemaattisen riskin riippuvuus on lineaarinen ja niiden välillä vallitsee tasapaino. Tällä tavalla syntyi kuuluisa pääomamarkkinasuora (Security Market Line), jossa oman pääoman tai osakkeen tuottovaatimus riippuu beeta-kertoimesta siis systemaattisesta riskistä (kaavio 8).

⁷⁷ Kallunki, J-P, Martikainen, Teppo & Niemelä, T. (1999) Yrityksen Arvonmääritys, Helsinki, Kauppakaari Oyj, s. 22

⁷⁸ Copeland, T., Koller, T. & Murrin J. (1996) Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, New York, John Wiley & John, part II.

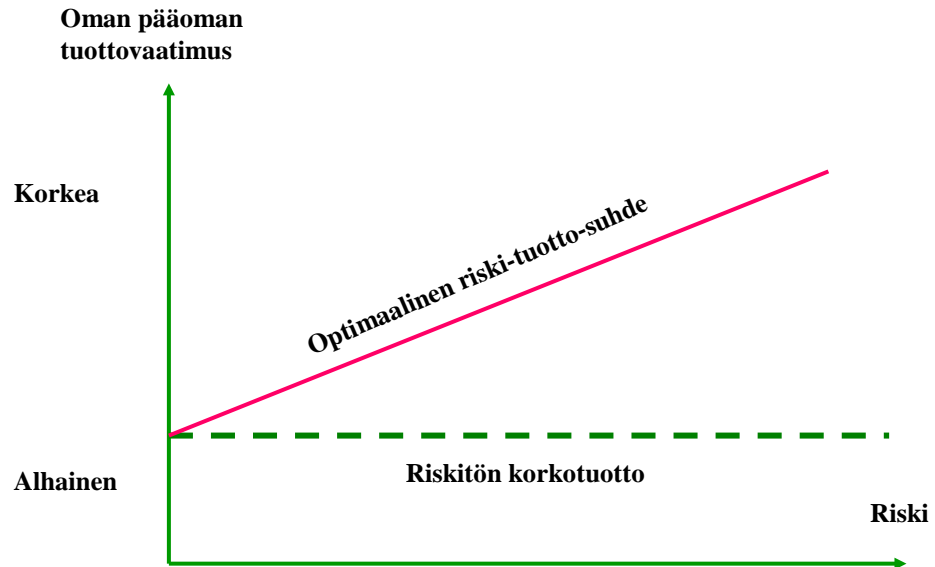
⁷⁹ Honko Jaakko (

⁸⁰ Modigliani, M. and Miller, M. (1958) The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment, The American Economic Review.

Miller, M. and Modigliani, M. (1961) Dividend, Policy, Growth and the Valuation of Shares, Journal of Business 34.

⁸¹ Vuonna he 1963 ottivat malliinsa mukaan yritysverotuksen, ja saivat estimointituloksia, joiden perusteella he päättelivät optimaalisen pääomarakenteen olevan saavutettavissa ottamalla lähes 100 % velkaa.

+



Kaavio 8: Pääomamarkkinasuora (Security Market Line)

Listattujen yritysten osalta beeta-kertoimen mittaaminen ei tuota ongelmia, koska se voidaan mitata suoraan pörssikurssien kautta: Osakkeen hintavarianssi suhteutettuna markkinoiden keskimääräiseen hintavarianssiin antaa beeta-arvon. Tässä on kylläkin kyseessä jo 1950-luvun tutkimushavainto. Sharpe hyödyntää toisen nobelistin Harry Markowitzin tunnettua porfolioteoriaa osakeriskin hajauttamisesta, joka muodostaa erään kulmakiven tämän päivän osakesijoittajien ajattelussa. Markowitz oletti, että osakkeen hinnan varianssi muodostaa osakkeen systemaattisen riskin mittan⁸². Epäsystemaattinen riski, joka johtuu osakkeesta itsessään, on sen sijaan Markowitzin ajattelun mukaan ratkaistavissa hajauttamalla sijoitus-salkku. Markkinabeetan rinnalla käytetty ns. tilinpäätösbeeta mittaa yrityksen voittomuutosten herkkyyttä suhteessa yritysten keskimääräiseen voittoon. Käyttäytyminen on samanlainen kuin markkinabeetan. Omistajan tai sijoittajan kannalta tilinpäätösbeeta on mielenkiintoinen, koska tilinpäätösbeetan ja osakkeiden kurssikehityksestä mitatun riskisyyden eli markkinabeetan voidaan teoreettisesti osoittaa riippuvan lineaarisesti toisistaan tiettyjen olettamusten vallitessa. Mitä korkeampi on tilinpäätösbeeta, sitä

⁸² Tarkalleen ottaen näin yksinkertainen tilanne ei ole, koska riskiä on lähinnä hintojen lasku (semivarianssi) mutta ei tietenkään hintojen nousu. Keskimäärin kuitenkin osakkeiden hinnat nousevat ja laskevat pitkällä aikavälillä, joten mittari on riittävän validi paljon vaihdetuilla osakkeilla. Sen sijaan vähän vaihdetuille hitech-osakkeille beeta-kertoimesta ei ole aina apua, koska systemaattinen riski hajautettavaan riskiin nähden on niin hallitseva, minkä käytäntö on osoittanut.

korkeampi tulisi myös yrityksen osakkeiden markkinabeetan olla, kun CAP-mallin oletukset ovat voimassa⁸³.

CAP-mallin empiirinen testaus ei ole osoittautunut helpoksi, koska mallin operationalisointi on haastavaa. Tilinpäätösinformaatiolla on yhteyttä riskiin, koska systemaattinen riski tai toimialariski ja tilinpäätösinformaatio heijastavat samoja asioita. Systemaattista riskiä on tutkittu runsaasti yritysten tilinpäätösinformaation valossa⁸⁴, jolloin systemaattista riskiä on mitattu sellaisilla tekijöillä kuten osinkosuhde, kasvuvauhti, velkaantuneisuusaste, yrityskoko ja myyntituottojen vaihtelu. Kaikkiin näihin liittyy oma perustelunsa. Alhainen osinkosuhde, kova kasvu ja velkaantuneisuus ovat tietenkin selviä markkinariskin tunnusmerkkejä kuten myös myynnin vaihtelu. Yrityksen koko puolestaan vähentää selkeästi systemaattista riskiä jo pelkästään oligopoliolettamuksen vuoksi.

Tutkimus ja myös käytäntö on selkeästi osoittanut yrityksen toimialariskin riippuvan kiinteiden kustannusten suuresta osuudesta ja toimialan pääomaintensiivisyydestä. Näiden ohella kiistaton toimialariskin mitta jo perinteisen rahoitusteorian valossa on korkea velkaantuneisuusaste⁸⁵. Korkeat pääomakustannukset ja korkeat kiinteät hallintokustannukset sekä korkea velkaantuneisuus lienevät selkeästi tyypillisen teollisen riskitoimialan tunnusmerkit. Riskitoimialalla toimivalla yrityksellä tulee aina olla jokin tekijä, joka imeyttää markkinoiden epävarmuuden vaikutukset.

Teoreettisesti CAP-malli on merkittävä, koska se tuo selvästi esiin systemaattisen riskin. Käytännössä tutkimus ei kuitenkaan ole ollut kovin tehokas beeta-kertoimen estimointiin. Tämä johtuu tietenkin siitä, että yrityksen tilinpäätös heijastaa lähinnä yrityksen nykyhetkeä ja menneisyyttä, kun taas teoreettinen yrityksen markkina-arvo heijastaa näiden ohella myös tulevaisuutta. Tästä johtuu myös se, että systemaattisen riskin estimointi korkean osaamisen toimialoilla on lähinnä uskonvaraista ja tästä syystä myös sijoitus yrityksiin, joiden oman pääoman tuotto-odotukset ovat lunastettavissa vasta vuosikymmenien aikajänteellä.

