

Liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden pioneeri Suomessa

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



Arto Lahti

Liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden pioneeri Suomessa

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN

JULKAISUJA

B-103

© Arto Lahti ja
Helsingin kauppakorkeakoulu

ISSN 0356-889X
ISBN 978-952-488-330-6

Helsingin kauppakorkeakoulu -
HSE Print 2009

ESIPUHE

Arto Lahti

Suomi on kriisitalous. Syynä ei ole se, että Suomessa panostettaisiin enemmän kuin EU-maissa hyvinvointipalveluihin. Tilanne on se, että terveydenhoito, koulutoimi tai poliisitoimi on Suomessa ajettu kestävämpään tilanteeseen määrärahaileikkauksilla. Julkiset menot olivat jo hyvinä vuosina yli 70 prosenttia verotettavista tuloista, kun EU-maiden keskiarvo on 50 prosenttia. Eläkejärjestelmän noin 100 miljardin aukko on tunnettu pitkään. Nuoret ovat jääneet hyvinvointipalveluissa taka-alalle. Opintoajan etuja ei edes voi käyttää, koska on tehtävä töitä tullakseen toimeen. Vähäiset edut on maksettava takaisin korkoineen. Nuorille jäänee suurista ikäluokista perinnöksi pahasti velkaantunut julkinen sektori, kalliit elinkustannukset ja pätkätyöt? Tämä yhdistelmä ei kannusta perheen perustamiseen. Nuoret ja lapsiperheet ovat mahdollisia ylivelkaisia tulevaisuudessa. Nämä ovat käytännön havaintoja, joista olen kirjoittanut viimeisten vuosien aikana kolumneja.

Lohdullista ajassamme on se, että huonommin ei voisi yhteisten asioiden hoito olla koko maailman mittakaavassa. Kirjoitin viimeisen parin vuosikymmenen kuluessa jopa satoja kolumneja ja kannanottoja erilaisiin julkaisuihin. Kaikissa niissä olen esittänyt samaa mitä taloustieteen nobelistit ovat sanoneet: Vain tuottavuuden jatkuva kehittäminen voi taata kasvavan taloudellisen hyvinvoinnin. Viimeksi tätä on vahvasti korostanut nobelisti Paul Krugman. Miten tämä asia on jäänyt pahasti syrjään jopa Yhdysvalloissa? Syynä ei ole taloustieteen heikkoudet kuten väitetään. Syynä on se, että taloudellisten ilmiöiden tulkinta on irronnut talusteoriasta ja talouden tosiasioista. Liiketoimintaosaaminen, joka Jaakko Honkon aikaan nojasi yrityksen taloustieteeseen, on nykyisin hajanainen kokoelma erilaisia uskonvaraisia

oppeja ja tutkimuksia. Kun suurena guruna liiketoimintaosaamisen tieteellisissä seminaareissa esiintyy sinällään tunnettu ja sujuvasanainen kauppatieteen ylioppilas ja kuulijoina on professoreita, on jotakin pahasti pielessä.

Nyt tarvitaan taloustieteeseen nojaava liiketoimintaosaaminen. Siihen on kestävät lähtökohdat, koska Pohjoismainen talousoppi on maailmanlaajuisesti laadukas. Siihen nojaten puolirampa sukupolvi rakensi uskomattoman hyvinvoinnin sodan jälkeen. 1980-luvun lopussa lähes koko työvoima oli töissä ja Suomen valtion velka oli 20 miljardin markan luokkaa. Nyt velan ennakoidaan kasvavan euroina 60 miljardiin. Kun otetaan lukuun kotitalouksien ja kuntien velka, velkaa on Suomessa liki 200 miljardia euroa. Miten tästä selvitään? Meidän tulisi kyetä säilyttämään kohtuulliset eväät tuleville sukupolville. Se on mahdollista. Suomi voi olla globalisaation voittaja. Suomi on työn ja yrittäjyyden talous. Suomalaiset on vain saatava takaisin työhön. Työn kautta rakentuu meidän kunkin identiteetti. Suomalainen ei ole luotu toimettomuuteen. Siksi tarvitaan rehellistä työn edistämistä. Taloustieteestä on jälleen syytä rakentaa yhteinen vahva perusta kaikille talouden alan tutkijoille, opettajille ja toimijoille.

Arto Lahti, professori, 2009

ESIPUHE: ARTO LAHTI

**OSA I: LIIKETOIMINTAOSAAMISEN JA YRITTÄJYYDEN
PIONEERI SUOMESSA**

1. HENKILÖHISTORIA	6
2. KOOTTUJA AJATUKSIA VUOSIEN VARRELTA.....	51
3. RASTOR-SARJA	154
4. JULKAISUJA	193

ARTO LAHTI

**OSA II: YRITTÄJYYDEN OPPIAINEEN TUTKIMUKSISTA JA
TUTKIJOILTA**

5. KAUPPIASYRITTÄJYYDEN TUTKIMUSHAASTEITA	218
--	------------

NIILO HOME

6. EXPLORING THE DYNAMIC PROCESSES OF BEING AND BECOMING AN ENTREPRENEUR.....	226
--	------------

6.1 INTRODUCTION	227
-------------------------------	------------

6.2 THE LIFE CYCLE-FRAMEWORK FOR BEING AND BECOMING AN ENTREPRENEUR	229
--	------------

PAULA KYRÖ

6.3 RITUAL PEDAGOGY IN ENTREPRENEURIAL IDENTITY DEVELOPMENT	240
--	------------

OUTI HÄGG

6.4 SMALL BUSINESS OWNERS CO-DEVELOPING NEW SERVICES IN THE NETWORK	247
--	------------

RAIJA LESKINEN

6.5 THE ARTIST AS A RESEARCHER - AN ENTREPRENEURIAL INTENTION STUDY	255
--	------------

AARNI MOISALA

6.6 THE MEDIATING ROLE OF TEAM-EFFICACY IN ACHIEVING ENTREPRENEURIAL READINESS.....	263
--	------------

KATI PELTONEN

6.7 EVALUATING AND ASSESSING ENTREPRENEURSHIP EDUCATION	270
ANNE GUSTAFSSON-PESONEN	
6.8 DIFFERENT ASPECTS IN LEARNING RISK-TAKING	275
RIITTA-LIISA ARPIAINEN	
6.9 THE ENTRE GROUP EXPLORING BEING AND BECOMING AN ENTREPRENEUR	284
7. STRATEGIES FOR SMES DEVELOPMENT IN SUB-SAHARAN AFRICA - COULD TNC-SME LINKAGES BE A PANACEA ?	288
NANA OSEI-BONSU AND JORMA POHTOLA	
8. JATKO-OPISKELIJOIDEN ONNITTELUJA JA TERVEHDYKSIÄ	301
PERTTI LUUKKAINEN..... 301	
KARL NIKK..... 304	
VÄINÖ PARTANEN 305	
MARTTI POTTONEN 306	
OLAVI PUNAKIVI..... 307	
RIITTA VALO 309	
OLLI VIERTO 310	

OSA I
LIIKETOIMINTAOSAAMISEN JA YRITTÄJYYDEN
PIONEERI SUOMESSA

Arto Lahti

1. HENKILÖHISTORIA

1.1 Lapsuus, nuoruus ja koulutus

Pienviljelytalouden niukkuus: vuodet 1949-69

Synnyin Merikarvialla 03.05.1949. Varsinainen nuoruuteni kului Siikaisten pitäjän Otamon kylässä. Sodasta palaava sukupolvi etsi paikkaansa. Tuon ajan politiikan suurena viisautena oli sitoa väestö maahan ja työhön. Vanhempani Lauri ja Aili Lahti rakensivat talon 50-luvun alussa noin hehtaarin tontille, johon raivattiin viljelysmaata. Alusta pitäen pidimme pientä karjaa. Lauri Lahti teki kaikkia tarjolla olevia töitä ja lisäksi hän toimi urakoitsijana rakentaen omakotitaloja ja navettoja. 50-luvun lopulla Lauri sairastui ensin keuhkotautiin ja sen jälkeen keuhkosityöpään ketjutupakoinnin seurauksena. Rakennuksilla eletty elämä oli kuluttavaa. Isän kuolema jätti perheen äidin ja neljä lasta tyhjän päälle. Vanhin lapsista oli Anneli 10, Arto 9, Tuija 8 ja Auno 7 vuotta. Pelastukseksi koitui vuoden kuluttua taloon tullut työteliäs isäpuoli Antti Mäki, joka laittoi talon ja navetan kuntoon sekä laajensi pienviljelystä ja karjanhoitoa vuokramailla.

60-luku merkitsi hyvin pitkälle työtä ja työtä. Siinä ohessa ehdin käydä keskikoulun, joka oli omassa pitäjässä. Tuon ajan harrastuksiani olivat urheilu, shakki ja lukeminen. Pienen kylän arvokkaana antina oli salliva ilmapiiri. Kaikki kylässä olivat tuttuja. Kaikki puhuivat keskenään ja kaikille löytyi tilaa. Kenelläkään ei ollut toista parempaa oikeutta. Kaikki kuuluivat kylään. Hauskoja olivat ns. kylähullut, jotka osin varmaankin lasten ja nuorten pelottelemiseksi kertoivat hurjia

juttuja. Eräs naapuri oli sodassa ollut vankileirin vartiopäällikkö ja hän kävi läpi traagisia tapahtumia. Toinen esimerkki kylähullusta oli mies, joka nauroi aina, mutta väärässä paikassa. Tämä Matti-niminen mies ei koskaan halunnut kulkea tietä pitkin, vaan metsän kautta. Kaikki kuitenkin tekivät töitä, ja niitä riitti. Urheilu oli meille kaikki kaikessa. Itse teimme kaikki suorituspaikat kesällä ja talvella. Varhaisnuoruuden harrastuksiin kuuluivat myös seikkailut. Rajuimpia näistä olivat keväisin jääpatojen purkaminen voimakkaasti virtaavasta Otamon joesta. Siinä leikkissä oli hengenlähtö lähellä, mutta varmaan samaan tapaan kuin sodassa, vaaran kanssa tulee toimeen.

Myöhemmin pelasin shakkia Siikaisten shakkikerhossa ja pärjäsini aloittelijaksi hyvin, koska opettelini avauksia ulkoa. Shakkikerhoon osallistui mielenkiintoisia pitäjäläisiä, esimerkiksi kirkkoherra pelasi shakkia. Nuorelle miehelle antoisaa oli se, että jokaisella vastustajalla oli varmaankin vuosien perinteen jälkeen oma pelityylinsä ja oma puheenpartensa. Shakkiharrastus jäi dramaattisesti kesken, kun lähdin armeijaan. Meneillään oli Siikaisten mestaruusturnaus, jossa olin hyvissä asemissa. Urheilussa mieleenpainuvini tulos oli pitjäöittelun seiväshyppykilpailu, jossa pääsin kolmanneksi. Tämä ei ole kertomisen arvoinen asia, vaan sen, että voittaja oli Antti Kalliomäki. Urheilussa osallistuin moniin lajeihin. Minulla on piirinmestaruuski-sojen pronssimitali sekä 1 000 metrin juoksusta että keihäänheitosta. Pitäjänmestaruus miesten sarjassa taitaa olla vain keihäänheitosta.

Tulevan tutkijan taipumukset olivat versomassa esiin, sillä aloitin jo kymmenvuotiaana omakohtaisen tutkimusmatkan Suomen historiaan ja moneen muuhun tieteenalaan. Käsin kirjoitettuja muistiinpanoja kertyi monta vihkoa vuodessa. Ranskan suuri vallankumous oli kestopuosikkini, josta luin kaiken mahdollisen vastaantule-

van. Suuret sotapäälliköt olivat kiinnostavia, koska sodat muuttivat ratkaisevasti Eurooppaa. Myös filosofiset ja uskonnolliset kirjat olivat jatkuvasti työn alla, koska olin nuoresta pitäen totuuden etsijä. Yksi harrastukseni oli Nuorisoseuran tietokilpailut, jossa Siikaisten joukkue pääsi kerran valtakunnalliseen loppukilpailuun Helsinkiin. Parhaiten on jäänyt finaalien väliajalta mieleen Esko ”Kyllä” Kivikoski, joka kulki Yleisradion käytäviä päästä päähän ja hoki mielessään jotakin. Lienee ollut muistitekniikka. Tietokilpailut olivat suosittuja myös kotioloissa. Jossakin vaiheessa osasin yleisurheilun eri lajien olympiavoittajat Rooman kisoihin saakka kohtuullisen kattavasti. Viisasten kerho oli suosikkiohjelmani ja siellä joskus ajoittain kerrottiin, että Arto Lahti Otamoiselta kysyy. Syynä oli Otamon kylän postiosoite, joka oli erikoisella tavalla Otamoinen.

Armeijassa: vuodet 1969-70

Varusmiespalvelu alkoi osaltani alkuvuodesta 1969. Suuresta maailmasta en tuossa vaiheessa tiennyt paljon mitään. Vanhempi sisareni Anneli ja hänen miehensä Aarno asuivat Raumalla, heidän kanssaan kävimme katsomassa elokuvaa ”Vihreät baretit”. Seuraavana päivänä he veivät minut Huovinrinteelle Porin Prikaatiin. Alku tuntui todella lupaavalta, sillä vastaanottavat kouluttajat olivat kovinkin ystävällisiä. Mutta jo illalla tuli vastaan suuri tuntematon maailma. Kuinka sattuikaan, samaan tupaan majoitettiin vankilasta varusmiespalvelukseen komennettu nuorimies, joka heti illalla tullessaan piti kovan metelin ja herätti koko tuvan. Aamulla alkoi arki. Monella meistä lienee mielessään ensimmäinen marssi. Se oli meillä ”Armeijan saappaat”. Alokasaika ei ollut minulle fyysisesti kovin rankkaa. Olin tottunut liikkumaan ja tekemään töitä ulkona lumessa. Monille kaupunkilaisille alku oli hankalaa.

Alokastupaan osui kirjo Suomen kansasta. Eräs nokialainen oli tavaton huuliveikko ja hän otti hampaisiinsa Pohjanmaalta tulleet ujut ja hiljaiset pojat. Syynä oli osaltaan myös se, että nämä herättivät hänet herkkäunisena joka ilta. Heillä oli kotoa tuliaisina voita kaapissaan ja he yrittivät syödä sitä pois ennen kuin se härskiintyy. Vankilan kokenut oli oma persoonansa. Hänellä oli erikoiset ja ilmeisen todenperäiset jutut. Silti hän oli reilu. Alokasajan suurin kommellus sattui heti alkuviiikoille. Alokkaita haluttiin yöpäivystäjän apulaiseksi, kun vanhemmat sotamiehet olivat poissa. Halusin auttaa kuten aina. Yöllä tuli naapurituvan alokas humalassa ja myöhästyneenä lomalta. Maalaispoikana olin murheissani enemmän hänen kunnostaan ja autoin tupaan. Minun olisi pitänyt ilmoittaa hänet myöhästyneeksi, eikä auttaa nukkumaan. Aamulla alkoi armeijan todellisuus. Komppanian vääpeli oli YK-joukoista tunnettu hurjasta tyylistään. Lyhyen kuulustelun jälkeen hän pani minut alokaskomppanian eteen ja alkoi tilityksen siitä, mitä vartiorikos tarkoittaa armeijassa. Komppanian päällikkö katsoi asiaa vähän laajemmin ja tuomitsi minut nostamaan kantoja parin viikon ajan.

Aliupseerikoulu sopi minulle hyvin, koska olin fyysisesti kunnossa ja tottunut armeijan systeemiin. Mieleenpainuva tapahtuma oli Porin Prikaatin mestaruuskilpailut kesällä 1969. Alokastuvan nokialainen hulivili oli oivaltanut, että kisoihin voi osallistua kuka vain. Kun kouluttajat tiukkasivat häneltä, missä hän oli ollut edellisen päivän, hän kertoi, että oli tarkoitus osallistua 100-metrin juoksuun, mutta hän reväytti jalkansa. Urheiluun vedoten hän sai myös kouluttajalta tingittyä joka perjantai ylimääräistä lomaa, mutta aina sunnuntaina palattuaan hän kertoi naisjutujaan. Menin mukaan kisoihin viimeisenä päivänä. Kisojen tähti oli Pekka Vasala, joka jo silloin hioi tulevaa olympiakuntoaan. Minun lajini oli keihäänheitto, jossa edelliset kilpailuni olivat vuosien takaa. Sain lainatuksi jostakin heittopiikkarit.

Vanhasta muistista onnistuin heittämään rennosti luokkaa 56.50 metriä. Tulos oli jossain vaiheessa johtoheitto, mutta sitten kymmenottelija Suvitie ja muut ylittivät sen. Tuloksena oli neljäs sija.

Matkalla Haminaan RUK:un sairastuin vatsatautiin. Olin sairaalassa ensimmäisen viikon ja jäin aika tavalla jälkeen kaikesta. Kun sitten tulin puolikuntoisena komppaniaan, vastaan tuli komppanian päällikkö, joka kirosi karkeasti, kun olin väärin pukeutunut. Myöhemmin hänen kanssaan meni tosi hyvin, koska osallistuin hänen luennoillaan aktiivisesti sotastrategiseen keskusteluun. Suuret sotapäälliköt olivat nimittäin alue, josta olin lukenut kaiken vastaan tulevan kirjallisuuden. RUK:n tupa oli todellinen aarreaitta ajatuksia ja näkemyksiä. Samaan tupaan osui myöhemmin priimukseksi valittu rajamieskersantti, älyllinen ja vaatimaton persoona. Sitten siihen osui monia menestyneitä akateemisia. Keskustelu oli tiivistä illasta iltaan. Poliittikka ei ollut tabu, sillä siihen osallistuivat myös kouluttajat kohteliaasti ja avoimesti. Juuri RUK avasi minulle näkymän suuren maailmaan, josta ei ollut aavistusta pienessä maalaiskylässä.

Eräs tapahtuma oli sissijotoksen loppuvaihe, jossa hyökkäsimme aliupseerikoulun asemia vastaan. Osaltamme hyökkäysvalmistelu epäonnistui, koska kouluttaja kadotti nukahtaneet sotilaat metsään. Olimme myöhässä, kun marssimme suoraan syksyisen joen yli kohti taistelupaikkaa. RUK:n johto oli vihainen, kun märkä joukko marssi suoraan tietä pitkin ja puolustajat tulittivat koko ajan. Se ei ollut opitun mukaista. Sitten kouluttajat keksivät sopivan loppunäytöksen eli takaa-ajon. Joukkueemme piti paeta takaa-ajajia ja kokoontua suolle. Kuin yksissä tuumin ryhmämme keksi, että harhautetaan takaa-ajajat ja kävellään kaikessa rauhassa kohti kokoontumispaikkaa. Näin teimme. Matkalla tuli vastaan autiotalo. Nos-

timme huonekaluja ulos ja teimme nuotion, jossa kuivasimme vaatteet. Kokoontumispaikalla muut ryhmät kalisuttelivat hampaitaan. Aamulla sitten paljastui, että yksi ryhmä oli täysin kuiva ja muut märkiä. Kouluttaja kyllä aavisti, muttei sanonut mitään. Tämä kuvasi RUK:n herrasmiesmäistä ilmapiiriä: oivalluksesta ei rangaistu. Muutenkin RUK meni erinomaisesti, kun alkuun pääsi. Se varmasti oli opettavin jakso elämässäni.

RUK:sta tulo prikaatiin oli tietenkin juhlavaa, kun oli menestynyt. Kouluttajan työ oli hauskaa ja tein sitä mielelläni. Muut kokelaat viihtyivät tuvassa ja sotkussa, mutta minusta se oli tylsää. Yhteispeli vanhan ylivääpelin kanssa oli opettavaista. Hän oli eläköitymässä ja alkoholin tuoksu oli tuntuva. Hän oli sodassa ollut lääkintämies ja siksi hänen viimeiset virkatehtävänsä aina päättyivät siihen, että taistelun lopuksi kuljetettiin haavoittuneita. Eräs tapahtuma jotenkin pysäytti kokelasaikana. Olin silloin päivystävän upseerin apulainen, joka vastasi ilta-aikaan kompaniasta. Sunnuntaina sattui lomalta tulemaan varusmies, joka oli kovasti humalassa ja kävi heti kokelaiden kimppuun. Tilanteessa oli vaihtoehtona ilmoittaa päivystävälle upseerille, jolloin häiriköivä varusmies olisi päätnyt putkareissuun. On vaikea sanoa, mistä syytä harkitsisin toisin. Komensin välittömästi muut tupiin paitsi minä ja häiriköivä varusmies. Kun sitten kysyin häneltä kahden kesken, että mistä hänen riehumisessaan oli kysymys, hän kertoi koko synkän tarinan jatkuvista putkareissuista ja rauhoittui. Myöhemmin siviilissä hän tuli kiittämään. Näin pienestä on ihmisten johtamisen vaikea taito kiinni.

Porin Puuvilla, Friitala ja ylioppilas: vuodet 1970-73

Kun palasin armeijasta äitini leikkasi Satakunnan Kansasta ilmoituksen, jossa kerrottiin, että Porin Puuvilla hakee ompelimoonsa kahta nuorta armeijan käynnyttä

miestä nimikkeellä ”Job Trainer”. Mitä se tarkoitti, siitä ei minulla ollut mitään käsitystä. Siispä työnhakuun. Englanninkielinen nimi johtui siitä, että tutkijan tuli tehdä työtä yhdessä sveitsiläisten konsulttien kanssa. Minut ja Hannu Kalmi valittiin tehtävään. Alku ei suinkaan ollut mitenkään helppoa. Puita olin oppinut käsittelemään ja samoin lapiota ja kankea. Hevonenkin oli tuttu tapaus, mutta miten tulla toimeen ompelimossa, jossa oli satoja nuoria naisia. Maalaispoika oli sosiaalisen pulman edessä. Porin Puuvillassa huomasin, että aina ei palkita aloitteellisuudesta, kuten olin kokelaana tottunut. Konsultit olivat tehneet tuotantosuunnitelman, joka ei toiminut. Otin aloitteen käsiini ja päätin korjata asiat. Sovin työnjohtajien kanssa, että perjantaina jäämme ylitöihin ja korjaamme tuotantolinjan niin että se toimii. Näin teimme. Mutta konsultit palasivat ja sitten alkoi selvittely. Tehtaanjohtaja kutsui luokseen ja antoi ymmärtää, että olin sabotoinut kalliiden konsulttien työn. Mitäpä siihen osasi vastaan väittää. Käytännössä tuotantolinja pyöri tarkalleen korjatun suunnitelman mukaan, mitään ei muutettu.

Seuraava työpaikkani oli Friitala Oy, jossa ura jatkui työntutkijana. Tuolta ajalta on peräisin laaja tuotannon rationalisoinnin peruskoulutukseni ja –kokemukseni. Samalla sain vapauden toimia täysin itsenäisesti. Vastasin yhden osaston rationalisoinnista aikatutkimuksineen. Tuohon aikaan lakkoiltiin kiivaasti, mutta minun osastollani työt sujuivat joustavasti. Pääsyy tähän oli suurenmoinen työnjohto, joka osasi työnsä. Oma ansioni oli järjen käyttäminen. Otin heti alkuun yhteyttä osaston luottamusmieheen ja sovin, että keskustelemme kaikki urakoita koskevat asiat yhdessä, ennen kuin viemme niitä eteenpäin. Näin asiat sujuivat todella mutkattomasti. Tehdas sekä työntekijät hyötyivät siitä, että tuotanto sujui tehokkaasti. Muutoin samassa tehtaassa lakkoiltiin jatkuvasti. Usein syynä oli enemmän luokaton ihmissuhteiden hoito kuin urakat.

Friitala-kauden kohokohtia olivat vuosittaiset Karvarin kisat, joissa voitin 1 000 metrin juoksun. Harjoitusmetodini oli yksinkertainen. Juoksin parin viikon verran ennen kisoja intervallia. Ensin juoksin 400 metriä noin minuutissa ja sen jälkeen taas hitaasti ja taas kovaa. Suomalaisten suurjuoksijoiden käyttämä metodi toimi todella tehokkaasti. Tietenkin huipulle pääsy olisi vaatinut paljon muutakin. Friitala Oy:n aikana valmistuin ylioppilaaksi Porin Lyseon iltalinjalta keväällä 1973. Syksyllä 1973 tuli vastaan ystävä, joka opiskeli kauppakorkeakoulussa Helsingissä. Hänen ohjeensa oli: ”Pyri kauppakorkeakouluun, koska siellä saat opiskella, mitä haluat”. Voiko kauppatieteen laaja-alaisuuden paremmin kuvata?

Toimittaja Henrikki Timgren kirjoitti Bisnes.fi. lehdessä sarjassa Kuukauden persoona: ”Kotikylän pojan uroteosta ylpeät sotaveteraanit järjestivät nuorelle miehelle ihan oikeita töitä Porin Finlaysonin tehtaiden työntutkijana. Illat kuluivat oppikoulun ja lukion kirjoja pönttätessä...” No eihän se ihan noin hienosti ollut. Veteraanit auttoivat, mutta illat eivät kuluneet yksinomaan kirjoja pönttätessä. Yhteen aikaan asuin Porin keskustassa kahden ravintolan puolivälissä ja kävin usein tanssimassa. Enhän minä mikään kirjatoukka ollut. Työntutkijanuran opetuksia oli ihmisten kanssa toimeen tuleminen. Näiden vuosien jälkeen olen aina arvostanut kunnon työntekijöitä ja ihaillut työnjohtajia. He ovat osaltaan olleet luomassa Suomen talousihmettä. ”Tehtaan lattiataason toiminnan ymmärtäminen ei olisi haitaksi kenellekään taloustieteen harjoittajalle”, kommentoi professori Veikko Leivo myöhemmin uraani työntutkijana. Näin onkin. Ihmisten arvostaminen on parasta, mitä kukin meistä voi oppia ja sen opin tehtaalla.

Atk-instituutti, Kauppakorkea ja avioliitto: vuodet 1974-76

Matkan varrelle osui ATK-instituutti, jossa aloitin opiskelut tammikuussa 1974. Tämä tarkoitti muuttoa Espoon Matinkylään. Vuokra-asunnoksi osui onnekaasti professori Koiso-Kanttilan huvila, joka silloin sijaitsi metsän keskellä. Sinne osui myös nykyinen vaimoni Beatrice Lindström, jonka tapasin vappuna 1974 Hämmäläisten talossa. Lämpäisin kesällä 1974 Kauppakorkeakoulun pääsykokeet. Kauppakorkeakoulussa pyrin rationalisoimaan lukujani, olinhan saanut rationalisointialan koulutuksen. Minulla oli aina seinät täynnä lukuvaiheessa olevia asioita ja magnetofoni toisti avainasioita yli yön. Silloisen alemman tutkinnon eli ekonomitutkinnon suoritin vuodessa. Tehokas työmetodi ja opinto-ohjelman rationalisointi auttoivat. Tässä lienee selitys siihen, että sain urani kannalta merkittävän kasvupaikan vuonna 1975. Pääsin ATK-instituutin rehtorin Miikka Jahnukaisen avustuksella Kone-yhtymään tekemään edistysellistä taloudellista suunnittelujärjestelmää Datema AB:n konsulttien ja kunnianhimoisten nuorten miesten kanssa. Seuraavaksi tein valuuttamallin Kone-yhtymälle, joka kansainvälistyi. Tämä tehtävä vei minut suoraan yhtymän operatiiviseen päämajaan Munkkiniemen kartanoon. Oli hämmentävää seurata hallintojohtaja Arvo Tuonosen työskentelyä. Kone oli uskomaton yhtiö, jossa annettiin nuorille miehille tilaa kehittää ja kehittyä. Tuonosen johtamistyyli oli vertaansa vailla. Suuren pöytänsä takaa hän otti vastaan yhtiön johtoa, eikä kukaan koskaan poistunut ilman konkreettista toimintaohjetta.

Avioliiton solmimme vuonna 1975 ja Kim syntyi syksyllä 1976. Kimin syntyminen elokuussa 1976 oli sikäli dramaattinen, että lapsivesi meni juuri, kun vaimoni kirjoitti puhtaaksi graduani, jossa käsiteltiin juuri Koneen valuuttamallia. Itse valuuttamalli lineaarisella optimoinnilla toimi pienellä aineistolla hyvin, muttei suurella. Ongelma jäi ratkomatta, vaikka silloinen Nokian laskentakeskus olikin siitä kovin

kiinnostunut. Kaksikielisyys ei ollut meille ongelma. Päätimme kumpikin puhua Kimille omaa kieltämme. Nuoremmat lapset Tom (s. 1978) ja Jenny (s.1982) oppivat lasten kesken ruotsin kielen suomea paremmin. Kaikki lapset puhuvat suomen kieltä todella hyvin ja kirjakielen mukaan, mikä joskus kummastuttaa ulkopuolisia. Vuoden 1975 aikana aloitin peliyrityksen sisareni Tuijan miehen Jori Tarkkion kanssa. Yhtiön nimeksi tuli Lahti & Tarkkio. Saman vuoden syksyllä toimme markkinoille pelin nimeltä Tietokonepeli Miniluuppi, joka edelleen saattaa löytyä jostakin. Pelin designin teki Rauno Ervelius, jonka tunsin ATK-instituutin ajoilta.

1.2 Ekonomistina ja professorina

MET:n ekonomisti, jatko-opinnot ja perhe: vuodet 1976-1979

Seuraava työpaikkani oli ekonomiurani kohokohta. Kim oli syntynyt syksyllä 1976, joten nuori isä haki töitä. Metalliteollisuuden Keskusliitto (MET) oli jo vuosina 1977-1980 dynaaminen ja palvelukykyinen, epäilemättä paras toimialaliitto. Mika Kamensky oli lähin esimies. Työnjakomme oli hyvin selvä. Kamensky oli taitava esiintyjä ja minun alueeni oli kirjallinen tuotanto. Tuohon aikaan syntyivät kuuluisat kurssipaketit pohjoismaisena yhteistyönä. Sellaiset nimet kuten YTO, MATO ja TUTO ovat metallin piirissä tuttuja. Lisäksi tarvittiin monenlaista selitystyötä talouspolitiikan pohjaksi. Olimme yllättävän lähellä talouspoliittista päätöksentekoa, mitä osoittaa jännittävällä tavalla devalvaatiopäätösten teollisuuspoliittinen käsittely. Pertti Kajanne oli sikäli korvaamattoman tärkeä työyhteisösämme, että hänellä oli aina aikaa keskustella ja opastaa vähän perusteellisemmin kaikissa mahdollisissa asioissa, joita käytännössä tarvittiin. Kajanne osasi käsitellä yrittäjiä kunnioittavasti, mutta myös läheisesti. Hänen aisaparinaan oli Lars Collin, joka toimii Suomalaisen työn liiton toimitusjohtajana. Nils Helen oli vanhan kaa-

van herrasmies. Hänen toimitusjohtajuutensa oli suurpiirteistä. MET oli täynnä persoonallisuuksia, joista kaikista olisi tarina kerrottavana mm. toimiston henkilökunnasta Kirsti Rissanen osasi ulkoa jäsenyritysten yhteystiedot.

MET:n aikana jouduin vastaamaan moneen perustavaa laatua olevaan ja hankalaan kysymykseen ilmeisesti siksi, että muut välttelivät niitä. Erään kerran minulle soitti yrityksen toimitusjohtaja, jonka pulmana oli se, että hallituksen puheenjohtaja ja omistaja tuhlasivat hänen mielestään yrityksen varoja ostamalla omin päin ulkomailta koneita, jotka eivät ole parhaita mahdollisia. Hän kysyi, onko hänellä keinoja kieltää tällainen toiminta. Tätä kysymystä ratkoimme. Vastauksena kerroin hänelle, että hallituksen puheenjohtajaa ja omistajaa on vaikea käskeä. On siis joko kestävä tai erottava. Pohjoismaisen yhteistyön karu alkua oli illalliset, joissa jouduin tanskalaisten väliin. Heidän puheestaan ei kukaan muukaan ilmeisesti saanut paljoa selvää. Siispä keksin ehdottaa: ”Skål, Ni talar så dålig svenska”. Eipä tuo tainnut olla diplomatian pääsääntöjen mukainen, mutta tanskalaiset jos ketkä ymmärtävät suomalaisia ja meidän erikoista huumoriamme. Etelärannan kuukausi-lounaat ja iltajuhlat Palace’ssa olivat oma lukunsa. Niissä oppi realismia. Suuret yritykset olivat oma ryhmänsä ja pienet omansa. Näin hyvin se toimi. Oli kuitenkin häirikkö, alkoholiin taipuvainen yrittäjä, jolla oli tärkeää asiaa MET:n hallitukselle. Hallituksen pöytä oli erillään muista. Niinpä yrittäjä saatuaan rohkaisua suunnisti sinne. Sen hetkinen puheenjohtaja Helge Haavisto Rautaruukista ratkaisi tilanteen yksinkertaisesti. Hän vilkaisi vain sivusilmällä tulijaa ja sanoi: ”Yrittäjä x tuli ja poistuu”. Ja poistui.

Kauppätieteiden maisterin opinnot höystettyinä sivulaudaturilla valmistuivat vuonna 1978. Vaimoni ja kaikki sukulaiset olivat vähän kauhuissaan, kun kesälo-

man alettua aloin kirjoittaa toista laudatur-työtä. Olisi tietenkin pitänyt käyttää aikaa toisin. Mutta eipä siinä kohtaa osannut levätä, kun piti saada eteenpäin opintoja. Eikä siinä juuri tuntenut väsymystä, vaikka pääosan valveillaoloajasta tein töitä. Mutta riskinsä siinä kyllä oli. Saman vuoden syksyllä syntyi Tom. Licensiaatin opinnot olivat seuraavaksi vuorossa. Niinpä vuodesta 1979 tulikin rankka, kun piti tehdä MET:n töitä ja opiskella jatko-opintoja. Se tarkoitti kahden salkun järjestelmää. Tässä vaiheessa alkoi painaa se, että muutaman vuoden ajalle oli osunut valtava määrä asioita. Licensiaatintyön teemaksi tuli toimialateorian kehittäminen. Teorialähtökohdat työhöni sain ohjaajaltani professori Veikko Leivolta, joka toi Yhdysvalloista MIT:n tuliaisina PIMS-mallin. Kerroin tuttavilleni tutkimusongelmastani. Harjavalta Oy:n nykyiset omistajaveljekset Jussi ja Tuomo Aine opiskelivat samaan aikaan. Eräänä päivänä Jussi Aine tuli kirjastosta ja sanoi, että on löytänyt review-artikkelin, jollaista olin etsinyt. Hän oli oikeassa. Näin licensiaatintyön ja väitöskirjan päälinjat olivat selvillä. Licensiaatintyöni esiversio oli valmiina vuonna 1979. Hakeuduin Kauppakorkeakoulun perustutkimuksen laitokselle viimeistelemään licensiaatintyötäni. Siihen aikaan kaikki oli herrasmiesmäistä, myös koulun johdossa. Hallintojohtaja Matti Sarakontu toivotti kohteliaasti tervetulleeksi.

Väittelemään tohtoriksi: vuodet 1980-1984

Perustutkimuksen kausi kesti 3 vuotta, vuodet 1980-1982. Tämä aika oli onnellinen. Nuori perhe kulki aina yhdessä. Tulot olivat pienet, mutta Helsingin kaupungin bussit toimivat hyvin. Ulkoilumajoilla oli hauska vierailla kesät ja talvet. Kesällä 1982 syntyi Jenny ja se muutti monta asiaa, sillä minun roolini oli enemmän kasvattaa kahta poikaamme, kun taas vaimoni huolehti vastasyntyneestä. Vuoden 1981 keväällä valmistui licensiaatintyöni, jossa päämetodi oli ekonometrinen malli. Viimeistely vei odotettua enemmän aikaa. Tutkimusketju, johon työni sijoittui, oli

Suomessa tuntematon ja siksi kommentteja oli vaikea saada. Kyseessä oli liiketoimintamallien pioneerityö Suomessa. Nythän liiketoimintamalleja tehdään liukuhihnalla. Tutkijauralla oli kannusteita riittämiin. Sodan käyneiden professoreiden (Veikko Leivo, Jaakko Honko, Oiva Laaksonen ja monet muut) esimerkki oli innostava. He olivat tiukkoja tutkimuksen laadun suhteen, mutta toisaalta he osasivat asiat laajasti sekä mikro- että makroteorian tasolla ja yhtä lailla teoriassa kuin käytännössä.

Markkinoinnin laitoksella en saanut virkahuonetta, vaan hoidin apulaisprofessorin tehtävää vuonna 1983 kirjavarastosta, vaikka professoreille piti olla oma työhuone ja lisäksi vielä assistentti. Toisaalta en saanut omaa tietokonetta tai tietokonepäättettä, vaan kirjoitin työtäni laskentakeskuksessa. Tästä johtui myös se, että siirryin aika varhain käyttämään kauppakorkeakoulussa kehitettyä tekstinkäsittelyjärjestelmää (DAISY), joka oli innovatiivinen. Vaikka olin väitellyt, professorin viranhoidto annettiin lisensiaatille. Kuten professori Reijo Luostarinen totesi myöhemmin laitoksen johtajana, markkinoinnin laitoksella oli ennen minun ja Niilo Homeen tuloa jaettu virat keskenään, joten väitelleiden uhkaa torjuttiin kollektiivisesti. Tässä tulee jyrkkä ero yhteisölliseen kulttuuriin, johon olin teollisuudessa tottunut. Opetin parhaimmillaan saman verran kuin lehtori ja koko ajan syventäviä opintoja ja tuotin puolet laitoksen tutkimusjulkaisuista.

Kotona olivat asiat mallillaan. Vaimoni ei koskaan valittanut, vaikka taloudellisesti oli vaikeaa, eikä autoon ollut varaa. Lasten kanssa kuljimme entiseen tapaan paljon. Nyt oli kolme lasta. Niinpä ratkaisuna oli se, että keskityin edelleen poikiin. Jalkapallo oli harrastus, johon poikien kanssa keskityimme. Pojat pelasivat heti, kun osasivat kävellä. Toinen merkittävä harrastus oli pyhäkoulu, jossa kävin poi-

kien kanssa lähes joka sunnuntai vuosien ajan. Olimme mukana kirkon pyhäkouluretkillä Jouni ja Kaija Mertasen kanssa ja ne olivat mielenkiintoisia. Välistä kaksi perhettä ahtautui Mertasten pieneen autoon matkalla jonnekin. Onnellisuus ei todellakaan ole rahasta kiinni, ei ainakaan eniten.

Oli jonkin verran shokeeraavaa tulla MET:n ilmapiiristä tutkijaksi. Taloudellinen asema romahti välittömästi ja myös sosiaalinen. Dramaattisinta oli työyhteisö. MET:ssä oli aina innostava ilmapiiri. Korkeakoulussa ilmapiiri oli synkkä ja kyräilevä. Virkakilpailun vuoksi tietty joukko assistentista nousseista tutkijoita liitoutui meitä muualta tulleita vastaan, koska me teimme rajusti töitä ja olimme siten uhka virkojen haussa. Virat kun oli jo jaettu, ainakin näiden henkilöiden mielestä. Tämä lienee tyypillistä julkisen hallinnon tehtävissä, joissa muutama tekee innostuneesti töitä ja muutama häiriköi. Apurahojen jako oli erikoista. Kirjoitin jatkuvasti tutkimusraportteja ja ne julkaistiin kauppa korkeakoulun sarjassa, mutta en hakenut jatkotutkimuksille rahoitusta. Siinä ei ollut mitään mieltä, koska apurahan saajat olivat eri asia kuin tutkimusraporttien julkaisijat. Kauppa korkeakoulun sieluina olivat sodankäyneet professorit. Nämä alkoivat väistyä 80-luvun alussa. Silti minulla oli kunnia saada kaksi todella huippuluokan ohjaajaa työlleni. Veikko Leivo oli aikanaan myös rehtori ja todella kovan tason oligopoliteorian osaaja, myös liikemies. Aarni Nyberg oli perustutkimuksen laitoksen johtaja ja verraton ekonometrisen mallin käytännön rakentamisen osaaja.

Yrittäjyysprofessuurin haku ja kisälliaika: vuodet 1985-1989

Veikko Leivo jäi eläkkeelle vuonna 1985, jolloin yrittäjyyden virka tuli haettavaksi. Virkaa haki kymmenen hakijaa, joista yksi luopui. Vuonna 1986 tulivat lausunnot yrittäjyyden professorivirasta. Saatoin todeta olevani lausunnonantajien

(professorit Pertti Kettunen ja Bengt Johannisson) mielestä noin 50 % edellä lähintä kilpailijaa. Väitöskirjan jälkeen tein tutkimussarjan teva-teollisuudesta. ”Teva-alan kansainvälinen kilpailutilanne” vuodelta 1985 on kansainvälisen kaupan teorian (Bernt Ohlin) muunnelma. Tutkimus osoittaa, että teva-ala on dynaaminen kansainvälisen kaupan ala. ”Vaatetusalan rakennemuutos, protektionismi ja suomalaisten pienyritysten strategiavalinnat tärkeimmillä läntisillä vientimarkkinoilla” kosketi kansainvälisen kaupan pelisääntöjä. ”Vaatetusteollisuuden kansainvälistymisen strategiavaihtoehdot 1980-luvun lopulla” perustui tiiviiseen yhteistyöhön Vatevan toimitusjohtajan Jussi Peitsaran kanssa. Hän oli herrasmies kii-reestä kantapäähän. Peitsaran suhteiden ansiosta saatoinkin kenttätyönä tutustua kaup-paketjujen johtajiin viidessä vientimaassa (Englanti, Norja, Ruotsi, Saksa ja Tanska). Työtä ohjasi Friitalan toimitusjohtaja Pertti Hellemaa, joka ihmetteli, miten tulkitsin niin tarkasti Friitalan markkinastrategian. Syynä oli se, että Friitala noudatti johdonmukaisesti kansainvälistä mallia, kuten koko ala. Muutenhan ei näin kovalla alalla olisi voinut pärjätä.