⁸³ Martikainen, Teppo (1989) Tilinpäätöstietojen heijastuminen osakemarkkinoilla, kirjassa Rahoitusmarkkinat (toimittajat Malkamäki & Martikainen) ss. 163–175, Weilin & Göös.

⁸⁴ Beaver, M., Kettler, P. & Scholes, M. (1979) The Association between Market Determined and Accounting Determined Risk Measures, *The Accounting Review*, October, 654-682.

⁸⁵ Foster, G. (1986) *Financial Statement Analysis*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey (ss. 342-343).

3. Strateginen ryhmä liiketoimintaosaamisen huipputuote

Yrityksen kasvuvoima perustuu omien prosessien, voimavarojen ja sopimussuhteiden vahvaan kontrolliin. Yrityksen voimana on usko tekemiseensä. Näkökulma kasvuyrityksessä on yleensä yrityksestä ulospäin. Tästä vastasta sisäisestä ohjauksesta seuraa myös kasvuyrityksen haavoittuvuus. Kasvuyrityksessä ei yleensä ole aikaa eikä aina edes tarvetta analysoida ympäristöä ja kilpailua. Usein riittää, kun palvellaan asiakkaita ja säilytetään innovaatiokyky. Yrityksen suhde markkinoihin on sikäli lähtökohtaisesti ongelmallinen, että yritys ei useinkaan asetu selkeästi millekään toimialalle, vaan usean toimialan välialueelle, mitä jo lähtökohtaisesti käsite innovatiivisuus tarkoittaa markkina-asemoinnissa.

IO-tutkimuksen pioneerin Joe Bainin⁸⁶ mukaisesti toimialarajoja ei määritellä suoraan, vaan epäsuorasti toimialalle tulon ja sieltä poistumisen esteiden kautta. Tyypillisiä alalle pääsyn esteitä ovat suurtuotannon edut, tuotedifferointi, pääomavaatimukset, kustannusedut ja erikoisosaaminen. Bainin logiikka se, että toimialaa rajaavien esteiden ylittäminen aiheuttaa kustannuksia, jotka johtuvat tarpeesta investoida joko oman osaamisen/teknologian kehittämiseen tai yritys- tai liiketoimintaostoihin ko. toimialan ydinosaamisen hankkimiseksi. Toimialateorian mukaan toimialalle tulon esteiden korkeus määrittelee tietyn toimialan monopolisoitumisen asteen. Kasvuyrityksen kannalta toimialalle tulon esteet on sikäli relevantti, että kasvuyritys pyrkii asemoimaan toimialallaan niin, ettei törmää vahvoihin esteisiin. Toisaalta käsitteen operationalisointi on hankalaa, koska kasvuyritys on lähtökohtaisesti toimialojen välimaastossa.

Frederick Scherer⁸⁷ oli toimialatutkimuksen ehdoton auktoriteetti 1970-luvulla. Hänen ansionsa on tutkimustulosten kokoaminen johdonmukaisen mallin muotoon. Mallissa yrityksen markkinaympäristö jaetaan kahteen eri osa-alueeseen: (1) kysynnän ja tarjonnan olosuhteet ja (2) markkinoiden rakenne. Markkinat ovat lähtökohta yritystoiminnan ohjaukseen (conduct). Markkinoiden olosuhteiden/ rakenteen ja yrityksen ohjauspäätösten (ny

⁸⁶ Bain, Joe (1956) *Barriers to Competition*, Harvard University Press, Cambridge.

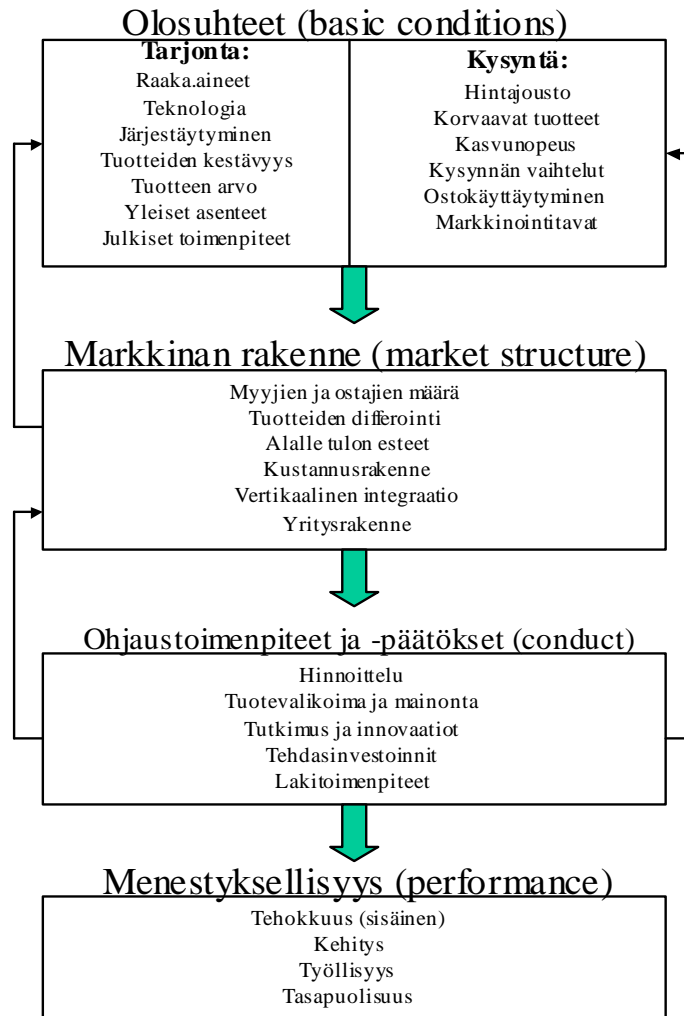
⁸⁷ Scherer, Frederic (1970) *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally and Company, Chicago.

kyisin käytetään nimeä strategiset päätökset) välillä on riippuvuus, joka määrittelee toimialan menestyksellisyyden. Toimialan menestyksellisyys on perinteisen toimialatutkimuksen mukaan karkeasti ottaen sitä parempi mitä tiiviimpi on rakenteen ja ohjauksen välinen yhteys. Tämän toimialatutkimus pelkisti aikaisemmin väittämään:

TOIMIALAN RAKENNE (JA TÄHÄN SOPEUTETTU YRITYSTEN OHJAUS) MÄÄRÄÄ TOIMIALAN MENESTYKSELLISYYDEN

Schererin malli (kaavio 13⁸⁸) edustaa kehittynyttä näkemystä toimialasta. Rakenteen ohella Scherer ottaa huomioon olosuhdetekijät, jotka saattavat ainakin väliaikaisesti parantaa toimialan menestyksellisyyttä luomalla edellytyksiä uudelle tehokkaammalle rakenteelle. Usein toimialan nopean kasvun takana on teknologinen innovaatio, joka samalla myös saattaa johtaa siihen, että toimiala hajaantuu osittain tai kokonaan. Toimialan markkinaolosuhteiden ja rakenteen nopeat radikaalit muutokset ovat myös johtaneet siihen, että toimialateoria on siirtynyt analysoimaan enemmän toimiala sisäisen rakenteen kehitystä siis strategisia ryhmiä ja liikkuvuuksia.

⁸⁸ Kaavio on esitetty Salimäen väitöskirjassa.