Väitöskirjan jälkeen käynnistyi yhteistyö OKO:n pääjohtajan Pauli Komin kanssa. Rehtori Arvi Leponiemi otti vuonna 1984 yhteyttä. Hän totesi, että OKO:n pääjohtaja Pauli Komi on kiinnostunut asiantuntijapanoksestasi. Tämä piti paikkansa ja näin alkoi pitkä yhteistyö. Oli kannustavaa työskennellä yhteistyössä sellaisen johtajan kanssa kuin mitä Komi aikanaan oli. Tein aluksi ”Pankkien kilpailu ja yhteistyö pienyritysten kanssa”, jossa samalla syntyi 10:n gradutyötä. Päätyö oli osuuspankkijärjestön rakennetta koskeva työ ”Strateginen ryhmä konsernistrategian osana. Empiirinen tutkimus osuuspankkijärjestöstä”, jota sen liikesalaisuusluonteen vuoksi ei ole julkaistu. Tutkimuksen mukaan osuuspankit jakaantuivat ryhmiin. Suuret pankit toimivat omalla logiikallaan ja keskisuuret omallaan. Nämä

olivat lähellä toisiaan. Selvästi oma ryhmänsä oli pienet osuuspankit. On johdonmukaista, että pienet pankit ovat perustaneet oman ryhmänsä. Tämä osoittaa strategisen ryhmäteorian merkityksen. Eri liiketoimintastrategialla toimivia yrityksiä ei kannata tunkea samaan malliin. Toimin kouluttajana OKO:ssa. Yhteistyökumppaneista Tapio Kukkonen ja Jorma Raike olivat samalla tavalla nuorisoseurahenkisiä kuten itsekin. Kirjailijan työni jatkui. Seuraava suuri projektini oli ”Strateginen markkinointi – kirja omakustanteena. Strateginen markkinointi asettuu liiketoimintastrategian ja markkinointistrategian puoliväliin. Kirjani ja sen esittely herätti huomiota markkinointimiesten keskuudessa.

Sovellusalueeksi valikoitui Nanso Oy, jonka toimitusjohtaja Jouko Suomalainen otti minuun yhteyttä vuonna 1986 tarkoituksenaan kutsua minut yhtiön hallitukseen. Näin myös tapahtui. Olin viisi vuotta Nanson hallituksen jäsenenä uudistamassa yhtiötä. Jossain vaiheessa olin varapuheenjohtaja. Yrityksen uudistaminen ei ollut yksistään minun ansiotani, vaikka Nanso sovelsi tyylipuhtaasti strategisen markkinoinnin oppeja. Hannu Jaakkolan taitava johtaminen oli kaiken perusta. Hänen voimansa oli ehdoton analyyttisyys. Yhtiö purettiin hänen toimestaan aikasarjoiksi, joita seurattiin kuukaudesta toiseen. Nanson uuden nousun ytimessä opin sen, että yrityksen hintarakenteet on mahdollista uudistaa vain ylhäältä alaspäin. Niinpä lanseerasimme Nansossa kaksi uutta konseptia, joista naisten helppokäyttöinen ja laadukas yöpaita osoittautui menestykseksi laatutietoisien kuluttajien alueella. Jaakkola karsi Nanson historialliset artikkelit ja syytä olikin, sillä Nanso oli enemmän trikooalan museo kuin liikeyritys. Hallituksen keskustelu noudatteli herramiesten kaavaa. Maailmanpolitiikasta puhuttiin aina perusteellisesti. Olli Kivekäs hallituksen puheenjohtajana oli herrasmies. Kesäinen purjehdus Turusta Naantaliin ja rapuillalliset olivat tapahtuma sinällään. Nansossa yhdistyivät vastuullinen ja

kosmopoliittinen omistajuus tiukkaan analyttiseen johtajuuteen. Siinä menestyksen eväät monelle muullekin keskisuurelle perheyritykselle. Nanso on myös menestynyt ja lienee Pohjoismaiden johtava yritys alallaan.

Osallistuin vuosikymmenen puolivälissä erään kurssin yhteydessä Oulun kasvu-yritysten sparraukseen. Tästä ajasta lähtien alkoi pitkäaikainen keskustelu- ja ystävyyssuhde oululaisten yrittäjien kanssa. Oulu on suomalaisen yrittäjyyden parhaita esimerkkejä. Erityisen lämpimät välit olivat alusta pitäen kuitenkin Veikko ja Juha Hulkon kanssa, jotka olivat perustaneet Elektrobitt Oy:n. Heidän arvomaailmansa, kuten myös omani, on voimakkaasti moraalinen. Oulun yrittäjien menestys ei ole sattumaa. Vuoden 1987 keväällä järjestin kauppakorkeakoululla liikepankkien avustuksella valtakunnallisen pienyritysseminaarin. Seminaaria valmisteltiin huolella noin puoli vuotta. Saara Kinnunen toimi siinä vastuuhenkilönä, osin koko Kinnusten yrittäjäperhe. Seminaarin ohjelmassa oli kahden päivän ajan esillä luentoja lisäksi myös lukuisia hyvin valmisteltuja yritys-caseja, jotka olivat varsinaisia menestystarinoita. Minulle kävi seminaarin osalta vähän huono tuuri, koska menetin ääneni lähes kokonaan juuri ennen H-hetkeä ja puhumisesta ei tullut juuri mitään. Silti kuntoni oli ihan hyvä ja tanssit Klippanilla sujuivat mallikkaasti pikkutunneille saakka.

Vuosi 1987 oli sikäli merkittävä, että siihen osui vaativa tutkimus. Olin siihen aikaan suunnitteilla olevan ISBC88:n ohjelmatoimikunnan jäsen ja tässä roolissa tein Hannu Pirneksen kanssa ehdotuksen pohjoismaisesta kenttätutkimuksesta. Tutkimuksen tehtävä oli samalla aktivoida Pohjoismaita osallistumaan seminaariin, mikä ilmeisesti onnistuikin erinomaisesti. Tutkimus tarkoitti kovaa kenttätyötä, koska siihen piti saada tarkat tilinpäätös- ja strategiatiedot yrityksiltä. Hannu oli todelli-

nen kenttätutkimuksen mestari ja saatoinkin olla sitä itsekin. Saimme tarkat tiedot kolmesta maasta ja 60 yrityksestä, joista teimme vertailututkimuksen¹. Sitä tosin on vähän hyödynnetty. Utopia Suomesta ”Pohjolan Japanina” oli 80-luvun lopulla vielä vahva. ISBC88 oli yrittäjyyden juhlaa. Suomen talous oli huippuiskussa ja kaikkialta tuli kutsuja esittelemään suomalaista yrittäjyysmallia. Näistä valitsin tutustumisen Italian design-teollisuuteen. Mukana oli myös perhe, josta samalla tuli Italia-faneja. Kutsun esittäjä oli Georgio Toggiani, joka oli Italian design-alan yksi pääneuvottelijoista EU:ssa. Samalla hänellä oli oma yritysverkkonsa. Hän suunnitelti työkseen tavarataloja eri puolilla Eurooppaa ja myös uusia tuotteita. Kaiken kaikkiaan hän oli Italiassa arvostettu ja ansioitunut.

Matkan aikana kesällä 1989 kiersin 20 tuotannollista ja kaupallista yritystä lähinnä Milanon ja Emilia-Romagnan alueella. Lisäksi tutustuin Rooman hallintojärjestelmään. Mukana olivat mm. Armanin alihankkijat. Italian yritysverkostojärjestelmä on selkeä mutta armoton, mitä menestyminen kansainvälisessä kilpailussa edellyttää. Tarkoitukseni oli perustaa Georgion kanssa yhteisyritys ja siirtyä Italian design-alan palvelukseen asiantuntijaksi, mutta orastava yrittäjien kriisi sitoi kotimaahan. Silti Italiasta tuli henkinen kotimaa koko perheelle. Yleisen mielikuvan mukaan Italia on takapajainen. Tämä mielikuva on osin oikea. Italian hallinto on byrokraattinen, mutta vastapainoksi Italiassa on yrityksiä, jotka ovat maailman huippuluokkaa. Milano on kansainvälisten suhteiden keskus. Milanoa ympäröivä Lombardia vastaa noin puolesta Italian ulkomaankaupasta. Teollinen kolmio (Milano, Torino, Genova) on talouden ydin. Italian pienteollisuus on syntynyt

¹ Lahti, Arto and Pirnes, Hannu (1988) Nordic Small Business Research, for International Small Business Conference, ISBC 88, Helsinki.

Venetsian ja Firenzen alueelle, josta käytetään nimeä kolmas Italia. 1980-luvulla nousivat esiin uudet yrittäjät, kuten Benettonit, jotka lähtivät laajentamaan yrityksiään globaalisesti. Italian perheyrityksiä suosivan yritysverokäytännön johdosta perheyrittäjyys nousi kunniaan. Italian valtasi yrittäjyysinnostus. Yrittäjistä tuli Italian sankareita.

Pohjoismaisen ministerineuvoston alueviranomaisten toimeksiannosta toteutettu noin 20 pohjoismaista huonekaluyritystä koskeva asiantuntijatyö vuosina 1989-1991 tuotti tuloksenaan yritysten välisen strategisen verkoston, FEC:n (Furniture Excellence Club, mukana mm. Martela) sekä kenttätutkimusmateriaalia² ja käytännön tuloksia koskien mm. alan laatuluokitusta, messukäytäntöä tai Euroopan komission toimia. Tähän työhön liittyi tutkimustyötä ja keskustelua huippujohtajien kanssa Euroopassa. FEC käynnistyi vuonna 1989, kun pohjoismaisen ministerineuvoston sihteeri Mårten Johansson otti yhteyttä. Hänellä oli laaja pohjoismaisten kielten ja kulttuurien tuntemus. Pohjoismaisten yritysten verkoston aikaansaaminen ei ole helppo tehtävä. Kun muuta keinoa ei ollut, päätimme tehdä kuhunkin maahan (Suomi, Ruotsi, Norja ja Tanska) viikon kenttätutkimuksen, jonka raportoin. Matkalla Mårten tunnusteli, mitkä yritykset olisivat valmiita luottamukselliseen yhteistyöhön. Kaikki yritykset eivät ole valmiita tähän. Siispä rakensimme maakohdittaiset sosiaaliset kartat, joiden huipulta valittiin verkoston hallituksen jäsenet. Hetki oli vuoden 1990 alussa Ålensundissa huonekalualan messujen yhteydessä. Pidin tilaisuudessa esitutkimuksen pohjalta esitelmän, jossa avainkohtana oli stra-

² Lahti, Arto (1991) *The Competitive Position of Nordic Furniture Industry* (Pohjoismaisen huonekaluteollisuuden kilpailuasetelma), Publications of Helsinki School of Economics, F:289, Helsinki.

tegisen markkinoinnin oppi. Sisältö tuntui osuvan hyvin, vaikka Mårten oli huolissaan siitä, että onko skandinaavisen kielen tulkintani riittävän ymmärrettävää. No hänkin jännitti lopputulosta.

Tuloksena oli hankeohjelma, jossa oli aineksia sekä yrityshankkeista että yleisistä tutkimushankkeista. Mårten hoiti suorat yrityshankkeet ja minä tein kesän 1990 aikana tutkimusmatkan Belgiaan, Italiaan ja Espanjaan. Perhe oli mukana ja poikkesimme matkalla Itävallassa ja Sveitsissä. H-hetkestä 1990 eteenpäin hanke toimi excellence-klubin mallilla. Vuodessa pidettiin messujen yhteydessä neljä yhteistä kokousta jokaisessa maassa erikseen. Klubityöskentelyn pääpaino oli luottamuksen luominen ja alan haasteiden ymmärtäminen. Esimerkiksi 29.-30.08.1990 Malmön kokouksessa esittelin kesäisen Eurooppa-matkan tuloksia. Tulokset liittyivät Euroopan kalusteteollisuuden strategiaan valintoihin, mutta keskeisessä roolissa oli myös pohjoismaiden yhteistyö mm. Italian ja Espanjan kanssa. Euroopan huonekalualan yhdistyksen italialainen puheenjohtaja osoitti suurta kiinnostusta yhteistyöhön. Excellence-klubin työskentely oli nimensä mukaista. Tutkimusta tehtiin runsaasti. Mielenkiintoisia olivat Euroopan metropoleja koskevat tutkimukset siitä, miten huonekalukauppa niissä organisoiutuu. Mårten oli loistava organisoiija, mutta myös seuramies. Hanke oli myös tärkeä yrityksille liikeyhteyksien puolesta. Suomalaisista mukana oli aktiivisesti Martela, kun taas pienet yritykset jättäytyivät pois voimien huetessa. Osin syynä oli kulttuurikynnys. Matti Martela oli valmis myös sosiaalisesti pohjoismaisen kulttuurin mukaiseen seurusteluun, mihin lienee vaikuttanut hänen filologinen opintotaustansa. Luottamuspääoman osalta keskeinen havainto on se, että luottamus luodaan kansallisten verkkojen kautta. Analyttinen työ kirjattiin laajaksi julkaisusarjaksi, jota Mårten Johansson on jakanut ja jota yritykset ovat hyödyntäneet.

Eräs harrastus oli työkirjojen tekeminen. Taustalla näissä oli se, että tein 80-luvun lopulta 90-luvun alkuun noin 300 yritysanalyysiä ja näistä puolet ulkomailla, joten työkirjat tulivat myös tutkimuksen välineeksi ja toimivat ulkomailla yllättävän hyvin. Minulla oli käytettävissä erilliset työkirjat seuraavasti:

1. Markkinointianalyysityökirja
2. Voimavara-analyysi
3. Johtamisanalyysi
4. Sopimusliiketoiminta

Työkirjojen hyödyntämisen kannalta keskeinen organisaatio oli KTM. Sain 1990-luvun vaihteessa mieluisan kutsun Kauppa- ja teollisuusministeriön PK-neuvottelukunnan tutkimusjaoston puheenjohtajaksi professori Pertti Kettusen jälkeen 18.12.1990 lähtien. Tutkimusjaoston jäseninä olivat virkamiehet ja elinkeinoelämän järjestöjen edustajat ja sihteerinä yliassistentti Rainer Mannila. Ehdotukselle elinkelpoisten pk-yritysten luokittelemiseksi oli laaja pankkien ja vakuutusyhtiöiden tuki. Tutkimusjaosto esitteli 04.03.1991 pk-yritysten luokittelujärjestelmän kehittämisen päälinjat. Kuten arvata saattaa, koko pitkä teoreettinen työ ja kenttätö oli valjastettu KTM:lle tehtyyn tutkimusjaoston ehdotukseen ja jaettuun materiaaliin. Tutkimusjaostoa kuulematta tämä hanke uskottiin yksittäisen konsultin vastuulle. Tämän seurauksena oli se, että jouduin vastaamaan kriisiyrittäjille lukemattomia kertoja: Miksi minun ehdottamaani lausuntomenettelyä ei tarjottu KTM:n toimesta, vaan konsultin Kunto-ohjelmaa, kun kriisiyrittäjät olisivat tarvinneet asiantuntevaa lausuntoa yritystensä pelastamiseksi? Tein lausuntoja uskottavuuteni varassa. Lopputulos oli yrittäjäkatastrofi, joka olisi voitu estää, jos olisi toimittu Tutkimusjaoston ehdotuksen mukaisesti. Valtioneuvoston tuon ajan toimia voi myös kiitellä. Esimerkki hyvin toteutetusta ohjelmasta oli 90-luvun alun maaseutuohjelma, jota professori Eero Uusitalo veti asiantuntevasti. Samassa yhteydessä

alkoi pitkä asiantuntijasuhde Kalevi Hemilän kanssa. Hän on aina ollut kaikissa kannanotoissaan selkeä ja suora. Vaikka lukuisat aloitteeni eivät ole maa- ja metsätalouden toimialalla aina edenneet, Kalevi Hemilä otti aina asiat asioina.

Professori Oiva Laaksonen otti vuonna 1988 yhteyttä. Hän kutsui minua johtamaan Kauppamatkustajien yhdistystä (KTY). Suostuin ehdotukseen, joka johti siihen, että minut valittiin vuoden 1989 vuosikokouksessa sekä yhdistyksen jäseneksi että varapuheenjohtajaksi. Yhdistys oli Laaksonen kaudella todella kultivoitunut kaikissa puheenvuoroissa, jossa puhujat muistivat teititellä isäntiä ja lausua kunnioittaen kunkin arvonimen. Oli kuin olisin palannut Etelärannan aikaan ja siksi kai yhdistyksen toiminta tuntui alusta alkaen luontuvan minulle. Yhdistyksestä muodostui henkinen koti 12 vuoden ajaksi. Yhdistyksen puheenjohtajana ennen omaa kauttani toimi vuosina 1989-1991 professori Vesa Mäkinen. Yhteistyö Vesan kanssa oli mutkatonta, koska heti alkuun sovittiin niin, että tulevana puheenjohtajana ajan itseäni sisään toimimalla aktiivisesti tilaisuuksien organisoinnissa. Vesa oli todella taitava tilaisuuksien puheenjohtaja, jolla oli kyky puhua samalla lämpimästi ja äärimmäisen tyylikkäästi. On helppo arvata, että edellinen puheenjohtaja oli sen hänelle opettanut, kuten Vesa nyt opetti minulle. Tällä tavalla yhdistyksen perinne säilyi.

1980-luvun loppu oli matalalentoa. Asioita tuli jatkuvasti yhä toistaan haastavampina. Työuupumus oli joka hetki läsnä. Sosiaalista puolta en ehtinyt ylläpitää. Olin päässyt luomaan luottamussuhteita eri maiden yrittäjien ja yrittäjäsukujen kanssa. Selitys tähän on se, että tietoa saa, jos itse on uskottava asiantuntija. Olisi pitänyt pitää jatkuvasti yhteyttä, mutta ei ollut aikaa, eikä resursseja. Esimerkiksi valtavan hienot suhteet Italiaan ja erityisesti Toglianiin jäivät kokonaan hoitamatta, kun

käytin turhaan aikaani tutkimusjaoston puheenjohtajan tehtäviin. Tästä kohtaa menetin mahdollisuudet viedä väitöskirjani tulokset Eurooppaan Italian kuuluisan design-teollisuuden käyttöön. Samalla tietenkin sorruin vakavaan virheeseen, kuten ilmeisesti monet muutkin yrittäjyyden professorit. Olisi pitänyt ehdottomasti tehdä KTM:n kanssa ankara salassapitosopimus, jotta tutkimustulosten ja niiden pohjalta kehitettyjen tuotteiden luvaton kopiointi ei olisi ollut mahdollista. Toisaalta harva ennakkoon osaa arvata, ettei ministeriön kanssa voi toimia ilman salassapitosopimusta. Olisi sittenkin pitänyt siirtyä Italiaan, koska Suomessa yrittäjyyden alueelle muodostui konsulttimonopoli; Rooman sopimukset ja julkisia hankintoja koskevat lait on heitetty romukoppaan. Tämän on todennut mm. Globalisaatio-työryhmä ja moni muu asiantuntijaryhmä.

Yrittäjyysprofessorina vuodesta 1990 eteenpäin

Yrittäjyyden ohjelma syntyi vuonna 1982 rehtori Veikko Leivon toimesta. Ohjelma piti tuolloin sisällään valinnaisia kursseja; opiskelijan valinnanvapaus oli suuri. Leivo piti syventävien opintojen luentosarjan. Aineen alkuperäinen vahvuus oli professori ja assistentti. Myöhemmin tuli yliassistentin virka ohjatun työharjoittelun organisointiin. Aineeseen otettiin sisään 10-13 opiskelijaa. Haasteeni yrittäjyyden professorina oli käynnistää ensimmäinen akateeminen maisteri- ja tohtoriohjelma. Tähän ei ulkomailta löytynyt malleja, koska yrittäjyyden professorit olivat luennoitsijoita ja innostajia, eikä täysimittaisen akateemisen ohjelman vastuuprofessoreita. Virkaanastujaisesitelmäni pidin yhdessä Kalervo Virtasen kanssa. Korostin esitelmässäni, että yrittäjyysaine keskittyy innovatiivisiin kasvuyrityksiin tavoitteena nopea kansainvälinen kasvu. Tässä yhteydessä käynnistyi yhteistoiminta Tallinnan teknisen korkeakoulun kanssa paikallisen yrittäjyyden kehittämiseksi. Tässä oli aika tavalla aatteellinen tausta, koska tarkoitus oli auttaa veljeskansaa. Keskeinen osa kirjojani on käännetty viron kielelle. Ülo Kannelmäe on ollut

luotettava kumppani. Kirjoitin jatkuvasti mm. Kauppalehdessä kolumneja. Arto Tuomisen kaudella lehdessä oli voimakas yrittäjyysinnostus. Jos talouslehtien toimittajat olisivat johtaneet maan hallitusta, yrittäjyyttä kohdannut kriisi olisi voitu välttää. Toimittajat ovat juuri niitä ihmisiä, jotka perehtyvät asioihin kentällä, kun taas ministerit ja virkamiehet reagoivat poliittiseen viestintään.