Kaavio 9: Schererin toimialamalli

Toimialakäsite on myös käytännöllinen, sillä käytössä on toimialaluokitusjärjestelmä. Tämä järjestelmä perustuu tuotantoteknologiseen tai materiaaliperusteiseen erittelyyn toimialojen välillä ja vastaa tässä mielessä perinteisen taloustieteen näkökulmaa. Tämä käsite ei enää toimi, koska yritysten teoreettisen käsitteen mukainen toimiala määräytyy ydinosamisen perusteella, jolloin se pitää sisällään monia erilaisia toimialoja kuten tuotteita, palveluita tai järjestelmiä. Pitkälti tästä syystä on luotu vaihtoehtoinen luokittelujärjestelmä, klusterijärjestelmä, jonka etuna on se, että klusteri vastaa karkeasti ottaen modernia ydinosamiskäsitettä ja on tästä syystä käyttökelpoinen suuryrityksille. Kasvuyrityksen kannalta klusteri on kuitenkin liian karkea. Strateginen ryhmä – analyysi (SRA) liittyy osana toimialateoriaan, mutta sitä on kehitetty vastaamaan yrityksen ydinosamiskäsitettä.

Strateginen ryhmä -käsitteelle on erilaisia määritelmiä riippuen tutkijan lähtökohdista. Uudempaa toimialan taloustiedettä edustaa Porterin⁸⁹ antama määritelmä: "strateginen ryhmä on ryhmä yrityksiä, jotka käyttävät samanlaista strategiaa toimialan keskeisimmillä strategisilla dimensioilla mitattuna". Yritys valitsee strategiansa valitsemalla sen strategisen ryhmän, jossa se haluaa kilpailla, eli strategiset ryhmät ovat yritysten valinnan tulos. Porterin (1980, 129) mukaan strategiset ryhmät voivat esiintyä toimialalla kolmessa muodossa:

1. kaikki yritykset noudattavat samanlaista strategiaa, jolloin toimialalla on vain yksi strateginen ryhmä
2. toimialalla on useita homogeenisiä strategisia ryhmiä
3. toimialan yritysten strategiat ovat erilaiset, jolloin kukin yritys muodostaa oman strategisen ryhmänsä

Yrityslähtöisen strateginen ryhmä – käsitteen taustalla on Edward Chamberlinin käsitys toimialan kilpailuryhmistä. Hänen mukaansa yritykset kuuluvat samaan kilpailijaryhmään, jos ne käyttävät samanlaista teknologiaa ja tuottavat samanlaisia tuotteita (tuote/teknologiapohjainen kriteeri) tai tyydyttävät saman tarpeen eli tuottavat korvaavia hyödykkeitä (markkinapohjainen kriteeri). Kilpailijaryhmien analysointi on hyödyllistä tilanteessa, jossa yritykset pyrkivät aktiivisesti differoimaan tuotteensa, mikä on tyypillinen kasvuyrityksen kilpailustrateginen tavoite. Kun yritys kilpailee prosessien mittakaavalla/ kustannustehokkuudella tai markkina-johtajuudella, kilpailijaryhmän analysointitarve on vähäisempi, koska kilpailijasuhteet ovat helposti nähtävissä (kuten Nokia vastaan Motorola tai Ericsson).

Strateginen ryhmä on strategiatutkimuksen analyttinen työkalu, jonka avulla saadaan tietoa toimialan erilaisista strategioista ja niiden potentiaalista. Yritysten jakaminen strategisiin ryhmiin on tyypillisesti ratkaistu liikevaihto- ja taseperusteisilla mittareilla, jolloin suuret, keskisuuret ja pienet (kenties vielä mikroyritykset erikseen) kuuluvat erilaisiin ryhmiin. Kokokriteeri on aina talousteoreettisesti helppo perustella, mutta sen merkitys kasvuyrityksille on toissijainen. Kasvuyritysten kannalta olennaista on tunnistaa kilpailijaryhmä siis strateginen ryhmä, jonka yritykset kilpailevat keskenään markkinapotentiaalista tai avainresursseista ja ovat siten riippuvaisia toisistaan. Strateginen oppi lähtökohtana tehdyt tutkimukset ovat pyrkineet muodostamaan homogeenisiä yritysryhmiä (strategisia ryhmiä) useiden strategisten muuttujien suhteen lähtien yksittäisistä yrityksistä.

⁸⁹ Porter, Michael (1980) *Competitive Strategy*, Macmillan, Free Press, New York.

Tavoitteena on yleensä ollut ryhmärakenteen toteamisen lisäksi strategiavalintojen ja suorituskyvyn välisen yhteyden selvittäminen. Mielenkiinto on kohdistunut myös yrityksille mahdollisiin strategiavalintoihin. Tutkimus on pyrkinyt selvittämään niitä syitä, miksi yritykset muuttavat strategista käyttäytymistään. Tutkimus on osoittanut, että menestys synnyttää menestystä⁹⁰, koska strateginen ryhmä toimii yrityksiä vertailutasona⁹¹.

Strateginen ryhmä -teoria olettaa, että toimiala muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta ryhmästä, joita leimaa erilainen strateginen käyttäytyminen. Strategisiin ryhmiin kuuluvat yritykset ovat enemmän riippuvaisia toisistaan kuin muiden ryhmien yrityksistä. Liikkumista ryhmien välillä estävät kullekin ryhmälle tyypilliset liikkuvuusesteet, jotka estävät yritystä seuraamasta toisen yrityksen strategiaa ilman, että se vie aikaa, aiheuttaa huomattavia kustannuksia ja sisältää riskin onnistumisesta. Liikkuvuusesteet estävät yrityksiä siirtymästä strategisesta ryhmästä toiseen. Mitä korkeammat esteet ovat, sitä enemmän siirtyminen vaatii aikaa ja kustannuksia ja sitä suurempi riski siirtymisyriytykseen liittyy⁹². McGee & Thomas ryhmittelevät liikkuvuusesteiden lähteet kolmeen luokkaan (taulukko 1):

1. markkinoihin
2. toimialaan ja
3. yritykseen

⁹⁰ Lahti, Arto (1983) *Strategy and Performance of a Firm. An Empirical Investigation in the Knitwear Industry in Finland 1969-1981* (dissertation), Helsinki School of Economics, A-41, Helsinki.

⁹¹ Salimäki Markku (2003) *Suomalaisen design-teollisuuden kansainvälinen kilpailukyky ja kansainvälistyminen (International competitiveness and competitive advantage of the Finnish design-industry)*, (dissertation), Helsinki School of Economics, A-220, Helsinki

⁹² McGee, John and Thomas, Howard (1986) "Strategic Groups: Theory Research and Taxonomy", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 141-160.

Taulukko 6: Kolme liikkuvuusesteiden tyyppiä

Markkinalähtöiset liikkuvuusesteet	Toimialalähtöiset liikkuvuusesteet	Yrityslähtöiset liikkuvuusesteet
Tuotevalikoiman syvyys ja leveys	Suurtuotannon edut perustoiminnoissa	Omistusrakenteen keskittyneisyys
Markkinasegmenttien pysyvyys	Tuotantoprosessien mittakaava	Organisaation hierarkkisuus
Jakelukanavien keskittyneisyys	T & K-intensiteetti	Yritysjohdon kyvykkyys
Tavaramerkit ja differointi	Logistiikan korkeat kustannukset	Monimutkaiset verkostosuhteet
Monimutkaiset myyntijärjestelmät	Toimialan ylikapasiteetti	Konsernituki
Markkinoiden maantieteellinen sijainti	Toimiala suosii monikansallisia	Tarvitaan laajat yhteiskuntasuhteet
Vaaditaan syvää erikoistumista	Toimiala on vertikaalisesti integroitunut	Vaaditaan suurta reaktiopotentiaalia

Suomalaisen tutkimuksen erityinen ansio kuten myös suomalaisen yrityskäytännön on resurssilähtöinen strategiaprosessi. Tämä ei ole yksinomaan suomalainen vaan ehkä selvemmin pohjoismainen koulukunta, jonka mukaan pienen ja avoimen maan tulee panostaa kansainvälisessä kilpailussa vahvuksiinsa⁹³. Marshall-Penrose-opin sovellus on Reijo Luostarisen esittämää kansainvälistymisen vaihemallia, joka nojautuu Edith Penrosen⁹⁴ Marshall-tulkinnalle yritysjohton osaamisesta yrityksen kriittisenä kasvutekijänä. Resurssit ovat yrityksen kehittämisen lähtökohtana. Resurssien kehittäminen on vaikeampaa kuin niiden hyödyntämisen oppiminen kullakin toimialalla. Resurssinäkökulman edustajien mukaan resurssit ja kyvykkydet tarjoavat tuote/markkina-ratkaisuja kestävämmän pohjan strategiamuodostukselle. Kasvuyritysten kannalta resurssiperusteinen strateginen ryhmäanalyysi voi olla hyödyllinen työväline osana yritysanalyysin kilpailu- ja markkina-analyysiä, yrityksen benchmarking-toiminnan tukena ja lisäksi yrityksen arvonmäärityksen perustana. Tämä johtuu tietenkin siitä, että markkinastrategiset analyysit edellyttävät sitä, että tunnetaan yrityksen toimialat ja markkinat. Kasvuyrityksen osalta tämä on tyypillisesti hankalaa, joten vaikka tunnettaisiin kasvuyrityksen omat indikaattorit, niiden vertaaminen on vaikea löytää luotettavaa lähtökohtaa.

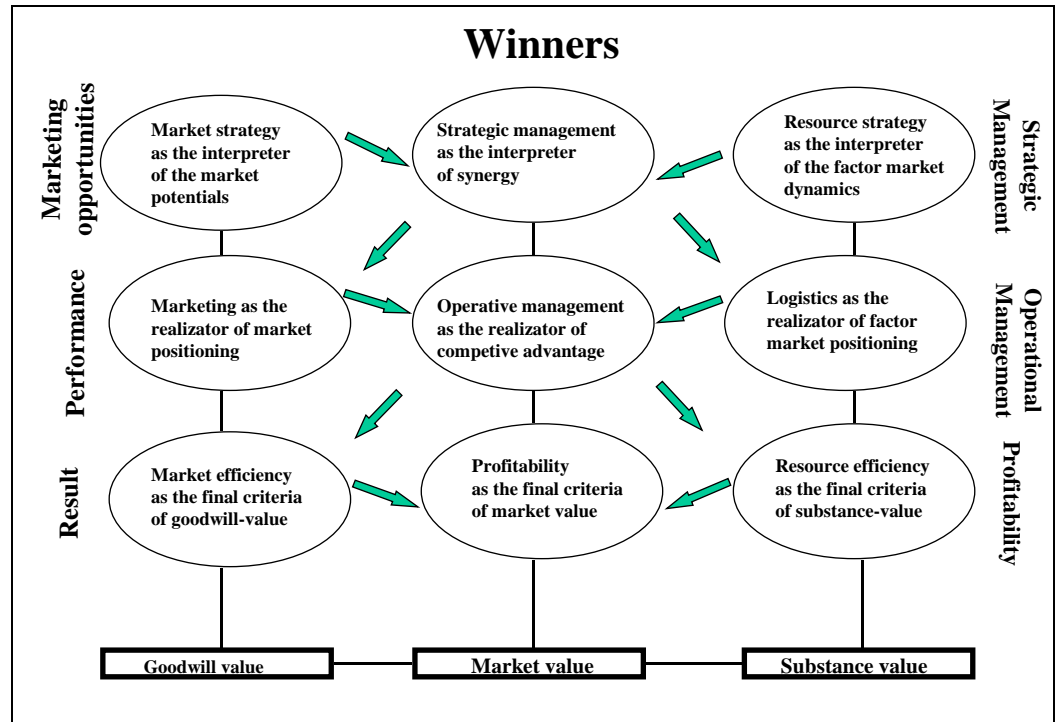
Tästä tutkimuksesta, jonka eräs kansainvälisiä pioneiritutkimuksia oli trikootoimialaa koskeva väitöskirja, joka metodisesti on todettu esimerkilli-

⁹³ Pounder, R., and St. John, C., 'Hot Spots and Blind Spots: Geographical clusters of the firms and innovation', ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 1996, Vol. 121 No.4, 1192-1225.

⁹⁴ Penrose, Edith (1959) The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, Oxford.

seksi⁹⁵. Tämä tutkimus ja sen jatkotutkimukset ovat synnyttäneet paljon käytetyn liiketoimintamallin (strategia-menestyksellisyys-malli), joka pohjalta on tehty noin 300 yritysanalyysia⁹⁶. Strategisiin ryhmäanalyysihin johtavia benchmarking-projekteja on tehty mm. seuraavilla toimialoilla: hitech-⁹⁷, metalli-⁹⁸, design-⁹⁹, ohjelmisto- ja puutuoteteollisuus. Liitteenä on Italian design-teollisuutta koskeva analyysi, joka perustuu vuoden 1989 ja 1990 tutkimusmatkoihin.

Analyyseissä käytetty strategia-menestyksellisyys-malli kuvataan kaaviossa 10.



Kaavio 10: Strategia-menestyksellisyys-malli

Strategia-menestyksellisyys-mallin sovelluksena Markku Salimäki tunnistaa väitöskirjassaan design-aloilla kolme strategista ryhmää (kaavio 11 kuvaa yhteenvetoa).

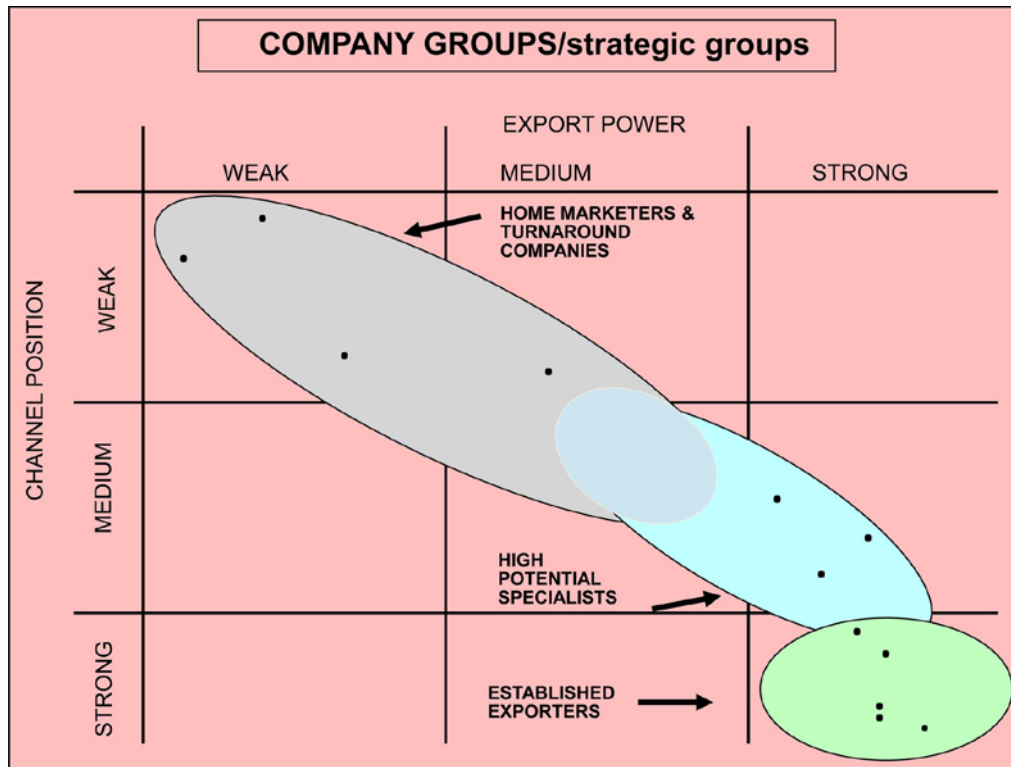
⁹⁵ McGee, John and Thomas, Howard (1986) "Strategic Groups: Theory Research and Taxonomy", Strategic Management Journal, Vol. 7, 141-160.