Tohtoriohjelman tutkinnon rakenne ei sinänsä ollut poikkeava, koska kaikilla aineilla oli sama malli. Erityistä ohjelmassa oli tiistai-illan seminaarit, joihin osallistui suuri määrä jatko-opintoja harkitsevia henkilöitä. Painopisteenä olivat kasvuyritykset, joiden tavoitteena oli integroidun mallin rakentaminen kasvuyrityksen kehitysdynamiikasta. Keskeinen innoituksen lähde on ollut dynaaminen taloustiede ja Joseph Schumpeter³. Yrittäjyysaineen kautta on käynnistetty runsaasti väitöskirjahankkeita, joista osa on edennyt eri aineissa ja kouluissa. Syynä on se, että yrittäjyysaineella ei ole palkallisia jatko-opintopaikkoja. Lisäksi osa opiskelijoista on keskeyttänyt. Keskeyttäneet eivät ole menetettyjä, koska monet ovat rakentaneet yritystoimintaa, kuten Pentti Hurmerinta. Yrittäjyyden kymmenen tohtorin tuotanto on aikaansaatu vähäisellä julkisella rahoituksella. Lähes kaikki opiskelijat ovat opiskelleet omilla varoillaan. Aineessa toimi aktiivinen tohtorivalmennus. Professori Niilo Homeen ja tohtori Mikael Epsteinin panokset olivat arvokkaita.

³Schumpeter, Joseph (1934) *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.

Schumpeter, Joseph (1937) *The Business Cycles*, McGraw-Hill, New York.

Schumpeter, Joseph (1950) *Capitalism, Socialism and Democracy*, McGraw-Hill, New York.

Yrittäjyysaineen opetusmäärät kasvoivat mutta resurssit pysyivät ennallaan. Sama ongelma oli Reijo Luostarisella 80-luvulla. Hän kykeni korjaamaan ongelman, kun hänestä tuli vararehtori.

Vuonna 1991 minut valittiin Kauppatieteellisen yhdistyksen puheenjohtajaksi Vesa Mäkisen jälkeen. Vuoden 1990 puolella osui pankkikeskustelu Kauppakorkeakoulun juhlasalissa. Tämä keskustelu videoitiin ja minulla on edelleen se video. Keskustelun puheenjohtajana toimi Vesa Mäkinen ja tämä oli häneltä todella taidokas tilaisuuden johto. Keskustelijoina olivat pääjohtajat Ahti Hirvonen, Pauli Komi, Jaakko Lassila, Christopher Wegelius sekä toimitusjohtaja Matti Niemi. Tilaisuudesta aisti, että yksi aikakausi oli jäämässä taakse. Miten tällaisen joukon saa koolle? Kauppatieteellisen yhdistyksen maine oli ratkaiseva. Toinen keskeinen seikka oli se, missä järjestyksessä pyysi keskustelijat mukaan. Jaakko Lassila oli tuohon aikaan Kauppakorkeakoulun kansleri, joten varasin häneltä audienssin. Kun sain Lassilalta suostumuksen, muut osallistujat tulivat, jos vain saivat tilaisuuden sopimaan kalenteriinsa ja monet saivat. Ainoastaan Postipankkia edusti toimitusjohtaja. Pankkikeskustelussa lausuttiin kuolemattomia metaforia, jotka tekivät kuolemattomiksi se, että lausujat tarkoittivat sitä, mitä sanoivat. Esimerkiksi Lassila lausui: ”Parempi kertarytinä kuin jatkuva kitinä”. Tuskin voisi osuvammin kuvata, mitä pankkialalla tuleman piti. Tilaisuuden tähti oli Wegelius, joka oli todella analyyttinen. Ottamatta kantaa häneen kohdistettuihin syytöksiin, voin todeta, että oikeana aikana ja oikeissa olosuhteissa hän olisi ollut menestyjä. Olosuhteet eivät vain olleet myötä.

Kauppatieteellisen yhdistyksen puheenjohtajakausi alkoi hyvissä merkeissä. Tukenani oli varapuheenjohtaja professori Kalervo Virtanen. Häneen saattoi aina

luottaa, mikä ei ole yleistä akateemisessa maailmassa. Edelliset puheenjohtajat poistuivat nopeasti yhdistyksen piiristä. Oiva Laaksonen kuoli onnettomuudessa ja Vesa Mäkinen joutui työuupumukseen. Näin jäin yksin tulkitsemaan yhdistyksen kunniakasta perinnettä. Samaan aikaan osui lama, joten ainoa tapa oli keskittyä yhdistyksen perustehtävään eli jäsentilaisuuksiin ja karsia kaikki turhat rahanmenot. Toimin 1990-luvun alussa myös Helsingin yrittäjäklubin puheenjohtajana. Yrittäjäklubi oli epävirallinen yrittäjien ja lähinnä vakuutusyhtiöiden ja pankkien kenttähenkilöstön yhteenliittymä. Meitä tiedemiehiä oli muutamia, samoin toimittajia. Kauppalehti Option päätoimittaja Pekka Ritvos oli erityisen aktiivinen. Klubin tehtävänä oli ideoida uusia, yrittäjyyttä tukevia toimintamalleja. Monia ideoita oli käsillä. Klubin toiminta loppui vuonna 1992, kun ”taivas putosi”, millä tarkoitan länsimaiden pahinta yrittäjäkriisiä. Tilanne oli traaginen, koska mitään syytä ei tälle ollut. Viimeiset keskustelut klubissa olivat rohkaisevia. Kaikki osapuolet, myös vakuutusyhtiöiden ja pankkien kenttähenkilöstö vakuuttivat, että maan tilanne korjaantuu, eikä onneksi mitään konkurssiaaltoa ole tulossa. Sitten tuli ”pankkituki ilman ehtoja” ja klubin yrittäjäjäsenet kohtasivat vaikeuksia. Eräs näistä oli Kyösti Lipponen, joka on onneksi löytänyt uuden yrittäjäuran.

Kriisiä ennen hallitus tuotti myös erityisen yrittäjyyden politiikkaohjelman. Työryhmän puheenjohtajana oli yrittäjäprofessorikollega Antti Paasio ja toimin ryhmän aktiivisena jäsenenä. Työryhmä valmisti varsin järkeviä toimia yrittäjyyden edistämiseksi mutta niistä ei ollut mitään apua, koska hallituksen päätös ”pankkituki ilman ehtoja” romutti koko ohjelman ja yleisemmin pk-politiikan, jota oli rakennettu vuosikaudet kuin Iisakin kirkkoa. Ennen kriisiä kävin keskusteluja pk-ministerin Seppo Kääriäisen avustajien kanssa. Kääriäinen tuki minua avoimesti yrittäjyystilaisuuksissa, kun suurille yleisöille yhdessä puhuimme tarpeesta pelastaa

parhaat yritykset. Tässä pyrkimyksessä hänen kantaansa ei jakanut hallinto, jolla oli omat tavoitteensa myydä ”omia”, käytännössä tuttuja, konsulttejaan. Kriisiä pelattiin toisella tasolla kuin ministereiden työhuoneissa. Markkinavoimat kävelivät hallituksen yli. Suuren luokan virhe oli Koiviston hallitusaikana 1970-luvulla paikallispankkien vakavaraisuusvaatimusten mitoitus aivan liian alhaiselle tasolle. Paikallispankkien vakavaraisuusvaatimus oli neljä kertaa ja liikepankkien kaksi kertaa alempi kuin EU:n taso. Valuuttasäännöstelyn aikana tämä vielä toimi, mutta kun pankeille annettiin oikeus valuutan maahantuontiin 1980-luvun puolivälissä, vakavaraisuusvaatimus olisi pitänyt korjata kansainväliselle tasolle. Tästä aiheutui merkittävä alaskirjaustarve, kun vuoden 1992 ETA-ratkaisun vuoksi pankkijärjestelmä piti sopeuttaa ETA:n BIS-tasolle.

Pankkikriisin synkkien kokemusten pohjalta kirjoitin Kauppalehti Optioon (30.10.1997, sivut 62-63) seuraavan artikkelin (ohessa keskeisiä osia):

”Jokainen joka tutustuu sodan jälkeiseen pankkihistoriaan voi ihmetellä, miten pankit kykenivät 1940- ja 1950-luvulla jakamaan vastuutaan niin laajalle. Yhtä aikaa oli hoidettava sotakorvaukset, jälleenrakennus, teollistaminen ja jopa henkilötason sosiaaliturvaa. Pankkien rooli oli keskeinen talouden moottorina aina 1980-luvun puoliväliin saakka: monien nykyisin menestyvien yritysten taustalla on ollut yrittäjää ymmärtävä pankkimies. Pankkien keskeistä asemaa taloudessa vahvisti inflaatio-devalvaatio -politiikka, joka irrotti velanoton tarkoituksestaan ja synnytti talouden pankkiriippuvuuden. 1980-luvun puolivälissä rahoitusmarkkinoiden vapautuminen havahdutti pankkimiehet siihen tosiasiaan, että suomalaiset pankit ovat pankkimaailman aatelia, kun katsoo voittomahdollisuuksia. Pankeilla oli mm. seuraavat kiistattomat kilpailuedut:

1. Ulkomainen pankkikilpailu kotimarkkinoilla oli käytännössä olematon.
2. Pankeilla oli taseessaan valtava omaisuusmassa kiinteistöjä ja osakkeita, jotka olivat aliarvostettuja vallitsevan varovaisen tilimieskäytännön mukaisesti.
3. Pankeilla oli vahva ote elinkeinoelämään ja hallitseva asema arvopaperimarkkinoilla.
4. Pankkitalletuksilla oli valtiovallan takuu.
5. Pankeilla on käytössään huippuluokan toimitilat, informaatiojärjestelmät ja hyvin koulutettu henkilöstö.

Pankkien varallisuus oli luotu vuosikymmenien säästäväisen taloudenpidon avulla. Ei siis ihme, että pankkien johtokuntien käytävät ja hissit täyttyivät kansainvälisten ja kotimaisten pelureiden edusmiehistä. Ja kuten tiedetään, pankit sortuivat pelureiden houkutuksille, menettivät kasinotalouden myötä varansa ja turvautuivat yhteiskunnan tukeen.”

Kauppakorkeakoululla toimin pitkään laitoksen varajohtajana sekä professori Reijo Luostarisen että Kristian Möllerin kaudella ja otin tehtäväkseni uudet hankkeet. Tämä valinta johtui myös siitä, että minulla oli laaja kontaktipinta elinkeinoelämään. Neljä nykyistä Kauppakorkeakoulun ohjelmaa perustuvat aloitteellisuuteeni:

1. Design-ohjelma

Rakensin ohjelman KTT Markku Salimäen kanssa 1990-luvun alussa. Ohjelma oli organisoitu korkeakoulujen yhteistyöohjelmaksi ja onnistui hyvin.

2. Alueohjelma

Ohjelman alun rakensin professori Reijo Helteen kanssa, jolloin teimme jopa sopimuksen siitä, että yrittäjyysaine ja talousmaantiede edistävät aluetutkimusta, koska se on tärkeä yrittäjien kannalta ja markkinoiden rakenteet ovat kauppatieteen ytimessä.

3. Suoramarkkinointi-ohjelma

Käynnistin ohjelman kustantamalla kirjan ”Kuuma peruna pähkinäkuoressa”, toimittajana Elina Leppälä⁴ ja kävin alustavat neuvottelut ohjelmasta Suomen Suoramarkkinointiliiton silloisen toimitusjohtajan Sakari Virtasen kanssa suoramarkkinointiohjelman rakentamisesta.

4. Kaupan ohjelma

Ohjelman käynnistin vararehtori Reijo Luostarisen kanssa. Ensimmäiseksi kaupan professoriksi tuli Niilo Home.

Näistä ohjelmista kaupan ohjelma oli jatkuvassa kriisissä, vaikka kaupan tuki kautta linjan on ollut ohjelmalle suurenmoinen. Syynä on tässäkin markkinoinnin laitoksen merkillinen kulttuuri. Markkinoinnin professorit olisivat halunneet kaupan professuurin markkinointiin ja harjoittivat Hometta kohtaan mobbausta. Niilo Home ei saanut edes assistenttia markkinoinnin vastustuksesta johtuen, vaikka markkinointi hyötyi eniten Homeen työn tuloksista. Tämä on tyypillistä valtion hallinnolle, jossa käytetyt tulokset ovat kelvottomia ohjaustarkoituksiin. Markkinoinnin professorit halusivat ja saivat Niilo Homeen eläkkeelle siirtymisen

⁴ Nykyinen sukunimi Oksanen

jälkeen kaupan professuurin aineeseensa. Sama pätee kaikkiin muihinkin ohjelmiin. Ne ovat olleet suurille aineille kovin haluttuja. Tämä johtuu siitä, että ne osuivat aikansa ongelmiin ja olivat laadukkaita. Vuosituhannen viimeinen kirjahankkeeni oli kirjoittaa ”Kasvuyrityksen talousoppi” -kirja. Ensi vaiheessa tein asiasta tutkimuksen (Kasvuyrityksen talousoppi - Tausta-ajatuksia ja yritysesimerkkejä kasvuyritysohjelman perustaksi), jossa oli esimerkkinä neljä yritystä (Elcoteq, Housekeep, Puustelli ja Teräsjousi). Seminaarin jälkeen kirjoitin teoreettisen julkaisun samalla nimellä. Seminaarin pääesiintyjä oli pääministeri ja muutenkin kasvuyritysohjelmalla oli jo tuolloin vahva tilaus hallitukselta.

1990-luku päättyi 50-vuotisjuhlaani, jossa minulle myönnettiin Suomen Yrittäjät ry:n yrittäjyyden kultainen ansioristi. Samalla päättyi yksi elämänjakso. Olin tehnyt jo paljon enemmän kuin olin suunnitellut nuorena poikana Otamon kylässä. Olin ollut yrittäjänä ja nähnyt sen, että yrittäminen on kova laji ja siinä voi menestyä vain päätoimisesti. Asiantuntijatehtäviä oli myös kertynyt koko joukko. Kauppatieteellinen yhdistys oli johdollani menestynyt. Vuosittain pidettiin 3-4 yritysvierailua, jotka onnistuivat, mutta vaativat valtavasti työtä. Koska yhdistys oli poikkeuksellisen varakas, olisin voinut yrittää hankkia apua. Olin tottunut tekemään kaikki mahdolliset itse, koska toiselle neuvominen vie monesti enemmän aikaa kuin itse tekeminen. Yhdistyksen sihteerinä toimi pitkään yrittäjyyden assistentti, joten yhdistys oli 1990-luvulla aika tavalla kuin pienyritys. Uusi vuosituhat alkoi mielenkiintoisesti. Helsingin Suomalaisella Klubilla pidettiin 02.02.2001 Kauppatieteellisen yhdistyksen 70-vuotisjuhla, jota varten teetettiin juhlaulkaisu. Juhliin osallistui parisensataa yhdistyksen jäsentä. Juhlassa esitelmöi Euroopan keskuspankin silloinen jäsen KTT Sirkka Hämäläinen. Oma roolini puheenjohta-

jana oli pitää juhlapuhe. Samalla kyseessä oli osaltani viimeinen suuri tapahtuma puheenjohtajana, kuten Vesa Mäkisellä oli ollut vuosikymmen aikaisemmin.

Juhlapuhe Kauppätieteellisen yhdistyksen 70-vuotisjuhlassa:

KAUPPATIETEELLINEN YHDISTYS ON DYNAAMISEN TALOUSTIETEEN KESKUSTELUFOORUMI

Taloustiede voidaan jakaa kahteen erilaiseen koulukuntaan:

- (1) Stationäärinen taloustiede, jonka matemaattisen perustan, 'The General Theory', esitti 1900-luvun alussa nobelisti Leon Walras.*
- (2) Dynaaminen taloustiede, jonka keskeisin edustaja myöskin 1900-luvun alussa oli Joseph Schumpeter*

Taloustiede on tapana sisällään jakaa kahtia:

- (1) Mikrotaloustiede, joka käsittelee kuluttajan ja yrityksen suhdetta markkinaan*
- (2) Makrotaloustiede, joka käsittelee yhteiskunnan erilaisten toimintasektorien välisiä suhteita.*

Kauppätieteellinen yhdistys on dynaamisen taloustieteen keskustelufoorumi. Keskeistä yhdistyksen toiminnassa 70 vuosikymmenen ajalta on ollut yritysten ja markkinoiden välinen suhde. Yritystoiminta yhtä lailla kuin markkinat ovat muuttuneet monessa mielessä seitsemän vuosikymmenen kuluessa. Samalla on muuttunut jatkuvasti myös kauppätieteellisen keskustelun painopiste. Yhdistyksen historia alkaa keynesiläisestä ajasta, jolloin mikrotaloustieteellisen keskustelun kohteena oli

yritysten sopeutuminen (conduct) pääosin säädeltyihin reaalihyödykemarkkinoihin. Yhdistyksen nykypäivä koskettaa chicagolaista koulukuntaa, jossa painopiste on yrityksen johtamismalli (governance) suhteessa globaaliin markkinoihin, joiden osalta pääomamarkkinat ovat nousseet säädellystä johdannaismarkkinasta primäärimarkkinan rooliin. Yhdistys on toteuttanut rooliaan dynaamisen taloustieteen keskustelijana monin tavoin:

- Yhdistys on järjestänyt erilaisia keskustelutilaisuuksia, jotka historioitsijaa tulkiten osoittavat, että yhdistys on ollut mukana ajassa. Omassa mielessäni on elävästi vuoden 1990 pankkikeskustelu, joka historiallisena dokumenttina voisi olla erittäin mielenkiintoinen.
- Yhdistys on julkaissut omaa lehteä (Teesi) ja osallistunut muiden yhdistysten kanssa Liiketaloustieteellisen aikakauskirjan kustannuksiin.
- Yhdistys on järjestänyt vierailuja pääosin julkisiin yrityksiin, mutta jonkin verran myös yhteiskunnan erilaisiin instituutioihin. Tuore vierailu Suomen Pankkiin on monessa mielessä maininnan arvoinen.
- Yhdistys on hoitanut menestyksellisesti omaa varallisuuttaan mm. osakesijoitusten avulla.

Yhdistyksen jäsenkuntaa kuuluu kattavasti monia erilaisia dynaamisen taloustieteen harjoittajia. Tasapaino tieteen ja käytännön välillä on hyvä. Kauppatieteen määrittely laaja-alaisesti antaa jäsenkunnassa tilaa taloustieteen, liiketaloustieteen, oikeustieteen, teknisten tieteiden, sosiologian, jne. harjoittajille. Haasteena on nuorten aktivoiminen ja kauniimman ja vahvemman sukupuolen aliedustus, jota toivottavasti tämä juhlatilaisuus osaltaan kompensoi juhlapuhujan muodossa. Yhdistys ei onneksi ole lähtenyt dokmeihin ja ismeihin mukaan - eikä sijoittajana dotcom-yhtiöihin. Yhdistyksen toiminnassa keskustelu on aina avointa ja keskus-

telu jatkuu. Kenelläkään ei ole 'lopullista sanaa' ohi sen merkityksen, minkä kuulijat kussakin tilaisuudessa puhutulle sanalle antavat.

Kauppatieteestä tieteenalana ei onneksi ole virallista määritelmää, vaan jokainen voi ymmärtää kauppatieteen omalla tavallaan. Kauppatieteellinen yhdistys ei yhdistyksenä ota kantaa siihen, millaista tutkimusta ja millä metodilla sitä on luallista harjoittaa. Sen sijaan yhdistyksen jäsenten toivotaan omissa rooleissaan ottavan aktiivisesti kantaa taloudelliseen keskusteluun. Johtokunta on pyrkinyt näyttämään tässä esimerkkiä. En usko, että dynaamista taloustiedettä voisi edes ymmärtää ilman avointa keskustelua. Meillä ei ole mitään yksittäistä mittaria osoittamaan talouden kehitystä yhä monimutkaistuvassa maailmankylässä. Teoria, joka pääosin on stationääristä, tarjoaa analyttisen kontrollimekanismin. Historia, jota kauppatieteellinen yhdistys on elänyt seitsemän myrskyisää vuosikymmentä, on toinen dynaamisen taloustieteen keskeinen raaka-aine työstää ymmärrystä talouden lainalaisuuksista. Yhdistys ei tee jakoa kahden suuren makrotaloustieteilijän välillä. John Meinard Keynes oli aikansa profeetta, kun talouden resurssit allokointiin dynaamiseen innovointi- ja investointitoimintaan makrotaloustieteilijästä. Milton Freedman on tämän ajan vahvan monetarismien näkyvin edustaja ja valtio- tai instituutiojohtoisen talousjärjestelmän kritikoija. Dynaaminen taloustiede nojaa yritysjohdon ja yrittäjien kykyyn luoda tehokas johtamismalli (governance), jolla yritys rakentaa uudelleen ja uudelleen markkinoiden muutoksiin osuvan ydinosaamisen. Yritysjohdo on yhdistykselle tulkki ajan eetoskeeseen. Tätä eetoskeasta kukin meistä tulkitsee omalla tavallaan oman kauppatieteellisen viitekehikkonsa kautta.