⁹⁶ Noin puolet näistä on tehty ulkomailla (kohdemaat suuruusjärjestyksessä: Ruotsi, Tanska, Italia, Norja, Skotlanti, Belgia, Espanja ja Ranska)

⁹⁷ Oulussa 1990-luvun alussa kohteena noin 20 yritystä, joista monet ovat nykyisin pörssiyrityksiä, kuten voittaja Electrobitt ja koko massa myöhemmin toinen vastaava yritysryhmä.

⁹⁸ 1990-luvun alussa synnyttiin benchmarking-projektin avulla nykyinen SEC ry (tarkemmin secry.fi), jossa on mukana 21 yritystä.

⁹⁹ 1990-luvun alussa toteutettiin 16 johtavan design-yrityksen benchmarking-projekti, jossa toimin kansainvälisen raadin puheenjohtajana (tarkemmin: Salimäki Markku (2003) Suomalaisen design-teollisuuden kansainvälinen



Kaavio 11: Design-alojen kolme strategista ryhmää

Ryhmiä voidaan tulkita seuraavasti:

1. Established exporters – ryhmä (kokopunainen) kuvaa design-yrityksen kansainvälistä menestysmallia, jolle on ominaista tasapaino kanavajärjestelmän ja vientivoiman välillä. Yrityksillä on sekä voimakkaasti differoidut vientituotteet että vahva asema markkinointi- ja jakelukanavissa viennin eri maissa.
2. High potential specialists – ryhmään (sininen nuoli) kuuluvien yritysten differointikyky on vahva, koska nämä yritykset ovat lähteneet liikkeelle tyypillisellä niche-strategialla. Heikkous on vain keskimääräinen asema markkinointi- ja jakelukanavissa viennin eri maissa.
3. Home marketers & Turnaround companies (punainen nuoli) edustavat yrityksiä, joilla vientivoima on keskimäärin heikko, koska tuotevalikoimat ovat sopeutetut kotimarkkinoille. Kanavajärjestelmät eivät tietenkään voi kehittyä, koska vientituotteet puuttuvat.

Design-tutkimus, joka kattaa aineistoa 1990-luvulta, osoitti, että design-aloilla tyypillinen niche-strategia on olennainen osa kansainvälistymistä. Strateginen ryhmä – teoria soveltui siis design-alojen analyysiin ja analyysi-

sin tuloksena saatiin merkittävää uutta tietoa eri strategioiden (strategisten ryhmien) ja suorituskyvyn (kansainvälinen markkina-asema) välisestä suhteesta. Tutkimus osoittaa selvästi, että yritys voi voittaa korkealla design-osaamisella taistelun maailmanmarkkinoista, mutta design ei toimi kuten ei myöskään teknologia, ilman vahvaa yritysjohdollista osaamista. Vuoden 1988 pohjoismainen tutkimus¹⁰⁰, jossa analysoitiin 60 yrityksen strategiamalli neljällä alalla ja kolmessa maassa (Suomi, Ruotsi ja Tanska). Yritykset jaettiin viiteen ryhmään Smithin typologian mukaisesti¹⁰¹. Tutkimus vahvisti osaamisperusteisen strategian kasvuyritysten voittajastrategiana. Voittaja on kansainvälinen asemoija (positionistic company), joka panostaa 80 %:sti markkinoiden oppimiseen (opportunistic) ja 20 %:sti prosessiosaamiseen (craftsmanship). Tutkimus osoittaa, että kansainvälinen asemoija on pohjoismainen voittajayritys. Kysymys on siis kasvuyrityksestä, mutta olennaista tutkimukselle on se, että se osoitti hienojakoisesti sen, miten eri maissa ja eri aloilla voi menestyä kansainvälisesti. Voittajamalli toimii benchmarking-tasolla myös muille ryhmille, mistä esimerkkinä ovat alueellisesti Jyllanti Tanskassa ja Oulun seutu Suomessa.

Yrityksen asemointi markkinoille on keskeinen sovellusalue strateginen ryhmä – analyysille. Markkina-asemointi asettuu muutosprosessiin painottuvan strategisen johtamisen ja operatiivisen ”kotlerilaisen” markkinoinnin välimaastoon. Opin taustalla on Derek Abellin kirja ”Defining the Business”, jossa Abell osoitti, että yrityksen perimmäinen kysymys on ymmärtää markkinat ja määrillä, miten yritys asemoi itsensä markkinoille. Nykyajan yrityksen kohdemarkkinoiden määrittely ei ole yksinkertainen, mitä osoittaa ”Strateginen markkinointi” kirjan oheinen kaavio 12.

Helsinki

¹⁰⁰ Lahti, Arto and Pirnes, Hannu (1988) Nordic Small Business Research, ISBC 88, Helsinki.

¹⁰¹ Smith, N. (1967) The Entrepreneur and his Firm, Michigan State University.



Kaavio 12: Yrityksen asemointi markkinoille

Yrityksellä on loogisesti neljä tasoa, joilla se määrittelee markkinansa. Näiden neljän tason välillä tulee olla selkeä punainen lanka. Jokaisella tasolla on monia työkaluja tai lähestymiskulmia riippuen mm. siitä, onko markkinoiden keskiössä kuluttaja- vai teollisuusmarkkinat. Palvelujen erityispiirteitä on korostanut palvelumarkkinoinnin koulukunta. Jokainen maanosa tai alue tuo omat erityispiirteensä liiketoimintaan. Yritys voi luoda näkyviä eroja muihin yrityksiin nähden markkinointistrategilla valinnoilla, joista keskeisiä ovat segmentointi, asemointi ja kanavavalinnat. Markkina-asemointi on juuri se osa-alue, jossa kasvuyritykset voivat hyödyntää toisensa kokemuksia oppimalla ryhmänä. Kuten Salimäen tutkimus osoittaa, tämä reaalin kansainvälistymisstrategia voidaan tunnistaa benchmarkkaamalla sellaisia kasvutavoitteen valinneita yrityksiä, joilla on sama liiketoimintaongelma. Kysymys ei välttämättä ole toimialasta vaan ryhmästä kasvuyrityksiä, joiden liiketoimintaongelma voi olla saman ydinosaamisen hyödyntäminen kuten design tai tieteellinen teknologia tai yhtä lailla järjestelmätoimitukset kansainvälisessä mittakaavassa. Kaikilla strategisilla ryhmillä on oma erityinen kasvustrateginen karttansa, jossa suomalainen yritys onnistuu välttämään markkinoiden esteet ja karikot. Kysymys on suunnilleen samasta kuin purjeveneen varustaminen ja testaaminen uusia vaikeita vesiä varten tilanteessa, jossa merikortti on vasta hahmottumassa.

Strateginen ryhmä – analyysiä varten on olemassa merkittävä määrä käytettyjä työkaluja, joita on aikaisemmin testattu. KTT Pekka Killströmin

väitöskirja¹⁰², joka koskettaa teletoimialaa, antaa mielenkiintoisia uusia työkaluja yrityksen ja strategisen ryhmän välisten suhteiden punnintaan. Killström kehitti eteenpäin strategiaa ja menestystä koskevan mallin, jos hän käyttää nimeä ASP-malli.



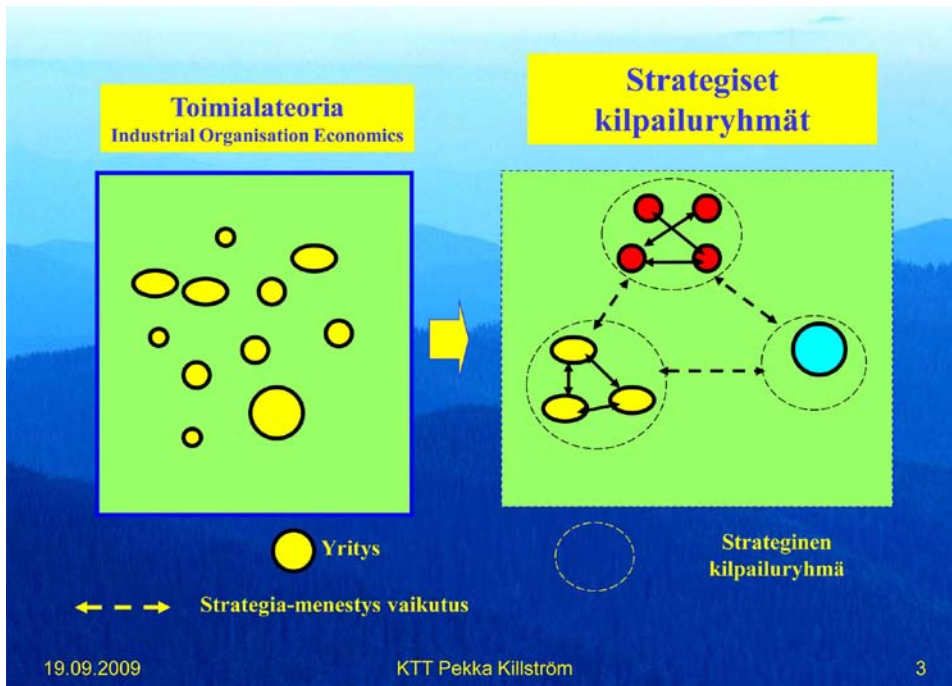
Kaavio 13: Killströmin ASP-malli

Killström käytti ekonometristä mallia

1. Strategisten ryhmien valintaan
2. Strategia-menestys-mallin estimointiin strategisille ryhmille
3. Parhaan ja heikoimman yrityksen tunnistamiseen kussakin ryhmässä

Killströmin metodologinen uutuus oli markkinointitutkimusmenetelmien käyttö yritysjohdon motivaatioiden ja mentaalisten mallien esiin nostamisessa. Tutkimus osoitti selvästi, että tarvitaan monia eri metodeita, koska mikään yksittäinen metodi ei riitä selittämään yksinään selittämään strategia-menestys-mallia. Tätä ilmiön kompleksisuutta kuvaa kaavio 14.

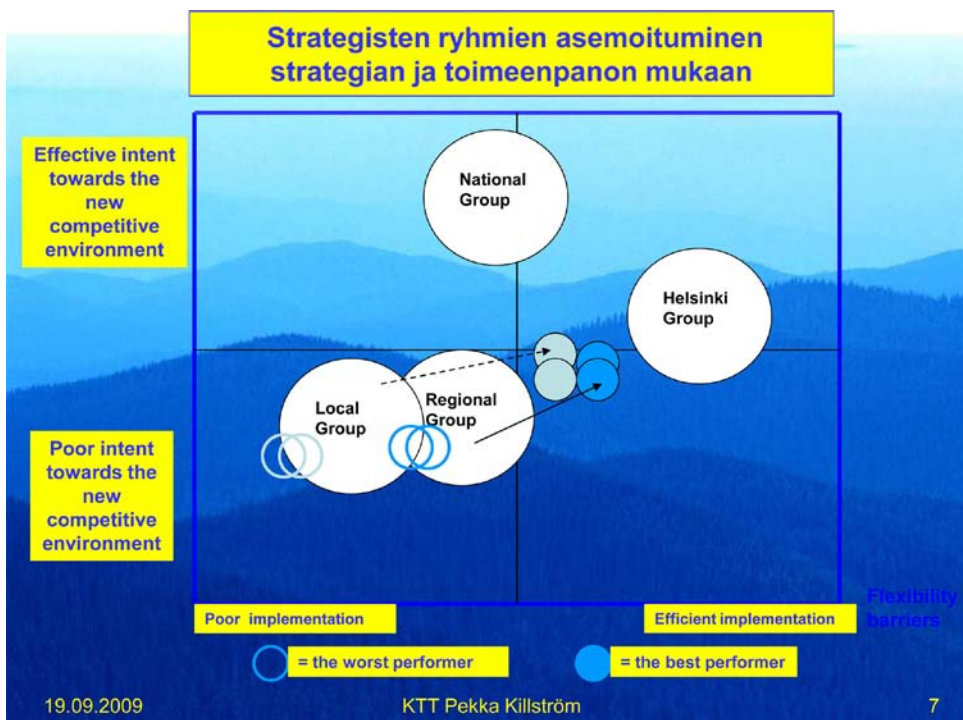
¹⁰² Killström, Pekka (2005) Strategic Groups and Performance of a Firm. Towards a New Competitive Environment in the Finnish telecommunication industry), (dissertation), Helsinki School of Economics, A-248, Helsinki



Kaavio 14: Strategia-menestys-mallin kompleksisuus

Killström tunnisti neljä strategista ryhmää (kaavio 15):

1. National Group
2. Helsinki Group
3. Regional Group
4. Local Group

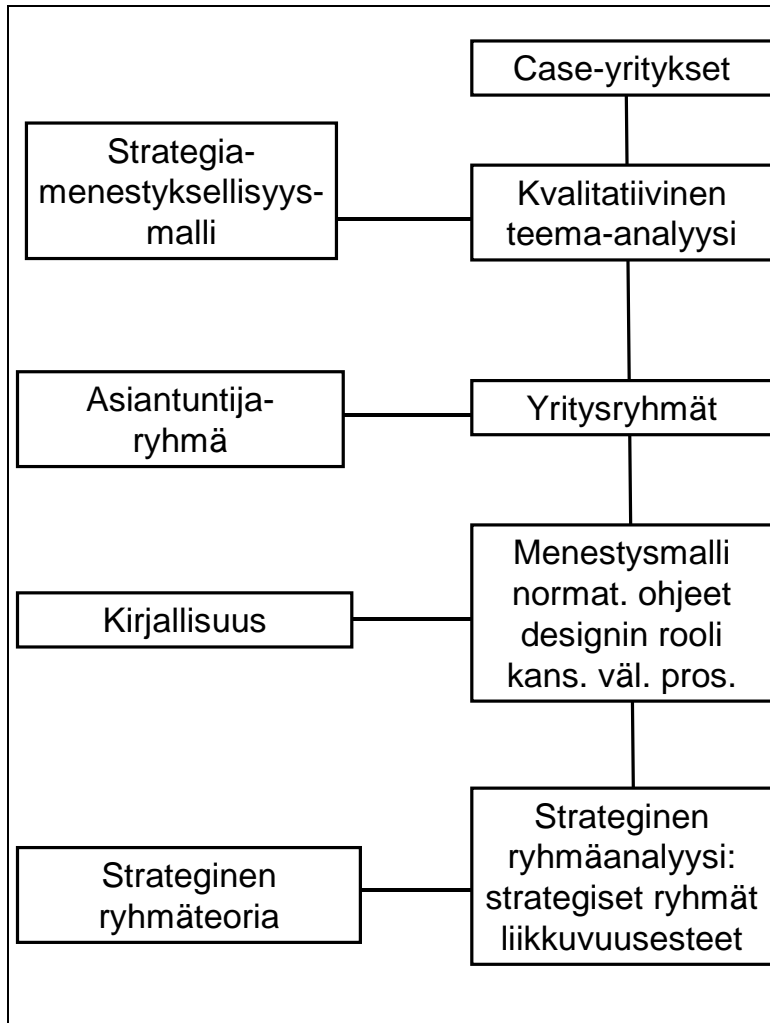


Kaavio 15: Strategiset ryhmät

Keskisuurilla yrityksillä on yleisesti ongelmana raskas tase, koska keskiuuret yritykset varautuvat palvelemaan suuryrityksiä. Toisaalta tästä myös seuraa se, että keskisuurilla yrityksillä on yleensä vahva liiketoimintapotentiaali. Nyt meneillään oleva lama tarkoittaa kuitenkin sitä, että keskiuurten yritysten käytettävissä oleva markkinakysyntä saattaa laskea suuryrityksiä nopeammin, koska yritykset ovat enemmän kotimarkkinasidonnia. Heikko kassavirta pakottaa keskiuuret yritykset tyypillisesti lomauttamaan ja irtisanomaan henkilöä, jolloin liiketoiminta siis ydinosaamisen voi heikentyä. Tämän estämiseksi tarvitaan ”turnaround management” osaamista, jota voidaan tunnistaa kolmea eri tyyppiä:

1. Ydinosaamiseltaan heikentynyt keskisuuri yritys (usein paniikinomaisen saneerauksen tuloksena), jolla on heikko kassavirtaennuste. Tässä tapauksessa on olennaista tunnistaa nopeasti mahdollisuus hallittuun saneeraukseen ja mikäli sitä ei löydy on parempi vaihtoehto erottaa terve liiketoiminta omakseen ja pyrkiä säilyttämään tai myymään se.
2. Ydinosaamiseltaan heikentynyt keskisuuri yritys (usein puutteellisen kehitystyön johdosta), jolla on vahva kassavirtaennuste. Tässä tapauksessa on olennaista tunnistaa uusi ydinosaaminen strateginen ryhmä – analyysin pohjalta siis benchmarkkaamalla yritystä suhteessa markkinoihin ja kilpailuun IO-teorin mukaan. Uusi ydinosaaminen on usein järkevää kehittää aluksi erillään aiemmasta heikosta liiketoiminnasta.
3. Ydinosaamiseltaan vahva keskisuuri yritys (usein aika tavalla normaali tilanne laman aikana), jolla on heikko kassavirtaennuste. Tässä tapauksessa on olennaista tunnistaa erilaiset rahoitusmahdollisuudet laman ajaksi ja toisaalta ydinosaaminen laajenemis- mahdollisuudet strateginen ryhmä – analyysin pohjalta siis benchmarkkaamalla yritystä suhteessa markkinoihin ja kilpailuun IO-teorin mukaan.

Liite 1: KTT Markku Salimäen bechmarking-malli



Liite 2: Strateginen ryhmä – analyysin havainnollistaminen – esimerkki Italia

Italia on ollut tutkimuskohteena 1980-luvun lopulla kahdella toimialalla (tekstiili- ja vaatealusteollisuus ja huonekaluteollisuus). Yhteistyökumppani oli silloinen Italian design-alojen pääneuvottelija EU-asioissa (Georgio Togliani). Italian design-teollisuuden toimintamalleista minulla on varsin tarkat tiedot (joskin tuolta ajalta) pääosin toimintamallit ovat samat

Yleisen mielikuvan mukaan Italia on taloudellisesti ja poliittisesti takapajainen. Tämä mielikuva on osittain oikea. Italian julkishallinto on vanha-kantainen ja byrokraattinen, mutta tämän vastapainoksi Italiassa on yrityksiä, jotka ovat maailman huippuluokkaa alallaan. Milano on Italian kansainvälisten suhteiden keskus.

Milanoa ympäröivä Lombardia vastaa noin puolesta Italian ulkomaankaupasta. Teollinen kolmio (Milano, Torino, Genova) on Italian talouden ydin. Italian pienteollisuus on syntynyt Venetsian ja Firenzen alueelle, josta käytetään nimeä kolmas Italia.

1980-luvulla nousivat esiin uudet yrittäjät - kuten Benettonit, jotka lähtivät laajentamaan yrityksiään globaalisesti. Italian vapaamielisen ja perheyrittäjäsuosivan yritysverokäytännön johdosta perheyrittäjäsuosi nousi kunniaan. Italian valtasi yrittäjäsuosi. Menestyneistä yrittäjistä tuli 'uuden Italian' sankareita.

Italian modernisaatio on koskettanut ensi sijassa Pohjois-Italiaa. Sen sijaan Roomassa on kaikki ennallaan. Italiassa on perustuslakiin pohjautuvia heikkouksia hallinnossa. Italian perustuslaki perustuu sodan jälkeen vallinneelle ajattelulle, jossa tavoitteena on estää uuden Mussolinin syntyminen. Tästä syystä pääministerin ja hallituksen valta on rajoitettu ja parlamentti jaettu kahteen kamariin.

Italian varsinaisen merkittävyys on elinkeinohallinto, sillä julkisesta byrokraatiasta tunnetussa maassa ei ole kauppa- ja teollisuusministeriötä. Ministeriön tehtäviä hoitaa käytännön tasolla Italian vahvat teollisuusmiehet, joihin kohdistuu jakamatonta luottamusta. Ministeriön puuttuminen on myös selvitys sille, että Italian talous toimii pitkälti aluetalouksien kautta, joista Lombardia on kiistatta teollisuuden ydinalue, joka on jatkuvasti ollut Euroopan talousalueiden kärkijoukkoa.

Kansainvälisesti kuuluisin alue ns. kolmas Italia (Veneto ja Emilia Romagna), joka 1980-luvulla nousi 70-luvun massatyöttömyydestä taloudelliseen menestykseen julkisten ja yksityisten organisaatioiden tiiviillä yhteistyöllä. Yhteistyö synnytti vahvan alueellisen yhteenkuuluvaisuuden ja pieniä perheyriyksiä tukevia käytännön työmallin (EVERT), johon kuului monia tukipalveluita aina rahoituspalveluita myöten.

Kolmannen Italian vahvuus on 'käden taito', jota ylläpitävät pienet perheyriykset. Nämä yritykset luottavat ammattitaitoon ja perinteeseen jatkuvasti pahenevasta hintakilpailusta huolimatta. Pienet perheyriykset ovat tuoneet uutta kilpailuvoimaa erityisesti Italian design-teollisuuteen, joka vastaa osin jopa 40 prosenttia koko Euroopan yhteisön tuotannosta ja joka kykenee houkuttelemaan alalle kyvykkyyksiä.

Milano on Lombardian vanhojen kapitalistien ja Veneton/ Emilia Romagnan uusien kapitalistien kohtauspaikka. Uudet kapitalistit ovat Italian sankareita. Erityisesti Benetton, joka työllistää noin 15.000 työntekijää ja suurimman osan heistä pienyrityksissä, kanavoi menestyksellään Italian vahvaa uskoa tulevaisuuteen. Benettoniin liittyy sama sädekehä kuin Italian palvottuun autoteollisuuteen. Benetton on arvostetumpi, sillä italialainen unelmoi urasta design-teollisuudessa.

Italian design-teollisuus on monikasvoinen; innovoivuus ja moninaisuus ovat myös sen menestymisen perustana. Yritystasolla on helppo havaita, että kaikki italialaiset yritykset ovat täysin yksilöitä; niitä ei edes kiinnosta muiden jäljittely. Analyytisesti tarkasteltuna Italian design-teollisuus voidaan jakaa kolmeen erilaiseen ryhmään:

1. Designin jättiläiset

Vaatetusalaalla Benetton on esimerkki yrityksestä, joka on onnistunut luomaan globaalin johtoaseman alallaan. Benettonin mallin toistaminen on haasteena kaikilla design-aloilla. Italian vaatusteollisuutta analogiamallina käyttäen voi esittää joukon tekijöitä, joihin perustuu designin jättiläisten menestys. Menestyksen perustana on se, että designin jättiläisillä tulee olla monta erilaista kilpailuetua:

Huippudesignerit takaavat yrityksen markkina-aseman

Italialaiset huippudesignerit on varattu designin jättiläisten käyttöön.