Yhdistyksen voimana on sen seitsemän vuosikymmenen luottamussuhde yritysjohdoon ja instituutioihin. Tätä luottamussuhdetta ei ole syytä vaarantaa millään

tavalla. Yhdistys kunnioittaa aina yritysjohdon halua yksityiseen keskusteluun tilaisuudessa, joka jää kuulijoiden muistin varaan. Mutta yhdistyksen tulee myös vakavasti punnita sen valtavan tietovarannon aktiivista hyödyntämistä omassa julkaisutoiminnassaan, minkä yritysvierailut tuottavat. Kauppätieteellinen yhdistys on hyvä ja diskreetti keskustelija - mutta vielä enemmän hyvä kuuntelija. Yritysjohto tarvitsee kuuntelijoita, jotka eivät konsultin tapaan toista 'omaa myyntipuhettaan', vaan osaavat olla hiljaa ja antaa tilaa yritysjohdolle. Sanat eivät kerro aina kaikkea. Yritysjohto on usein uupunut sanapaljouteen. Yhdistys tarjoaa kulttuuria herkistystä kuulemaan yritysjohtajaa myös ihmisenä. Dynaaminen taloustiede onkin hyvin paljon muuta kuin sanoja. Positiiviset tunteet, hyvät käytöstavat ja kestävät arvot ovat ne, jota monet meistä hakevat ja toivottavasti myös löytävät yhdistyksen toiminnasta. Näiden varassa on jaksaminen ja motivoituminen. Näitä haemme erityisesti tänään yhdistyksen juhlapäivänä.

Helsingin Suomalaisella Klubilla 02.02.2001 klo 18.00

Professori Arto Lahti,

Kauppätieteellisen yhdistyksen puheenjohtaja

Kauppätieteellisen yhdistyksen ongelma oli pitkään ollut uuden puheenjohtajan valinta. Kaksi nuorta professoria olivat olleet varapuheenjohtajina. Professori Vesa Puttonen toimi tehtävässä lyhyen aikaa ja luopui siirtyessään elinkeinoelämään. Professori Teppo Martikaisen, joka lienee kaikkien aikojen tuotteliain kauppätieteilijä, kohtaloksi tuli menehtyminen liian varhain liiallisen työkuorman alla. Tästä

seurasi se, että sukupolvenvaihdos toteutettiin ikään kuin väärään suuntaan. Professori Uolevi Lehtinen, yhdistyksen varapuheenjohtaja Teppo Martikaisen jälkeen, valittiin puheenjohtajaksi. Sukupolvenvaihdos sekin, sillä Lehtinen oli minua vuosikymmenen vanhempi. 2000-luvun alussa oli jälleen aikaa kirjoitella ja tutkia asioita tarkemmin. Merkittävä ammatillinen haaste on ollut yrityksen taloustieteen nobelistitradition (IO = Industrial Organization Economics) haltuunotto. Työpaperini kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa⁵ ovat siinä mielessä vahva kannanotto, että Suomessa sovellettu taloustiede on jäänyt sivuun kaikkialle tunkevan sosiologian tieltä. Euroopan johtavan kauppakorkeakoulun (Warwick Business School) rehtorin Howard Thomasin kanssa olen ollut yhteistyössä 80-luvulta lähtien. Suurelta osin yhteistyö on ollut samansieluisuutta tiedemaailmassa. Howard on aina muistanut yhteisen haasteemme nostaa Euroopan IO-tutkimus Harvardin tasoiseen arvostukseen.

Kasvuyrityskilpailun tuomaristotyöskentely osui seuraavaksi parin kauden tehtäväksi. Siinä oli parasta antaa oppia tuntemaan joukko mielenkiintoisia yrittäjiä ympäri maata. Kaudellani valittiin kaksi voittajaa, Keskisen kyläkauppa ja Marimekko. Kumpikin oli hyvä valinta. Tuomaristo puheenjohtajana Eero Lehti toimi hyvin asiantuntevasti. Eero Lehdellä on erityinen taito kuunnella, kun pää-

⁵ Lahti, Arto (2006) *The New Industrial Organization (IO) Economics of Growth Firms in Small Open Countries like Finland*, Publications of Helsinki School of Economics, W-399, Helsinki.

Lahti, Arto (2007) *Globalization, International trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part One: Professors Joseph Schumpeter and Edward Chamberlin are still the Best Advisors of How Innovative SMEs Succeed in Globalizing Markets?* Publications of Helsinki School of Economics, W-436, Helsinki. Part Two. 2007 Part Two: *Global Challenge and the New Economics*, Publications of Helsinki School of Economics, W-437, Helsinki.

töstä valmistellaan, mutta sitten kun hän kantansa ilmaisee, siihen on hyvä yhtyä. Jouko Lanton kautta käynnistin kolumnien kirjoittamisen Yrittäjä-lehteen. Toinen pitkäaikainen kirjoittajayhteistyö on tuohon aikaan Taloussanomien kanssa, jonka toimituspäällikkö Tapani Pitzen on erittäin asiantunteva hänkin. Ammatillisesti merkittäväksi haasteeksi olen kokenut jäsenyyteni Satakuntaliiton valtuuskunnassa ja sen työvaliokunnassa. Vaikka toimielin on lähinnä neuvoa-antava, juuri siksi sen kautta on saatu aikaan hyviä asioita. Olen itse voinut vaikuttaa Satakunnan korkeakoulupolitiikkaa koskevaan valmisteluun ja keskusteluun. Eräs alue on kriisinhallinta kansainvälisenä tutkimuskohteena.

90-luvun vaihde oli kotimaisten verkostojen käynnistysvaihe. Kauhajokeen painottuva yhteistyöprosessi, joka johti LC Logistic Center Oy:n syntymiseen, yritys-kohtaiseen strategiatyöhön ja kenttätutkimushankkeisiin. Kauhajoki-yhteistyö oli sillä tavalla motivoivaa, että siellä kohtasi aidon yrittäjyysilmapiirin. Matti Sepponen oli yhteistyön avainhenkilö LC Logistic Center Oy:n toimitusjohtajana. Toinen yhteyshenkilö oli Esko Salo, jonka omistajayhtiö oli jo pohjoismaisessa tutkimuksessa arvioitu alansa parhaaksi. Esko Salo oli kaikin puolin dynaaminen hahmo. On traagista, että hän joutui pankkikriisin jalkoihin. Silti Esko Salo on säilyttänyt elämänuskonsa, vaikka hänen panostaan yrittäjänä ja työnantajana olisi tarvittu myös 90-luvun kriisin jälkeen. Kauhajoki-aikaan käynnistimme laajoja hankkeita. Eräs mieleenpainuvimmista oli Saksaan kohdistuva tutkimus, tutkijoina Petri Karppinen ja Jari Handelberg. He tekivät kenttätutkimuksen Saksasta, jotka osoittivat, että saksalaiset eivät osta suomalaisilta kokonaistoimituksia tehdashankkeisiin, vaan tarkasti rajattuja osatoimituksia. Kauhajoelle suunniteltiin Verkostotalouden instituuttia, jossa toimin osarahoittajana.

METin kanssa luotu SEC ry (tarkemmin secry.fi) on tunnettu verkosto ja poikkeava siinä, että sen tulokset ovat merkittäviä yritysten kannalta. Mukana oli noin 20 yritystä. Subcontracting Excellence Club - SEC ry lähti liikkeelle vuonna 1991 MET:n johtaja Pertti Kajanteen johdolla. SEC ry:tä vauhditettiin taustaselvityksellä ja seminaareilla. SEC ry:n ainutlaatuisen menestyksen ”sielu” oli yrittäjä Timo Parmasuo (nykyisin Meconet-konsernin hallituksen puheenjohtaja), joka tulkitsi hankkeen yrittäjille ymmärrettävällä tavalla. SEC ry on jo nyt käsite. Timo Parmasuo antoi hyvän sysäyksen uudelle yhteistyökulttuurille metallin piirissä. Uusi kulttuuri tuli 'juuri oikeaan tarpeeseen', sillä metallin alihankintateollisuudella oli vastassa mittavat haasteet. Kansainvälistyminen oli saatava nopeasti vauhtiin, järjestelmäosaamisesta tuli ydinosaamista ja johtamiseen asetettiin täysin uudenlaiset vaatimukset. Näiden haasteiden edessä SEC ry on selvästi vahvempi kuin sen yksittäiset yritykset.

Puu-Suomi -ohjelma käynnistyi vuonna 1991, kun joukko mekaanisen puuteollisuuden kehittämiseen sitoutuneita asiantuntijoita päätti käynnistää hankkeen. Ohjelman käynnistysvaihe oli vuoden mittainen, minkä jälkeen ohjelma laajeni valtakunnalliseksi ohjelmaksi aluksi työministeriön ja myöhemmin maa- ja metsätalousministeriön rahoituksella. Rahoitin konsulttiyritykseni kautta puolet ensi vuoden kustannuksista, koska KTM:n Uudenmaan piiri hylkäsi hankkeen rahoitushakemuksen. Ohjelman johtoryhmän vetäjänä toimi maaseutuneuvos Eero Uusitalo, jonka kanssa olin ollut laatimassa hallituksen ”Maaseutuohjelmaa”. Puu-Suomi-ohjelmaa johti kansanedustaja Kyösti Karjula, jonka kanssa minulla oli ollut vuosikausia kestänyt asiantuntijasuhde. Puu-Suomi -ohjelma organisoitiin alueyhdistyksiksi, jotka toimivat kehittämisohjelmien käynnistämiseksi. Ratkaisevaa ohjelman onnistumiselle, mikä on todettu mm. OECD:n julkaisuissa, oli se, että oh-

jelma oli ja on avoin kaikille tahoille. Ohjelman aikana syntyi mm. INCAP Furniture, johon osallistuin asiantuntijana. Muuttamassa vuodessa yritys nousi kovaksi vientiyritykseksi selkeiden markkina-avalintojen avulla. Menestyksen selitys on osin se, että toimitusjohtajaksi valittiin metallipuolen kokemuksen omaava Vesa Karihtala, joka oli tervejärkinen ja selkeä johtaja.

Kotimaassa käynnistin monia verkosto-ohjelmia, kuten Kauko-Itä -ohjelman. Toimin Opetushallituksen asiantuntijana Vilho Hirven pääjohtajakaudella. Siinä yhteydessä mm. opetusneuvos Heikki Jarva tuli tutuksi. Tämän lisäksi samaan ryhmään kuuluivat mm. tutkimusjohtaja Olli Martikainen ja projektipäällikkö Lauri Jämsänen Sonerasta. Yhdessä panimme ilman hallinnointia pystyyn korkeakoulujen Kauko-Itä -ohjelman, jonka johtajaksi tuli Reijo Luostarinen. Telealan pk-ohjelma syntyi yhteistyössä Soneran Olli Martikaisen kanssa ja siitä tuli merkittävä Tekesin pk-ohjelmien malliohjelma. Tässäkin ratkaisevaa oli ripeä asioiden eteenpäinvienti. Taustalla oli silloisen Soneran uskomattoman innovatiivinen ilmapiiri. Tätä jatkui aina siihen saakka, kunnes rahat menivät Saksaan "ilman" ostoon. Olli Martikaisen kanssa käynnistimme myös vähäisillä muodollisuuksilla Telealan tohtoriohjelman, joka jatkui muutaman vuoden ja tuotti joukon tohtoreita ja julkaisuja⁶.

Keinoni kriisiyritysten auttamiseksi oli lausunnonantajana toimiminen. Esimerkkinä on kolme laajaa hitec-yritysten projektia, joissa oli mukana noin 50 yritystä lähinnä Oulun seudulta. Yhteistyökumppaneina oli professoreita, kuten Martti

⁶ Lahti, Arto, Martikainen, Olli (1994) Value Creation in Networks, Publications of Helsinki School of Economics (working paper), W:67, Helsinki.

Kaila, Olli Martikainen, Eero Kasanen ja Yrjö Sotamaa. Oulussa 1990-luvun alussa kohteena oli 20 yritystä, joista monet ovat nykyisin pörssiyrityksiä, kuten reittausprosessin voittaja Electrobit. Ulkomailla analyysin ja reittauksen kohteena on toimestani ollut yhteensä noin 150 yritystä, joten melkoinen kenttätyö on tullut tehtyä eri maissa, kotimaassa noin 100 yritystä. Metodisesti pisimmälle viedyin ohjelma on Design-voittajat-ohjelma⁷, jonka toteutimme yhteistyössä Markku Salimäen kanssa. Mukana oli 16 design-alojen parasta yritystä, joille tehtiin perusteellinen analyysiprosessi ja 40-50 potentiaalista vientiyritystä. Kansainvälinen reittaus toteutettiin kotimaisten ja kansainvälisten asiantuntijoiden (saksalainen tutkimuslaitoksen professori ja Philipsin eläköitynyt muotoilujohtaja) kanssa yhteistoiminnassa. Olin kansainvälisen raadin puheenjohtaja. Koko laajan hankkeen hallinnoi VATEVAN Jussi Peitsara taitavalla otteellaan. Mukana oli joukko kotimaisia asiantuntijoita, kuten Kalle Stockmann. Markku Salimäki teki tuossa yhteydessä radikaalin ratkaisun. Hän lähti pitkän johtajauran jälkeen jatko-opintoihin. Design-voittajat-ohjelman pohjalta on syntynyt merkittävä akateeminen ohjelma.

Tanskan verkostotaloutta koskeva selvitysprojekti yhteistyössä KTL Tapio Eräheimon ja tutkijaryhmän kanssa osui myös 1990-luvun alkuun. Projektissa käytiin läpi kattavasti Tanskan merkittävät verkostohankkeet. Eräheimo joutui aika kylmiltään johtamaan kenttätyötä Tanskassa, mutta selvisi siitä kunnialla, vaikka tehtävä ei ollut ihan helppo. Selvitys⁸ osoitti, että paljon mainostetussa Tanskan

⁷ Salimäki Markku (2003) Suomalaisen design-teollisuuden kansainvälinen kilpailukyky ja kansainvälistyminen, Helsinki School of Economics, A-220, Helsinki

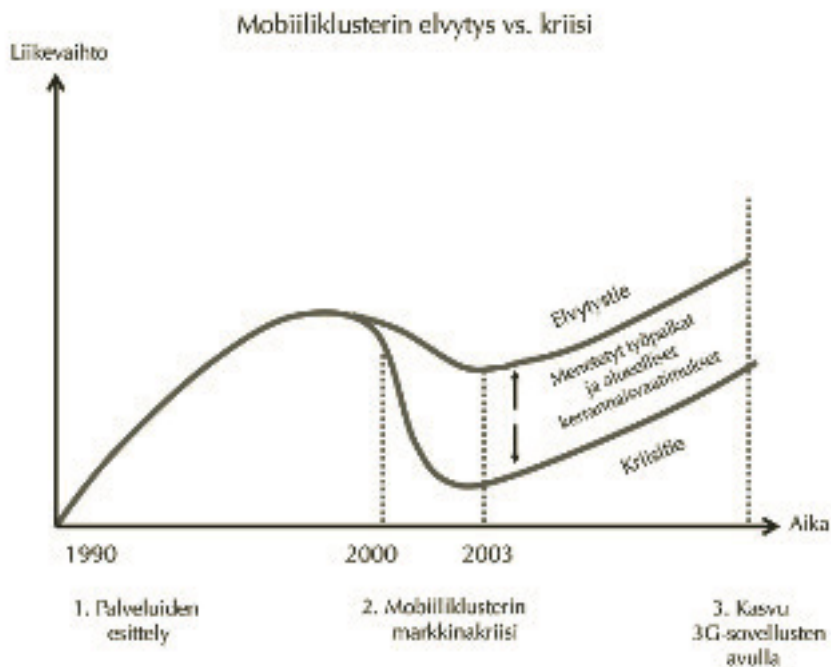
⁸ Lahti, Arto, Eräheimo, Tapio (1993) Tanskalaisten kokemukset talouden verkottamisesta, Publications of Helsinki School of Economics, D:173, Helsinki

verkostomallissa ei ollut sinällään mitään erityistä. Tanskassa yritykset onnistuivat verkostoissa, koska toiminta oli puhtaasti kehittämiskonsultointia. Yhteiset verkostot ja niihin liittyvä julkinen rahoitus nopeutti kehittämistyötä, mutta tyhjästä luodut hankkeet eivät onnistuneet. Toisena tutkimuksena tein Eräheimon kanssa metalliteollisuuden alihankkijoita koskevan kansainvälisen vertailun, joka sekin oli kenttätöinä yhtä uskomaton seikkailu kuin edellinen. Minun roolini oli käydä läpi Ruotsin ja Skotlannin yritykset. Eräheimo kävi läpi Benelux-maat ja Tanskan. Tutkimus osoitti, kuinka merkittävästi alihankkijateollisuuden investointikynnys oli noussut teknologisen kehityksen myötä, mistä syystä verkostointi oli ainoa keino selviytyä.

Länsi-Uusimaa oli tuohon aikaan yhteistyökohde. Lohjan yrityspalvelu Oy:n kanssa toteutin monta hanketta. Eräs näistä oli vertailututkimusten sarja Lohjan seudun ja sen ystävyyskuntien kanssa: Ruotsissa Växjö ja Tanskassa Åberaa. Näissä kussakin kävin läpi 10 yritystä tarkoituksena haarukoida mahdolliset elinkeinopoliittisen yhteistyön alueet. Parasta antia oli tutustuminen Ruotsin ja Tanskan yrityksiin ja alueisiin viikon tutkimusmatkan avulla. Tässäkin yhteydessä olisi pitänyt olla aikaa jatkaa keskustelusuhdetta, koska monet yrittäjäsuvut olisivat olleet todella innostuneita verkostosuhteesta. Aikaa ei vain ollut taaskaan. Tutkimusmatkat antoivat suhteellisen vähän konkreettista sovellettavaa, koska alueiden välinen yhteistyö on yrityksille varsin työlästä. Eniten hyötyä tässäkin tapauksessa oli yrityksille siitä, että pyrin tarjoamaan kotimaisille osallistujille, kuten aina ennenkin, sparrausta liiketoimintaongelmiin. Vuosituhannen vaihe toi mukanaan asiantuntijasuhteen HYY-yhtymään eli Helsingin yliopiston ylioppilaskunnan liiketoimintaan. Kauppaneuvos Tapio Kiiskisen 30 vuoden työ HYY-yhtymän luomiseksi on vertaansa vailla. Hän osasi toimia sekä kansainvälisen liikkeenjohdon foo-

rumeilla että ylioppilaskunnan hallinnon kanssa. Nämä kaksi asiaa eivät ole kovin lähellä toisiaan. Kiiskinen on kosmopoliitikko ja hänellä oli myös aina aikaa punnita tieteen asioita.

2000-luvun alussa keskityin voimakkaasti globaalitalouden ymmärtämiseen. Keskeinen haaste oli käytännöllinen. Olin mukana ICT-klusterin kasvuyritysten maailmassa sijoittajana ja asiantuntijana. Tuossa vaiheessa markkinat lähtivät syöksykierteeseen, kun ns. Millenium-kupla puhkesi eikä 3G ollutkaan sellainen innovaatio kuin oletettiin. VTT Simo Saurion johdolla toteutettiin ohjelmavalmistelu (Mobiiliklusterin visioista kehittämisohjelmaan, KTM:n julkaisu 16/2001). Tarkoitus oli etsiä keinoja mobiiliklusterin kasvuyritysten pelastamiseksi. Ohjelma oli hyvin valmisteltu ja siihen olivat keskeiset yritykset ja osaamisyhteisöt valmiita sitoutumaan. Ohjelma ei saanut rahoitusta. Lopputuloksena Suomen talouden kannalta oli se, että satoja innovatiivisia tietoteknisiä kasvuyrityksiä on lopettanut toimintansa. Esittämäni arvio syksyllä 2001 siitä, että markkinahäiriön johdosta menetetään osaamista ja yrittäjyyttä, piti paikkansa. Väitin, että osaamistalouden elinvoiman säilyttäminen edellyttää aina elvytystä, jolla ylläpidetään osaamis- ja yrittäjyysrakennetta kriisin ajan ja mahdollistetaan kasvun käynnistymisen korkeamalta taloudellisen aktiviteetin tasolta kuin mitä kriisitie merkitsee. Kaaviossa 1 kuvataan mobiilipalveluklusterin osalta murrosvaihetta, joka asetti elinkeinopoliittiset päättäjät kahden vaihtoehdon eteen: Elvyttää mobiilimarkkinoita julkisten hankkeiden aikaistamisella tai antaa alan innovatiivisten kasvuyritysten ajautua kriisiin.