Markkinointikustannukset ovat alhaiset

Designin jättiläiset käyttävät parhaita agentteja, eivätkä tarvitse omia myyntikoneistoja.

Myydään suuria sarjoja suurille markkinoille

Keskeiset vientimaat ovat suuret EU-maat, USA ja Japani. Pohjoismaat eivät kiinnosta, eikä ylipäättänsä maat, joissa joutuisi tyytymään pieniin myyntimääriin.

Minimoidaan henkilöstöongelmat

Oman valmistuksen osuus on alimmillaan noin 10 %. Pääosa tuotannosta teetetään italialaisilla alihankkijoilla; osa valmistetaan naapurimaissa hintajoustopon saamiseksi.

Hankitaan parasta johtaja-ainesta

Design-alan korkeaa arvostusta osoittaa se, että kokeneet ja usein kansainvälisissä yrityksissä toimineet johtajat tulevat alalle vetämään yritysten kansainvälistymistä.

Listaudutaan edulliseen kurssiin

Esimerkiksi Benetton onnistui listautumisessaan hyvin, mikä sekin osoittaa design-alan arvostusta. Myös muilla jättiläisillä on mahdollisuus kohtuulliseen rahastukseen.

Kysymys on strategiasta joka käytännössä tarkoittaa johtajuuden hankkimista. Tämä strategia on onnistuessaan tavattoman potentiaalinen, mutta sen edellytyksenä on varsin tiukka ote yrityksen kannalta olennaisiin osiin tuotannontekijämarkkinoista ja lopputuotemarkkinoista. Tämä edellyttää tiukkoja sopimuksia parhaiden designerien ja alihankkijoiden kanssa. On myös syytä korostaa, että italialaisten designin jättiläisten menestymisen perusta ovat turvalliset kotimarkkinat.

2. Keskisuuret laaduntekijät

Keskisuuret laaduntekijät ovat Italian design-maineen perusta, vaikka nämä yritykset eivät aina esiinnykään markkinoilla omilla symboleillaan. Näille yrityksille on ominaista seuraavat menestymisen perustekijät:

Yrityksen toiminta rakentuu vahvan yrittäjäpersoonan ympärille

Kyseessä on yrittäjä, jolla on oma selkeä filosofiansa tai konseptinsa, jonka ympärille hän rakentaa yrityksen toiminnan.

Yritys on avoin yhteistyölle

Avoimuuden lähtökohta on yrittäjä, joka henkilökohtaisesti käyttää tavattomasti aikaa keskusteluun ja matkustamiseen asiakkaita tai yhteistyökumppaneita tapaamassa.

Ehdoton panostus laatuun kaikessa yrityksen toiminnassa

Keskisuuri yritys ei voi tunnettuudessa yltää jättiläisten tasolle. Menestymisen perusta on panostus laatuun kaikilla tasoilla. Esimerkiksi kaikki viimeistely tehdään käsin.

Perustoiminnot organisoidaan kustannuksia säästävällä tavalla

Keskisuurella yrityksellä ovat kovat kustannuspaineet. Jotta yritys voisi menestyä, sen tulee panostaa erityisellä tavalla kustannusten hallintaan kaikissa perustoiminnoissa.

Teknologinen edistyksellisyys

Tuotantoteknologia on laadun perusta ja tietoteknologian avulla voidaan keventää organisaatioita ja parantaa reaktiokykyä markkinoilla.

Laatukontrolli

Tuotannon avainalueiden integrointi on välttämätöntä, jotta voidaan varmistua siitä, että laadun suhteen ei tule riskitekijöitä ja jotta voidaan hyödyntää teknologiaa.

Keskisuurten laatua painottavien yritysten asema ei ole helppoa, sillä niiden uhkana ovat sekä designin jättiläiset että vähittäiskaupparyhmittymät. Yrityksen strateginen liikkumavara on vähäinen. Yritykset voivat selviytyä, mikäli ne ovat koko ajan tietoisia oman asemansa vaativuudesta ja etenevät johdonmukaisesti omalla linjallaan.

3. Markkinointiyhtiöt

Markkinointiyhtiöt keskittyvät mallistojen kaupallistamiseen. Näiden yritysten menestymisen perustekijät ovat seuraavat:

Pidetään yleiskustannukset mahdollisimman alhaisina

Perustana tälle on se, että henkilökuntaa ei kasvateta, vaikka toiminta kasvaa. Tämä on mahdollista yksinkertaistamalla yrityksen perustehtävää.

Koko myynti perustuu alihankintaan tai edustusopimuksiin

Tuotannon jättäminen kokonaan yhteistyökumppaneille mahdollistaa yritykselle keskittymisen mallistoihin ja markkinointiin.

Mallistotyö teetään rutiiniosiltaan ulkona

Design ja ideointi tapahtuvat talon sisällä, mutta mm. protojen valmistus tapahtuu ulkona.

Koko henkilökunta on valjastettu markkinointiin

Markkinointityöhön osallistuu koko henkilökunta; kiinteitä markkinointikustannuksia juurikaan ole.

Mallistojen muutokset ovat suunniteltuja

Menestymisen perusta on mallistot. Tästä syystä niihin kohdistuvat muutokset tulee toteuttaa johdonmukaisesti.

Logistiikka hoidetaan tietokoneella

Tietokoneen käyttö on välttämätöntä, jotta voidaan hallita materiaalivirrat ja toimitusajat ja jotta voidaan minimoida tarvittava henkilökunta.

Tarjotaan huippudesignia kohtuullisilla kustannuksilla

Koko toimintamallin punainen lanka on minimoida asiakkaan maksettavaksi koituvat markkinointi- ja hallintokustannukset ja pitää määrät pieninä ja design huipputasolla.

Panostetaan näyttelytilaan suurissa kaupungeissa ja hyvillä liikepaikoilla

Näyttelytilan tasokkuus on koko liiketoiminnan perusta, koska asiakas pitkälti yhdistää mielessään mielikuvan huippumallistoista ja huipputason näyttelytilasta.

4. Erikoistuneet alihankkijat

Erikoistuneet alihankkijat, jotka juuri ovat pieniä perheyriityksiä, ovat Italian design-teollisuuden perusta. Näiden yritysten menestymiselle voidaan asettaa seuraavia ehtoja:

Erikoistuminen tiettyyn mallistoon tai tuotantotehtävään

Erikoistumisalueen laajuuteen vaikuttaa yrityksen asiakasrakenne.

Tuotantoteknologinen erikoistuminen

Näille yrityksille maksetaan juuri tuotantoteknologian hallinnasta.

Sijainti lähellä kokoonpanoa

Markkinoiden nopeasykkeisyys tarkoittaa sitä, että alihankkija ei koskaan voi toimia liian kaukana kokoonpanoyksiköistä.

Panostus huippulaatuun

Laatu on itsestään tällaisen yrityksen tärkeä kilpailuedun perusta.

Selkeät sopimussuhteet

Tarvittavat investoinnit teknologian ja tuotannon kehittämiseen eivät ole mahdollisia ilman sitovia ja pitkäaikaisia sopimuksia.



ISBN: 978-952-60-4030-1 (pdf)
ISBN: 978-952-60-4029-5
ISSN-L: 1799-4799
ISSN: 1799-4802 (pdf)
ISSN: 1799-4799

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Yrittäjyys
aalto.fi

**KAUPPA +
TALOUS**

**TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

VÄITÖSKIRJAT