Kaavio 1: Teknologia- ja kysyntäelinkaarien murrosvaihe

Globalisaatio iski mobiiliklusteriin, jonka haasteena osaamistalouden kannalta on sen lopputuotteisiin kohdistuva kysyntäepävarmuus johtuen siitä, että sekä kysyntä- että teknologiaelinkaaret ovat murrosvaiheissa. Suurin haaste 2000-luvulla olikin koota globalisaatio-oppi. Keskeinen teema on immateriaalioikeudet ja niiden merkitys WTO-johtoisessa taloudessa yhteistyössä Tekniikan Akateemiset (TEK) ry:n kanssa⁹. Tämä tutkimusprosessi on selvästi parantanut kuvaa siitä, mitä

⁹ Lahti, Kim, Hirvikallio, Matti, Kähkönen, Pekka, Lahti, Arto ja Sipilä, Kari (2006) Teknologiayritysten globaali kasvustrategia ja immateriaalioikeudet, Keuruun lautupaino Oy/ TEK ry, Keuruu/ Helsinki.

globalitalous ja globalisaatio ovat. Kyseessä on kova ja armoton kilpailu, jossa pienille ja heikoille maille ei jää mitään jaettavaksi. TEK ry on poikkeuksellisen innovatiivinen työmarkkinajärjestöksi. Teekkarihenki näkyy. TEK ry elää voimakkaasti ajassa. Jos on syytä antaa kiitosta Teknologiateollisuus ry:lle, niin yhtä lailla kiitos kuuluu myös TEK ry:lle. Kysymys työnantaja- ja työntekijäroolista on oikeastaan aika tavalla poistunut tekniikan aloilta ja tilalle on tullut todellinen kumppanuus. Tulokset ovat erinomaisia. Suomessa globalisaation kovuus näkyi konkreettisesti jo 1990-luvulla ja vastassa on uusi globalisaatioshokki, jonka vaikutuksia EU-jäsenyys vahvistaa, koska EU-maat ovat yhteisönä jälkijunassa globalitalouden monilla kovilla areenoilla. Esko Ahon johdolla toiminut komission työryhmä on aika hyvin koonnut Euroopan kriisin syyt. Suomen puheenjohtajakaudella on otettu esiin EU:n kilpailukyky. Kyllähän pyrkimys on sinällään hyvä, mutta EU-maiden panostukset ovat valitettavasti liian vähäisiä kasvuyrityksiin. Siinä missä EU-maat ja komissio pohtivat korkeintaan miljardeja euroja, uudet teollisuusmaat, kuten Kiina, askartelevat satojen miljardien tasolla. Eurooppa on vahva kotimarkkina, mutta työpaikkojen luonnissa menettäjä.

Mielenkiintoinen asiantuntijatehtävien alue on ollut yhteistyö maakuntaliittojen kanssa. Satakuntaliiton kautta lähdin mukaan siviilikriisihallintaohjelmien valmisteluun. Erityisen suuren arvon annan sisäasianministeriön Antti Häikiölle, jonka näkemykset ovat avanneet kuvan globaalien kriisien maailmaan. Häikiön näkemys kansainvälisten organisaatioiden työmetodeista kriisien hallintaan on kriittinen. Hän ei usko, että kriisit olisivat hallittavissa luomalla kriisialueelle rakas hallinnollinen organisaatio. Häikiön mukaan suomalaisilla olisi erinomaiset mahdollisuudet luoda kansalaisyhteisömallista yhteisöllinen vientituote. Tähän on luonut hyvät edellytykset presidentti Ahtisaaren toimiston onnistuminen useissa kriisikohteissa

ja tietenkin myöhempi Nobel-palkinto. Suomalaisille olisi erityisen terapeutista olla mukana kriisinhallintatyössä, jossa kansalaisyhteisöjen kanssa yhteistyössä rakennetaan ensin luottamus ja sen jälkeen siviilihallinnon organisaatiot, kuten poliisi- ja oikeushallinto. Me olemme vain unohtaneet tämän yhteisöjen kasvun mallin 1970-luvulta lähtien, jolloin talkootyötä alettiin verottaa. Siinä missä kansalaismalli voi toimia pienillä kustannuksilla suhteessa tuloksiin, hallinto on kallista. Tämän viisauden uusoppiminen olisi suomalaiselle yhteiskunnalle tärkeää. Meille olisi myös tämän päivän maallistuneessa kulttuurissa hyödyllistä nähdä, kuinka syvällisen eettis-moraalisia ovat YK:n ja EU:n kriisinhallintaa ohjaavat toimintaperiaatteet. Kansalaisyhteisöt ovat tämän päivän siviilikatastrofeissa niitä, jotka uskaltavat toimia lähellä kriisissä olevaa yhteisöä. Tämä on aina tapa saada edes jotakin valoa synkkään kriisien maailmaan.

Yksi haastavista alueista on ollut asiantuntijasuhde valtiovarainministeriöön (VM) koskien maksuperustelain toimivuutta. Tässä työssä on saattanut havaita, että valtion virastot ovat pääosin tehokkaita. Esimerkkinä toimintatutkimuksen kohdeyksiköstä on tullilaboratorio, jonka osaava johtokaksikko (laboratoriojohtaja Heikki Pyysalo ja hallintopäällikkö Seppo Lehvänen) ovat luoneet nerokkaan johtamismallin. Toisaalta konsernirakenne ei toimi. VM:n ja substanssiministeriöiden väliltä puuttuu yhteinen tahto ja sitä toteuttava toimintamalli, mikä vaikeuttaa asiakaspalvelutyötä tekevien yksiköiden toimintaa. Syynä ei sinällään ole maksuperustelaki, joka toimii käytännössä kohtuudella kuten yleensä puitelaki. Laki ei estä laitosten toimintaa, mutta aiheuttaa turhaa työtä. Ongelmallista on se, että maksuperustelakiin on jäänyt ”porsaanreikä”, jota TE-keskukset hyväksikäyttävät. Kuten kilpailuvirasto on korostanut, toimiessaan kilpailurajoituslain tarkoittamana elinkeinonharjoittajana julkisen toimijan olisi noudatettava samanlaisia liiketaloudelli-

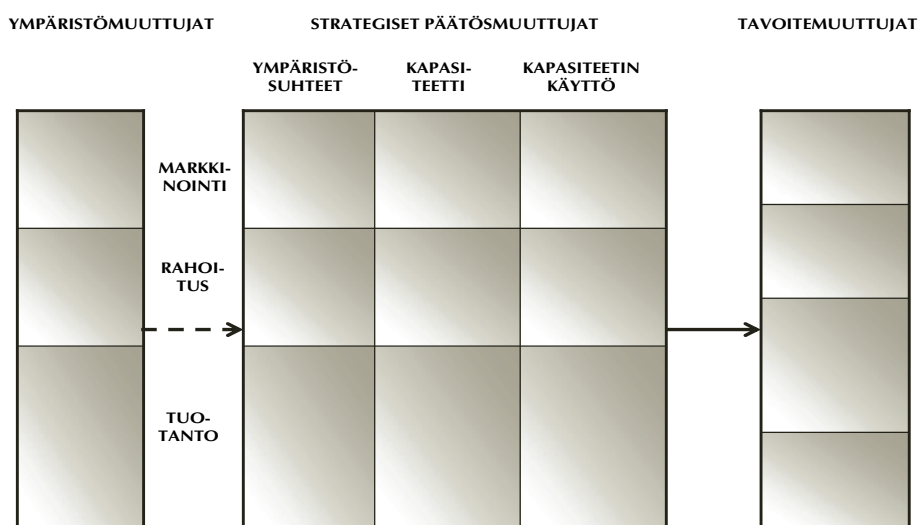
sia hinnoitteluperiaatteita kuin yksityiset kilpailijansa. Kaikki toimintaan liittyvät kustannukset, mukaan lukien omalle pääomalle asetettava tuottotavoite, olisi otettava huomioon hinnoittelussa. Julkisen hallinnon yksiköt ovat tulosoajattuja, joten niillä on käyttöä laskentatoimelle, vaikka sen tuottama informaatio harvemmin on ehdottoman totuuden faktaa tai käytännön toimenpitein tässä hetkessä tarkistettavissa olevia mittaustuloksia¹⁰. Toimintolaskenta ja -johtaminen tarjoavat keinon julkisen sektorin kustannuslaskennan kehittämiseen.

¹⁰ Vehmanen, Petri (2002) Tilinpäätösinformaation ennustepitoisuus, LTA 2/2002, 208-215.

2. KOOTTUJA AJATUKSIA VUOSIEN VARRELTA

2.1 Lisensiaattityö ja väitöskirja: kansainvälinen kontribuutio

Lisensiaattityöni¹¹ tavoitteena oli kehittää selkeä malli liiketoimintatason strategiasta, jossa ilmenevät ympäristömuuttujien eli mahdollisuustekijöiden, strategisten päätösmuuttujien ja tavoitemuuttujien väliset suhteet (kaavio 2).



Kaavio 2: Lisensiaattityön malli liiketoimintastrategiasta

Lisensiaattityöni arvosana oli erinomainen ja siksi jatkaminen oli motivoivaa. Väitös oli perjantaina 12.12.1983. Itse väitöstilaisuus oli mitäänsanomaton, koska

¹¹ Arto Lahti.(1981). Liiketoimintatason strateginen malli, empiirinen testaus trikotoimialalla. HKKK:n julkaisuja B-53.

kotimaiset vastaväittäjät eivät asiaa ymmärtäneet. Olisi pitänyt pyytää vastaväittäjäksi Howard Thomasin tasoinen kansainvälinen huippuasiantuntija. Markkinoinnin laitos oli tuohon aikaan sekavassa tilassa; 70-luvun lopun tohtoriopiskelijoista vain minä ja Niilo Home onnistuimme väittelemään 80-luvulla ja mekin jouduimme asiattomien häirintätoimien kohteeksi. Väitöskirjani perustui laajaan empiiriseen aineistoon (16 yritystä ja 13 vuoden aikasarjat). Näiden pohjalta estimoin ekonometriset mallit sekä toimialalle että kolmelle yritysryhmälle (suuret, keskisuuret ja pienet). Jaoin lisäksi yritysryhmät menestyksen mukaan kahteen osaryhmään, heikosti ja hyvin menestyvät. Saatoin osoittaa, että toimialan evoluutiota ohjaavat menestysstrategiat, eivätkä niinkään toimialan rakenteet, on vallitseva toimialan taloustieteen (Industrial Organization Economics) kanta. Lisäksi väitöskirjani sisälsi erityisen toimialan historia-analyysin ja kuusi yritysten case-kertomusta. Jo väitöskirjaa tehdessäni tiesin, että aineistosta olisi pitänyt tehdä useita väitöskirjoja, kuten kansainvälisesti oli tapana. Minun jälkeeni on tehty lukuisia väitöskirjoja yhden casen perusteella ja silti niistä on annettu kiitettäviä arvosanoja. On vaikea kuvitella, että yhden casen tutkimus voisi olla kovin vakavasti otettavaa tiedettä.

Väitöskirjavaiheessa olin toimialatutkimuksen uuden aallon tutkijana aika tavalla yksin. Kansainvälinen arvio tuli muutaman vuoden viiveellä. Silti se oli vahva tuki. Howard Thomas toimii Warwick Business Schoolin rehtorina. Hän on Euroopan parhaita toimialan taloustieteen tuntijoita. Howardin traditio toimialateorian tulkintana on jopa laadukkaampi kuin Harvardin professorin Richard Cavesin vastaava, jonka oppilas Michael Porter on nostettu kansallisen gurun asemaan. Howard Thomas tarjosi minulle vuonna 1985 tutkijanpaikkaa kahdestakin yliopistosta Harvardin tuntumassa tarkoituksena kirjoittaa ”eurooppalaista” toimialateo-

riaa yhdessä. Tämä olisi merkinnyt näkyvää kansainvälistä uraa. Mutta pulmana oli se, että minulla oli vaimo ja kolme lasta kotona, eikä taloustilanteessani ollut hurraamista väitöskirjan jälkeen. En ollut saanut apurahoja, vaikka kirjoitin 80-luvulla suuren osan laitoksen julkaisuista.

Toimialan taloustieteen ohella väitöskirjatyöni liittyy strategiakoulukuntaan (Business Policy), joka kansainvälisesti nojaa yrityksen taloustieteeseen. Suomessa strategian perustana on enemmän mystiikkaa kuin markkinafaktat. Tästä on ollut onneksi se etu, että vientiyritykset ovat rakentaneet kilpailukykynsä teknologian varaan, mikä onkin monen yrityksen osalta kantanut pitkälle. Strategiakoulukunta lähti liikkeelle nobelisti Herbert Simonin ja historioitsija Alfred Chandlerin (olisi ansainnut nobelin) havainnosta, että yrityksen tulee ensin valita tuote-markkina-teknologia -rakenteensa (tarkoittaa käsitettä strategia) ja sitten sopeuttaa organisaatio tähän (tarkoittaa käsitettä rakenne). Voidakseen tehdä nämä valinnat yrityksen tulee käydä läpi mm. seuraavat analyysit¹²:

1. markkina-analyysi
2. toimiala-analyysi
3. liiketoimintatason tavarantoimittaja-analyysi
4. kilpailija-analyysi
5. laaja-alainen ympäristöanalyysi
6. voimavara-analyysi

¹² Charles Hoferin ja Dan Schendelin kirja on "Strategy Formulation: Analytical Concepts".

Hofer & Schendelin mukaan strategian komponentit ovat analyyttisesti:

1. toiminnan laajuus
2. voimavarat
3. synergia
4. kilpailuetu

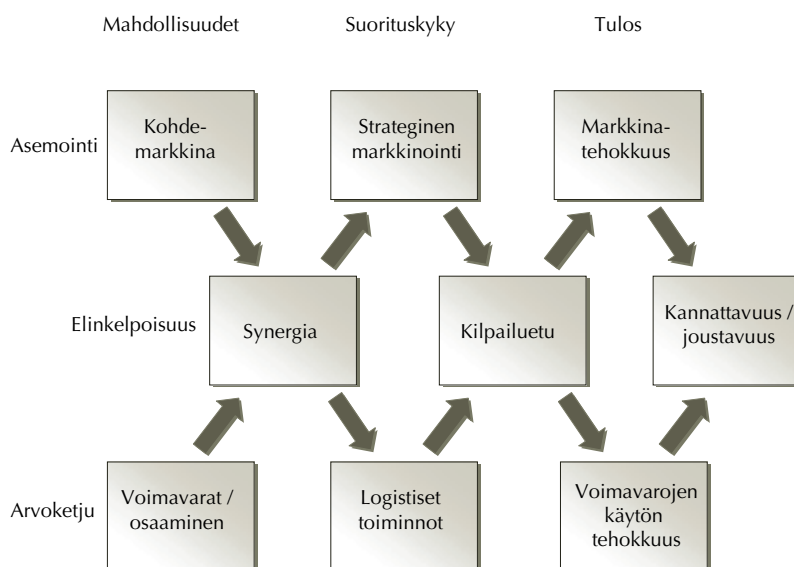
Kehitin väitöskirjani¹³ pohjalta Strategia-menestyksellisyys-mallin. Jo 70-luvulla METin palveluksessa määrittelin strategian analyyttisesti: Strategian tehtävä on varmistaa yrityksen menestyminen nyt ja tulevaisuudessa. Toiminta on siten strategista silloin, kun se vaikuttaa olennaisella tavalla yrityksen menestymiseen. Strategiamallille voidaan yleisesti asettaa kaksi vaatimusta:

(1) laaja-alaisuus - kattaa olennaiset ympäristö- ja päätösmuuttujat ja

(2) analyyttinen - kattaa strategiset komponentit.

Strategia-menestyksellisyys-mallin kaikki teoreettiset ja toiminnalliset komponentit ja niiden liittyminen toisiinsa on kuvattu kuviossa 3.

¹³ Arto Lahti (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.



Kaavio 3: Väitöskirjatyöni malli jatkokehitettynä

Strategia-menestyksellisyys -mallin vaiheistus (mahdollisuudet, suorituskyky, tulos) on saanut vaikutteita resurssikoulukunnan tutkijoilta. Logistiikka sisäisen tehokkuuden realisointiprosessina on systeeminen kuten myös strateginen markkinointi¹⁴. Strategia-menestyksellisyys-malli kuvaa dynaamisesti strategian ja tuloksen yhteyden. Strategia on relatiivinen ilmiö. Miller¹⁵ vertaa strategiaa lewiniläistä hahmopsykologian Gestalt-käsitteeseen ja toteaa, että strategian kuvaamisen tavoitteena on sen hahmon esille tuominen. Tämä johtaa holistiseen, useita tekijöitä, näkökulmia tai lähestymistapoja käsittävään strategiaprosessiin, jossa esiin nousevat sellaiset teemat kuin hiljainen tieto, oppiminen liiketoimintasunnittelun kautta

¹⁴ Arto Lahti (1987) Strateginen markkinointi, Strategiakonsultointi Arto Lahti Oy

¹⁵ Miller, D. (1981) "Towards a New Contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts", Journal of Management Studies, Vol. 1, 1-26.

tai ylipäättänsä visiointi ja intuitioiden hyödyntäminen. John McGee ja Howard Thomas esittävät¹⁶ arvion, että väitöskirjani on metodisesti pioneerityö, kun arvioidaan markkina- ja toimialateorian (Industrial Organisation Economics) nopeimmin kehittyvää strateginen ryhmä -traditiota. Työhöni on tehty joukko kansainvälisiä viittauksia. Työni merkityksen nostaa esiin laadukas oppikirja, jossa väitöskirjani on sijoitettu juuri menestyksen (performance) mallitusta koskevan tutkimuksen pioneerityöksi (taulukko 1).

Prior classification was via:				
	"Substantive" measures of		"Perceptual" measures of	
	Structure / conduct	Performance	Group structures	Patterns of conduct
Within sector studies	Hunt (1972)	Lahti (1983) Johnson and Thomas (1987)	Dess and Davis (1984)	Dess and Davis (1984)
Across-sector studies	Harrigan (1980) Tushman and Anderson (1986)	Porter (1979) Newman (1973) Rumelt (1973) Tushman and Anderson (1986)	Snow and Hrebiniak (1980)	Snow and Hrebiniak (1980)

Taulukko 1: Studies Testing the Robustness of Groupings (Pitt & Thomas, 1994, p. 93)¹⁷

¹⁶McGee, John, and Thomas, Howard (1986) 'Strategic Groups: Theory Research and Taxonomy', Strategic Management Journal, Vol. 7, 141-160.

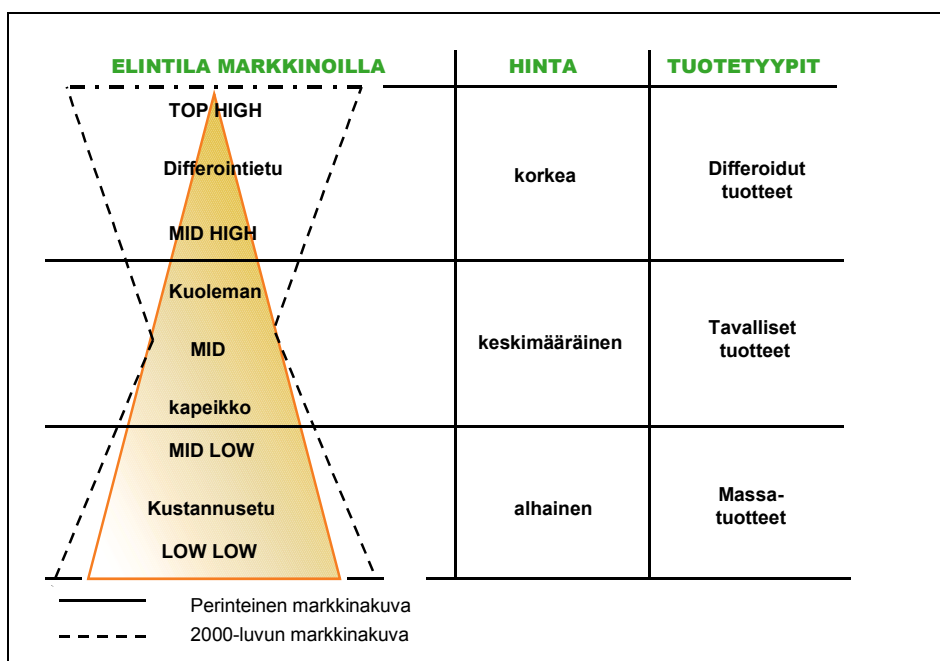
¹⁷Pitt, M. and Thomas Howard (1994) Industry Groups and Strategic Management: A Reappraisal of Strategic Group Concepts and Research Methodologies in Daems, Herman and Thomas, Howard (eds.) Strategic Groups, Strategic Moves and Performance, Pergamon.

Väitöskirjani selkein kontribuutio on liiketoimintamalli, jossa yrityksen menestystä arvioidaan prosessina markkinoiden mahdollisuuksista operatiivisen strategian kautta tulokseen. Tuskin tarvitsee kovinkaan paljon havainnoida tämän hetken laadukkaita konsulttisovelluksia, kun havaitsee, että nämä juuri soveltavat yrityksen kehittämiseen oheisen mallin mukaista logiikkaa.

2.2 Strategisen markkinoinnin pioneerityö: Chamberlinin hintateoria

Keskeinen tulema 80-luvun laajasta kenttätutkimuksesta eri Euroopan maissa oli harvardilaisen 30-luvun ”unohdetun” suurmiehen Edward Chamberlinin¹⁸ yrityksen hintateorian ymmärtäminen. Chamberlin oli nerokas markkinateorian tutkija ja häntä voinee pitää markkinointiteorian isänä. Hän on jäänyt ilman nobelia, vaikka hän on vaikuttanut ratkaisevasti Harvardin toimialan talousteorian kehitykseen. Kaavio 4 tiivistää Euroopassa vallitsevan käsityksen yrityksen hintateoriasta.

¹⁸Chamberlin, Edward (1933) *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge.



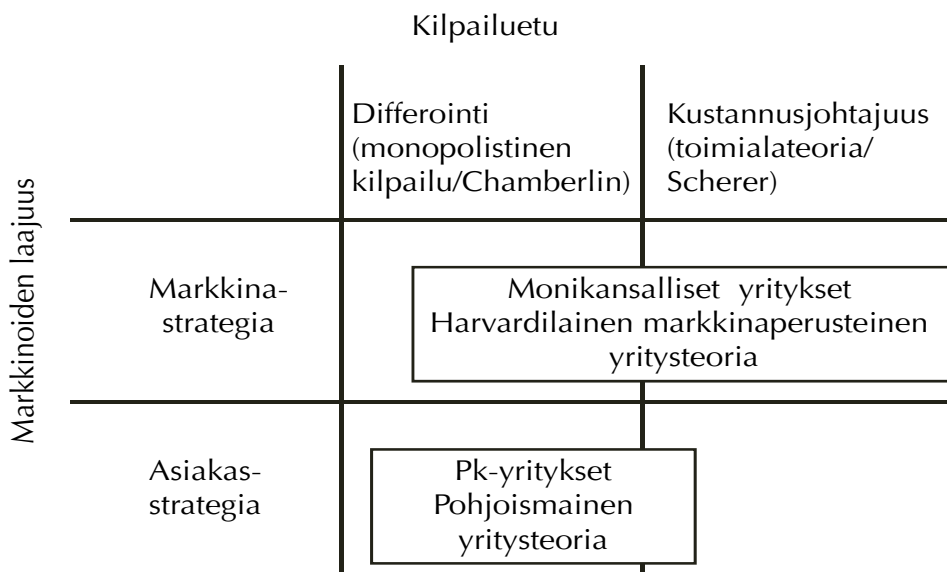
Kaavio 4: Chamberlinin mallin tulkinta

Chamberlinin tulkinta differoinnista on hintateoreettinen, kuten kauppakorkeakoulun professori Jouko Paakkanen aikanaan esitti¹⁹. Design-alojen tutkimuksen pohjalta oli mahdollista oivaltaa, kun alan parhaat asiantuntijat viidestä maasta opastivat, että differointi tarkoittaa nimenomaan kahden korkeimman hinta-alueen differointia (HIGH ja MID HIGH), joista jälkimäinen on laatukilpailun ytimessä Euroopassa. Tähän nähden Porterin matriisi on harhaanjohtava. Porter havainnollistaa Harvardin toimialan taloustiedettä. Hän tuo esiin Chamberlinin differointiopin yrityksen kilpailuedun perustana ja taloustieteeseen itsestään selvästi kuuluvan kustannusten järkeistämisen. Porter väittää, että yrityksellä on kaksi tehokasta

¹⁹ Paakkanen, Jouko (1966): Hintateorian realismi ja yritysten hintapäätökset, LTT, Helsinki.

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

tapaa rajata kohdemarkkinansa: koko markkinoiden laajuus tai segmentti. Yritysjohdon valintoina tämä tarkoittaa samaa kuin markkinastrategia vs. asiakasstrategia. Näin syntyy kaaviossa 5²⁰ kuvattu parannettu Porterin matriisi.

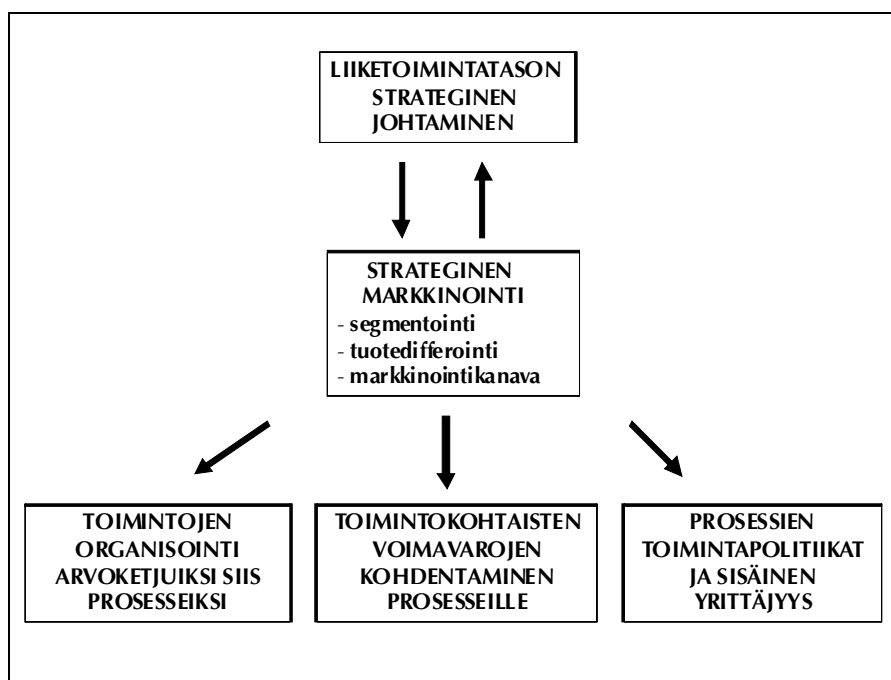


Kaavio 5: Parannettu Porterin matriisi.

Nykypäivän globaalin liiketoiminnan avainkysymys on yritysten asemointi maantieteellisille ja toimialakohtaisille markkinoille. Globaalitaloudessa on noin 40.000 monikansallista yritystä, jotka tekevät valintoja tuotannon sijaintimaasta perinteisten ja uusien teollisuusmaiden välillä. Näillä yrityksillä on globaalitoimijoina käytettävänä hinnoitteluvara tarjota markkinoille tuotteita/ palveluita differoituina merkkituotteina ja massatuotteina. Kotimaisiin tuotannontekijöihin nojaava pk-

²⁰Lähde: Arto Lahti (2005) The New Microeconomics of Growth Firms in Small and Open Countries like Finland, Helsingin kauppakorkeakoulun työpaperi.

yritys toimii ensisijaisesti tehokkaan liiketoimintastrategiansa varassa. Yritys pyrkii ketjuttamaan asiakkuuksiaan yrityksestä toiseen vähentääkseen globaalin ympäristön epävarmuuden vaikutuksia kehitystoimintoihin ja nopeuttaakseen asiakasprosesseja. Harvardin opeissaan suosima markkinastrategia markkinajohtajuuden tavoitteluun on globaalisti suomalaisille yrityksille mahdollista lähinnä vain Nokialle. Nokiakin joutuu kovan haasteen eteen. Suomalaisten pienten yritysten on useimmiten parasta pitäytyä tietyn asiakaskunnan palvelijana eikä pyrkiä pelaamaan globaalia markkinajohtajuuspeliä. Strateginen markkinointi on käytännössä keskeinen työväline. Kokemukseni vientiteollisuudesta 70-luvun työuran ajalta ja haastavat keskustelut teva-tutkimussarjan yhteydessä ympäri Eurooppaa antoivat syyn päätellä, että strategisen koulukunnan liikkeenjohdon ylhäältä-alas-näkökulma ei yksinään toimi, vaan markkinoinnin näkökulma alhaalta-ylös on olennainen ja täydentävä. Havaintojen pohjalta oli mahdollista rakentaa selkeä kehikko (kaavio 6), jota sovellettiin laajasti yritystoiminnassa mm. tietoliikennealalla.



Kaavio 6: Strateginen markkinointi osana yrityksen johtamista²¹

Malli antaa selkeän käsitteellisen perustan sille, miten yritys asemoi itsensä markkinoille. Kolme keskeistä päätösalueetta ovat: segmentointi, tuotedifferointi ja markkinointikanava. Suomessa markkinointiopin heikkous on se, että Veikko Leivon ajan jälkeen markkinointi on unohtanut teoreettisen perustansa ja suuntautunut sosiologiaan. Tästä on seurannut liiketoimintaosaamisen vaje, kun markkinointioppi ja strategiaoppi menevät sekaisin. Tätä paradoksia olen valottanut useissa kirjoissani²², jotka ovat edelleen tarpeellista peruslukemista. Markkinointi

²¹Lähde: Lahti, Arto (2006) Strateginen markkinointi, Keuruun laatupaino Oy, Keuruu.

²²Lahti, Arto (1983) Yrityksen kilpailustrategia, Weilin&Göös, Ekonomia-sarja; 85, Espoo.

Lahti, Arto (1987) Strateginen markkinointi, Arto Lahti, Helsinki.

on kaikkea muuta kuin sosiologiaa. Markkinoinnin tarkoituksena on vaikuttaa markkinoihin ja suostutella kuluttajat ja yhteisöt ostamaan yrityksen tarjoamia tuotteita. Sosiologiaa se ei voi olla kuin nimeksi. Sosiologisesti orientoitunut markkinoija saa mukavan miehen maineen mutta hän ei myy mitään. Tällaisia ei yrityksillä ole varaa palkata, eikä Suomen valtiolla olisi varaa pitää johtavassa korkeakoulussa markkinoinnin professoreja, jotka eivät opeta myymään.

Pohjoismainen tutkimus ISBC88:a varten oli merkittävä inspiraatio asemointiopin eli strategisen markkinoinnin merkityksestä. Tutkimuksessa oli mukana 60 yritystä neljältä toimialalta (vaatetus-, huonekalu-, metalli- ja ohjelmistoteollisuus) kolmessa pohjoismaassa (Suomi, Ruotsi ja Tanska)²³. Vaikka kenttätutkimuksissa oli osin kumppaneina tunnettuja paikallisia professoreita, onnistumisen perusta oli kuitenkin luottamussuhde yrittäjien kanssa. Jokainen voi yrittää luoda luottamussuhteen mm. tanskalaiseen yrittäjään. Tämä ei ole vallan helppoa. Tutkimuksen keskeinen havainto oli se, että pohjoismainen voittajayritys on kansainvälinen asemoija, joka panostaa 80-prosenttisesti markkinoiden oppimiseen ja 20-prosenttisesti toimialaosaamiseen. Kansainvälinen asemointi perustuu strategisen markkinoinnin hyödyntämiseen. Tämä tarkoittaa markkinoiden segmentointia erilaisilla metodeilla ja markkinointitoimien differointia siis erilaistamista eri segmenttien välillä. Usein kolmantena elementtinä markkinointikanavien eriyttäminen, jolloin

Lahti, Arto (1988) Strateginen yritysanalyysi, Weilin&Göös, Espoo.

Lahti, Arto (1992) Markkinointi kilpailuetuna, International Networking Publishing INP Oy, Keuruuprint Oy, Keuruu.

Lahti, Arto (2006) Strateginen markkinointi, Keuruun laatupaino Oy, Keuruu.

²³ Lahti, Arto and Pirnes, Hannu (1988) Nordic Small Business Research, for International Small Business Conference, ISBC 88, Helsinki.

tullaan strateginen markkinointi –malliin. Strateginen yritysanalyysi –kirjani vuodelta 1988 lienee kiistatta kotimainen klassikko, jota ammattilaiset ovat soveltaneet. Kirjan taustalla oli vaihteittainen kirjoitussarja. Väitöskirjani jälkeen kokosin laajan artikkeliaineiston vuonna 1985²⁴. Yritystalous-lehden julkaisuina kirjoitin asiasta laajasti. Nämä ainekset on tiivistetty kirjaani, joka selkeästi osoittaa, että strategiakäsitys on väistämättä monitasoinen. Jokaisessa yrityksessä on selkeästi syytä erotella kolme keskeistä tasoa riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta:

1. Yrityksen portfoliotaso eli mihin liiketoimiin yritys sitoo varansa
2. Toimialataso eli millaiseen toimialoja koskevaan kuvaan yritys nojautuu
3. Liiketoimintataso eli miten yritys määrittelee liiketoimintojensa rajat ja asettaa tavoitteet

Nämä kolme tasoa ovat edelleen yritysanalyysin kannalta tärkeä erotella. Tällä tavalla toimivat parhaat suomalaiset yritykset ja yrittäjät. Ajassa liikkuvat tapahtumat tuovat jatkuvasti uusia käsityksiä ja ajatuksia yritysjohton ja yrittäjien tietoisuuteen. Yrityksen menestys ratkaistaan liiketoiminnan ja toimialan tasolla, jossa yksi oppi ylitse muiden on yrityksen kyky hankkia markkinajohtajuus, mitä PIMS-tutkimus²⁵ kiistatta vahvistaa noin 3.000 yritysyksikön aineistolla ja laajalla tutkimusperinteellä. Yritystoiminnan ja yritysanalyysin keskeinen haaste on aina ollut markkinajohtajuus. Kuten kaavio 7 osoittaa, markkinajohtajan kannattavuus

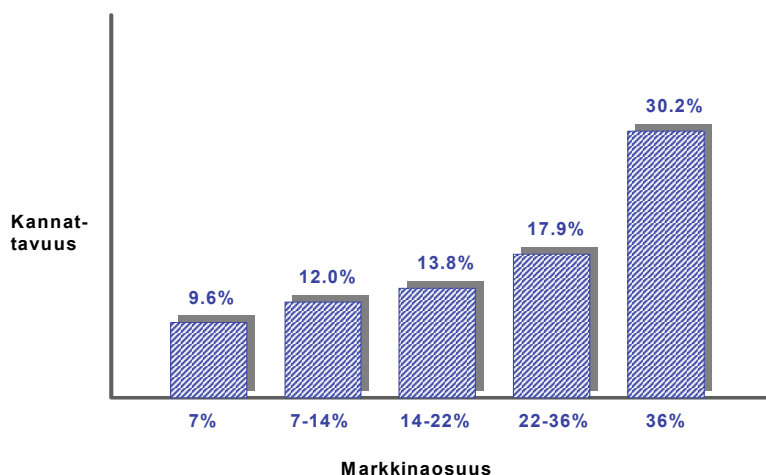
²⁴Lahti, Arto (1984) *Strategic Management: A Theory of the Firm for Marketing Management*, Publications of Helsinki School of Economics, F:91, Helsinki.

Lahti, Arto (1984) *Strategic Models of the Finnish Knitwear Industry, 1969-1978*, Publications of Helsinki School of Economics, F:101, Helsinki.

Lahti, Arto (1984) *Yrityksen strategia ja menestyksellisyys*, Publications of Helsinki School of Economics, D:69, Helsinki.

²⁵ Buzzell, Robert, Gale, Bradley (1987): *The PIMS Principle*, The Free Press, New York, 1987.

on markkinavoimastaan johtuen keskimäärin kaksinkertainen verrattuna kolmeen seuraavaan. Tämän opin otin jo MET:n aikaan esille. Nokian tapaan suomalaiset kansainväliset yritykset lähtivät soveltamaan oppia. Nämä yritykset ovat maailman huippua ja sitä on myös MET:n työ toimialajärjestönä. Nykyisin markkinajohtajuus lienee suomalaisten globaalien yritysten liiketoiminnan kivijalka.



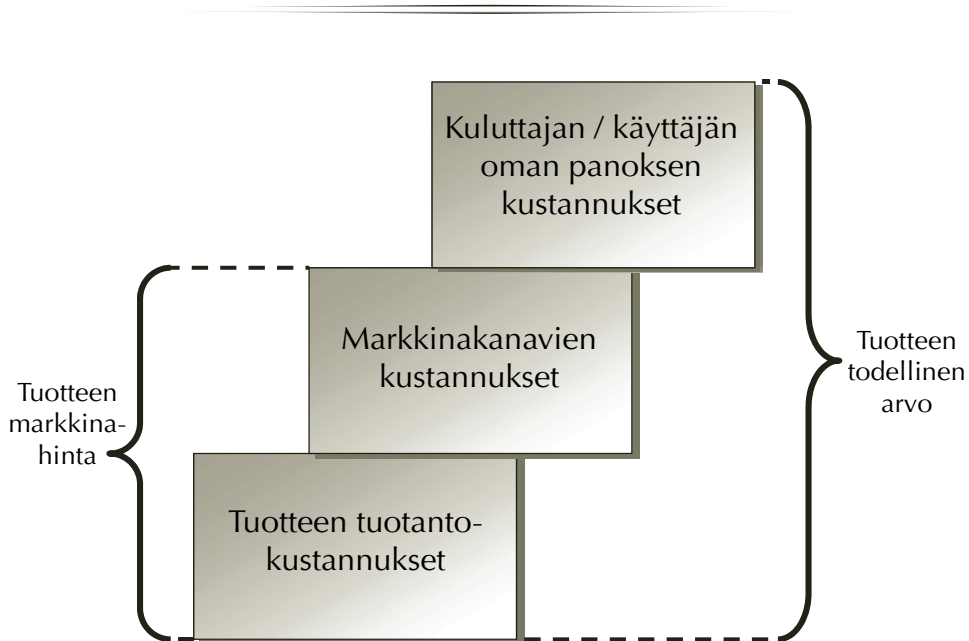
Kaavio 7: Markkinaosuus ja markkinajohtajuus

Suomalaisten yritysten menestys osoittaa myös kiistatta, että markkinajohtajuusoppi oikein sovellettuna takaa korkean kannattavuuden. Mutta mikään ihmelääke markkinajohtajuus ei ole. Sen saavuttaminen on nimittäin erittäin riskialtista, kuten Peter Drucker kuvaa mainioissa kirjoissaan²⁶. Markkinajohtajuuden tavoit-

²⁶ Drucker, Peter (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Heinemann, London.

telu on myös johtanut tappioihin suomalaisessa yritysmaailmassa. 90-luvun alussa maksettiin kovat oppirahat rahoitussektorilla ja 2000-luvun alussa tietoliikennesektorilla. Nokia on esimerkki kansainvälisen asemoinnin voimasta. Mutta Nokian kansainvälinen johtajuus ei yksinomaan ole markkinoijan taitoa. Olennainen perusta Nokian vahvalle markkina-asemalle on ETSI²⁷, joka pitää listaa GSM:n noin 380 essentiaalipatentista. Näistä Ericsson, Nokia, Siemens, Motorola ja Alcatel hallitsevat yhdessä yli 85 %. Nokian asema tehokkaan patentoinnin ja rishtiinlisensioinnin ansiosta on vahva myös tällä alueella. Nokian tuore päätös vetäytyä osasta verkkoliiketoimintaa on myös selvä osoitus patenttijärjestelmän merkityksestä. Markkinointi kilpailuetuna -kirja syventää Chamberlinin näkökulmaa. Kirjaa käytettiin paljon tietoliikennealalla. Markkinoijan tulisi keskittyä siihen, mikä on markkinoinnin lisäarvo kuluttajalle ja käyttäjälle, koska lisäarvon tulkinalla markkinoija voi ansaita paikkansa yrityksen johdossa. Markkinoinnin lisäarvoa voidaan havainnollistaa kaaviolla 8

²⁷The European Telecommunications Standards Institute



Kaavio 8: Markkinoinnin lisäarvon osatekijä

Markkinoinnin keskeisenä roolina on organisoida yrityksen tuotteiden ja palveluiden saatavuus, mistä aiheutuvat markkinointikanavien kustannukset tuotantokustannusten lisänä. Tuotteen markkinahinta määräytyy näiden kahden kustannuskomponentin summana. Tämä ei kuitenkaan ole todellinen tuotteen arvo. Tuotteen arvon kannalta tärkein komponentti on kuluttajan ja käyttäjän omat panokset. Tämä tarkoittaa sitä, että markkinat alkavat toimia yrityksen tuotteiden penetraation hyväksi. Tämä oli aikanaan keskeinen selittäjä mm. Nokian huikeaan menestykseen. Toisaalta kaikkien hyödykkeiden tuottama hyöty ei ole samanlainen, ei myöskään kuluttajalle.

2.3 Brändin arvonmääritys Interbrandin tulkintana²⁸

Brändistrategia on globaaliaikana noussut esiin differoinnin perustana. Brändi on kiistatta keskeisin tulevaisuuteen suuntautuva investointi ja niinpä dynaamisilla kasvualoilla brändiarvo tyypillisesti selittää lähes 70 %:a pörssiyritysten EVA-arvosta eli arvosta yli substanssiarvon (Interbrand). Esimerkiksi voidaan ottaa globaalin brandin avulla toimivat monikansalliset yritykset. Nokian haastaminen vaatii 26 miljardin dollarin panostukset brändiin (taulukko 2). Brändin rakentaminen on tulevaisuuteen suuntautuva investointi ja niinpä dynaamisilla kasvualoilla brändiarvo tyypillisesti selittää lähes 70 %:a pörssiyritysten EVA-arvosta eli arvosta yli substanssiarvon.

Taulukko 2: Interbrandin arviot 10 johtavan brändin arvosta (Interbrand's Best Global Brands for 2005, www.interbrand.com/)

1. Coca-Cola	67525
2. Microsoft	59941
3. IBM	53376
4. GE	46996
5. Intel	35588
6. Nokia	26452
7. Disney	26441
8. McDonalds	26014
9. Toyota	24837
10. Marlboro	21189

²⁸ Lähde: Lahti, Arto (2006) Strateginen markkinointi, Keuruun laatupaino Oy, Keuruu.

Brändiarvo on sidonnainen siihen jaksoon, jolta brändien odotetaan tuottavan tuloa. Coca-Cola on brändinä reilusti yli vuosisadan ikäinen ja lienee niin, että brändin arvonmäärittämisessä investointien aikajakso tulisi olla pitkä enemmän kuin lyhyt. 1930-luvulla syntynyt investointiteoria ottaa kantaa rahan aika-arvoon. Irving Fisher, joka kehitti NPV (Net Present Value) käsitteen, osoitti, että investoinnit luovat yhteyden yrityksen nettonykyarvon ja (diskontatun) kassaviran välillä. Diskonttauskorko edustaa yritykselle asetettua tuottovaatimusta. Suomessa investointiteorian pioneiritutkija oli Jaakko Honko, joka 1950-luvun väitöskirjassaan osoitti, että yrityksen optimaalinen investointipolitiikka edellyttää sisäisen korkokannan soveltamista investointien arvioinnin perustana. Markkinaperusteisen ja tieteellisen rahoitusteorian synty ajoittui 1950-luvulle. Nobelistit Merton Miller ja Franco Modigliani tutkimuksissaan nostivat Fisheriä tulkiten yrityksen investointipäätökset yrityksen positiivisen kassavirran ja nettonykyarvon perustaksi. Nobelisti William Sharpe'n nimiin kirjattu CAP-malli (Capital Asset Pricing) ottaa huomioon riskin vaikutuksen markkina-arvoon.

$$E(R_j) = R_j + (E(R_m) - R_j) B_j$$

Missä

$E(R_j)$ = Sijoittajan tuottovaatimus

R_j = Riskitön tuotto

$E(R_m)$ = Markkinaportfolion tuottoa

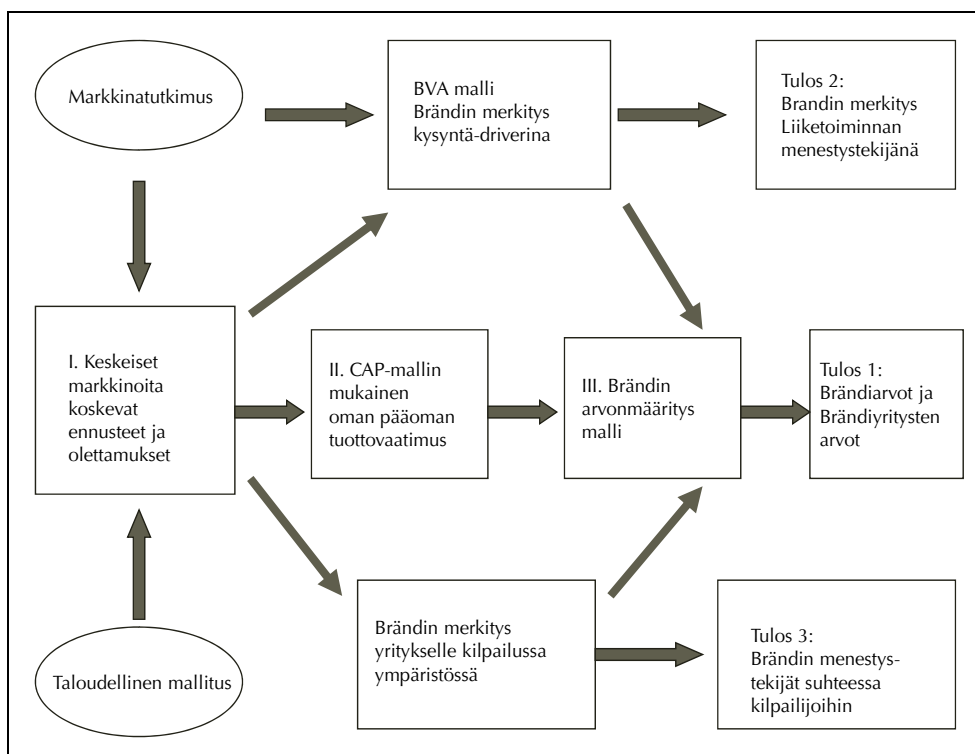
$E(R_m) - R_j$ = Riskilisä

B_j = Systemaattista riskiä mittaava beeta-kerroin

Riskitön tuottotaso määräytyy riskittömänä pidettävien arvopapereiden, kuten valtion obligaatioiden, tuoton mukaan. Markkinoiden tuotto-odotuksen ja riskittömän sijoituksen tuoton erotus on markkinaportfolion riskilisa tai riskipreemio, josta on myös tapana luonnehtia toimialaan liittyvänä riskipreemiona. Beeta-kerroin kuvaa sijoituksen keskimääräistä systemaattista riskiä markkinoilla. Jos beeta-kerroin on nolla, sijoitus on riskitön. Riskitaso yksi on markkinoiden keskimääräinen ja yli yhden oleva beeta-kerroin kuvaa likimäärin markkinoiden keskimäärän olevaa riskiä eli tietyn osakkeen kurssi vaihtelee markkinoita voimakkaammin. Sharpe'n keskeinen teoreettinen havainto on oman pääoman tuottovaatimuksen ja systemaattisen riskin riippuvuus. Sharpe osoitti, että oman pääoman tuottovaatimuksen ja systemaattisen riskin riippuvuus on lineaarinen. Tällä tavalla syntyi kuuluisa pääomamarkkinasuora (Security Market Line), jossa oman pääoman tai osakkeen tuottovaatimus riippuu beeta-kertoimesta eli systemaattisesta riskistä.

Listattujen yritysten beeta-kertoimen mittaaminen ei tuota ongelmia, koska se voidaan mitata pörssikurssien kautta: Osakkeen hintavarianssi suhteutettuna markkinoiden keskimääräiseen hintavarianssiin antaa beeta-arvon. Tässä Sharpe hyödynää nobelisti Harry Markowitzin tunnettua porfolioteoriaa osakeriskin hajauttamisesta, joka muodostaa kulmakiven tämän päivän osakesijoittajien ajattelussa. Markowitz oletti, että osakkeen hintavarianssi muodostaa osakkeen systemaattisen riskin mitan. Epäsystemaattinen riski, joka johtuu osakkeesta itsestään, on Markowitzin ajattelun mukaan ratkaistavissa hajauttamalla sijoitussalkku. Markkinabeetan rinnalla käytetty tilinpäätösbeeta mittaa yrityksen voittomuutosten herkkyyttä suhteessa yritysten keskimääräiseen voittoon (esimerkki soveltajista on Balance Consulting). Lisäarvomallin sovellusta brändin arvonmäärittelyyn on sovellettu paljon Interbrand-yhtiön kehittämää metodia lisäarvomallin sovelluksena,

jota havainnollistetaan kaaviossa 9. Malli on sinällään karkea Sharpen CAP-mallin yleisperiaatteiden kuvaus. Miten mallia käytännössä sovelletaan, on pitkälti riippuvainen valinnoista, joita tehdään markkinoiden ennusteiden ja olettamusten suhteen. Brändin lisäarvomalli (BVA) ja sitä kautta brändin arvonmäärittäminen on ongelmallinen erityisesti monibrändiytyksissä. Sharpen CAP-mallin sovellus on sinällään mekaaninen, kun on yhteisymmärrys siitä, miten brändin riskisyys mitataan.



Kaavio 9: Interbrand metodin sovellus

Oman pääoman tuottovaatimus on filosofinen kysymys, koska osakkeiden yleinen riskilisä on reitituslaitosten (kuten S&P tai Moody's) mukaan lähes neljä prosenttia

(S&P 500 = 4.1 %. Lähde Shiller). Jos keskimääräinen sijoitusaikaa vastaava valtion obligaation korko olisi esimerkiksi kuusi prosenttia, silloin saataisiin oman pääoman kustannus laskelman yksi mukaisesti.

Riskitön korkotuotto = 6

Riskilisä = 4

OMAN PÄÄOMAN TUOTTOVAATIMUS = 10 prosenttia

Pääomansijoitusta tutkiva kirjallisuus määrittelee riskilisän moninkertaiseksi lisätattujen yritysten riskilisään nähden. Kasvuyrityksillä kohdistuu EVAan suurempi huomio kuin pörssiyrityksillä, koska oman pääoman riskikorjattu tuotto on lunastettavissa vain pitkäaikaisen ja runsaasti monopoli- tai innovaatiovoittoja sisältävän kasvuprosessin kautta. Tämä heijastaa juuri sitä, että yrityksen kuten myös sen hyödyntämän brändin markkina-asema on heikko ja siksi investointien perustana tulee olla suuri riskilisä. Vastakohtana tälle on joukkovelkakirjojen reittaus markkinoilla.

Reittaustoimistot hinnoittelevat näillä markkinoilla riskin erittäin marginaaliseksi, koska kohteena olevat instrumentit ovat reitattuja eli riskiluokiteltuja velkakirjoja. Reittaus toimii joukkovelkakirjojen vertailussa ensimmäisenä luotettavana informaatiolähteenä markkinoille emitoitujen joukkovelkakirjojen vertailussa. Reittauslausunnon status on korkea erityisesti joukkovelkakirjamarkkinoilla, joilla reittaus toimii käytännössä riskin mittana. Moody's käyttää yhdeksää ja S&P 10:tä eri riskiluokkaa. Reittauslaitosten neljää ylintä reittausluokkaa kutsutaan nimellä

investointiluokka (Investment-grade). Nimi johtuu siitä, että johtavat rahoituslaitokset saavat sijoittaa vain investointiluokkaan kuuluviin velkasitoumuksiin. Alle investointiluokan olevista velkasitoumuksista käytetään monia eri nimiä, joista tunnetuin massiivisten oikeudenkäyntien pohjalta on roskalaina (Junk bond). Reittauslaitosten jatkuvista epäilyistä huolimatta on onnistuttu kontruoimaan uudelleen reittauksen perustana oleva tilastollinen malli. Yhteenvedona voitaneen todeta, että mallit luokittelevat 60-80 prosenttia reittauksista oikein ja lisäksi väärinluokittelu on yleensä lähes yksi luokka. Keskeiset käytetyt yrityskohtaiset muuttujat näissä tutkimuksissa ovat pääomarakenne, tuottavuus, myyntitulojen vaihtelu, koko ja kannattavuus. Lisäksi on tarpeen punnita valan etuoikeusjärjestystä.

Brändien riskiarviot ovat selvästi ongelmallisempia kuin joukkovelkakirjojen, joissa tarkkuus on lähes tieteellistä. Eräs brändiarvotusten johtavia yrityksiä on Interbrand, joka punnitsee brändin vahvuutta seuraavien tekijöiden suhteen:

1. Markkinat: 10 % brändin vahvuudesta. Mitä kestävämmät ovat asiakkaiden preferenssit sitä korkeampi on ko. tekijän painoarvo.
2. Stabiliateetti: 15 % brändin vahvuudesta. Mitä pitemmän ajan brändi säilyttää asiakkaiden lojaalisuuden sitä korkeampi on ko. tekijän painoarvo.
3. Markkinajohtajuus: 25 % brändin vahvuudesta. Mitä vahvempi on brändin markkina-asema sitä korkeampi on ko. tekijän painoarvo.
4. Voittokehitys: 10 % brändin vahvuudesta. Mitä vakaampi on brändin alaisen liiketoiminnan voittokehitys sitä korkeampi on ko. tekijän painoarvo.
5. Markkinointipanostukset: 10 % brändin vahvuudesta. Mitä laadukkaampaa on brändin saama markkinointituki sitä korkeampi on ko. tekijän painoarvo.

6. Maantieteellinen laajuus: 25 % brändin vahvuudesta. Mitä laajemmin brändi on kansainvälisesti tunnettu sitä korkeampi on ko. tekijän painoarvo.
7. Juridinen suojaus: 5 % brändin vahvuudesta. Mitä paremmin brändi on kansainvälisesti suojattu sitä korkeampi on ko. tekijän painoarvo.

Nämä tekijät ovat kuitenkin vain esimerkkejä siitä, mistä arvotekijöiden valinnassa on kysymys. Painoarvo ohjaa tekijöiden painotusta asteikolla 0-100. Kullekin tekijälle annetaan lisäksi oma laadullinen arvionsa asteikolla 0-10, jos tekijöitä on 10, mistä seuraava esimerkki:

Markkinaosuus	0 –10
Markkina-asemointi	0 –10
Myynnin kasvu	0 –10
Hinta-premium	0 –10
Hintajousto	0 –10
Markkinointipanokset	0 –10
Mainonnan peitto	0 –10
Brändin tunnettuus	0 –10
Asema jakelukanavassa	0 –10
Tuotteen differointi	0 –10

Tekijät skaalataan asteikolle 0 – 100, jolloin brändin beetan arviointiin on yksinkertainen sääntö. Luku 50 kuvaa beetan arvoa yksi. Luku 100 kuvaa ideaalista ja riskivapaa brändiä, jolle beetan arvo on nolla ja luku nolla heikkoa brändiä, jolloin

beetan arvo on kaksi. Brändin arvo on seurausta markkinainvestoinneista. Markkinainvestoinnit synnyttävät markkina- ja markkinointiteorioiden mukaan lisäarvoa, mikäli yritys onnistuu luomaan markkinoilla ylivoimaa erilaisten markkinapintojen (asiakas, tuote ja kanava) hallinnassa. Tulkinta markkina-aseman ja brändiarvon välillä ei ole yksinkertainen vaan vaatii tulkitsijalta tietoa ja kokemusta. Brändin teoreettisen arvon ymmärtäminen on nykykatsannossa perusta sille, että markkinointi voi toimia arvon kasvattamiseksi. Keskeinen markkinoita koskeva ennusteiden kohde on tietenkin brändin sovellusympäristön taloudellinen mallintaminen. Brändin arvo ei synny tyhjiössä vaan aina kilpailluilla markkinoilla. Brändin luonne on ratkaisevasti riippuvainen markkinoilla vallitsevan kilpailun tyypistä, jota brändikirjallisuus käsittelee hyvin suppeasti. Yleisesti voidaan päätellä, että brändi merkitsee käyttäjälleen tiettyjä täsmällisiä funktioita eli lisäarvotekijöitä. Brändit muodostavat merkittävän osan yrityksen arvosta (unexplained value) ja saattavat olla tärkein yrityksen arvon perusta, koska niiden avulla voidaan vakiinnuttaa kysyntää asiakasvaikutusten kautta. Asiakasrajapinnassa brändillä on sekä funktionaalisia että emotionaalisia ulottuvuuksia. Brandin funktiot ovat:

1. Erottamisfunktio - legaalimääritelmän mukaan tavaramerkin tehtävänä on tuotteen yksilöiminen eli erottaminen muista tarjolla olevista tuotteista.
2. Alkuperäisfunktio - historiallisesti vanhin merkin tehtävä on osoittaa merkittyjen tuotteiden olevan peräisin samasta kaupallisesta lähteestä.
3. Garantiafunktio - historiallisesti toinen keskeinen merkin tehtävä on osoittaa, että samalla merkillä varustettu tavara on laadultaan samanlaista
4. Kilpailufunktio - merkkiä voidaan pitää symbolina, jota voidaan käyttää apuna tuotteen markkinoinnissa

Tähän voidaan lisätä vielä erityisesti julkisesti noteeratuille yhtiöille keskeinen funktio:

5. Goodwill-arvo-funktio - Markkinoille vakiintuneella merkillä on arvoa ja merkki sinällään on vaihdannan kohteena eli myytävissä, luovutettavissa tai lisenssoitavissa.

Emotionaalisesta näkökulmasta brändin arvo liittyy asiakkaan sosiaalisiin tarpeisiin kuten itseilmaisuun (self-expression), mikä on luonteenomaista muotisektorille. Brändin tärkein ominaisuus on kuitenkin nykyajan nopeatempoisilla markkinoilla brändin kyky siirtää arvoa uusiin tuotteisiin, koska brändin avulla voidaan saavuttaa premium-hintoja tai suurempia volyymeja. Brändin vaikutus yrityksen tarjontakäyrään on jäänyt vähälle huomiolle. Brändit tuntuvat painavan yrityksen tarjontakäyrän alaspäin sekä volyymisystä, että asiakkaiden lojaalisuudesta johtuen.

2.4 Toimialateoria

Suomen korkeakoululaitoksen keskeinen heikkous liiketoimintaosaamisen alueella on toimialateorian (Industrial Organisation Economics) jääminen täysin toissijaiseen asemaan. Toimialateoria on kuitenkin se, joka on kauppakorkeakoulujen (School of Economics) keskeisin tutkimusalue. Syynä on se, että taloustieteen mikrokoulukunnan nobelit pääsääntöisesti jaetaan tämän koulukunnan ympärillä. Suomessa yrityksen taloustieteen harrastus on ottaen heikkoa. Kysymys on arveluttavasta tilanteesta, koska suomalaiset professorit (mm. Honko, Paakkanen, Leivo, Reinikainen, Kettunen ja Vaivio) olivat yrityksen talousteorian vahvoja osaaajia. Suomalaisten kirjoittajien sijasta viitataan väitöskirjoissa viitata yksinomaisena lähteenä Porterin oppikirjoihin²⁹. Harvardin ja monen huippuyliopiston voima on perinteiden kunnioittaminen. Meillä unohdetaan oman korkeakoulun ar-

²⁹ Porter, Michael (1980) *Competitive Strategy*, Macmillan, Free Press, New York.

Porter, Michael (1985) *Competitive Advantages*, Macmillan, Free Press, New York.

vostetut professorit. Tilanne on siinäkin suhteessa koominen, että Suomeen tuotetaan vuosittain valtavilla summilla toimialan taloustieteen professoreita erityisesti Yhdysvalloista kertomaan asioita, jotka pitäisi kuulua arvostetun korkeakoulun professoreiden perusosaamiseen. Näin oli Suomessa aina 70-luvulle saakka. Sen jälkeen on nimitetty jatkuvasti professoreita, jotka eivät osaa edes perusasioita opialansa tärkeimmästä tutkimustraditiosta.

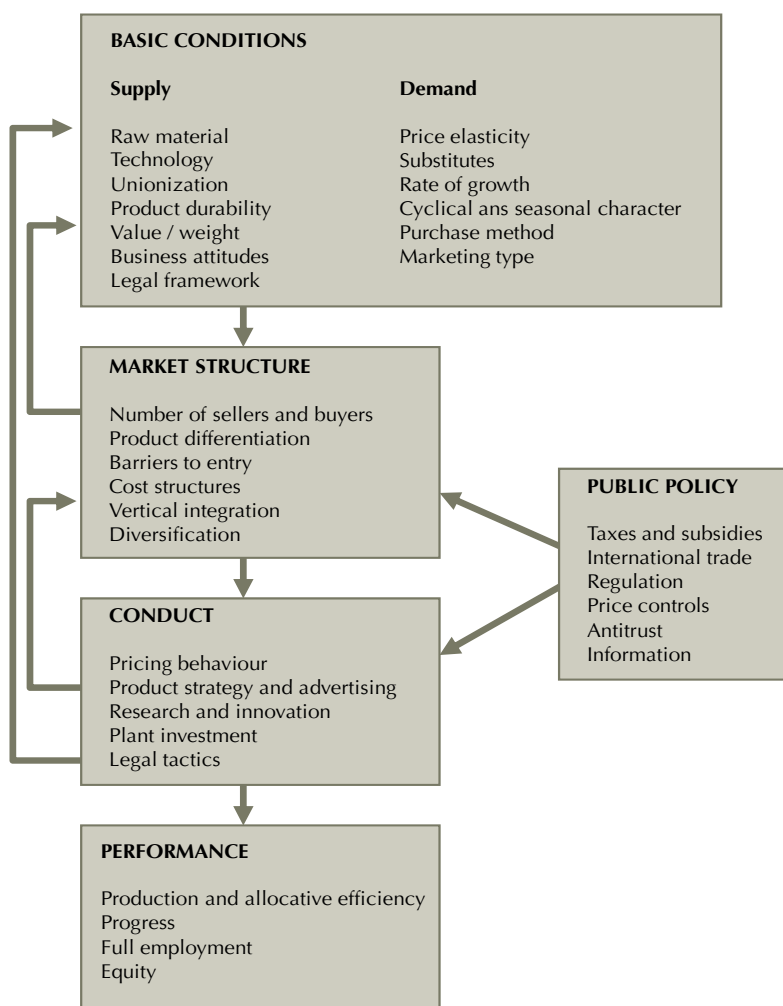
Omalta osaltani olen pitänyt yllä tätä kauppakorkeakoulun professorin perusvalmiutta mutta jäänyt Suomessa lähes yksin omien oppilaitteni kanssa. Toimialateorian mahtikoulu on Harvard. Tutkimusalan pioneeri on kiistatta Joe Bainin³⁰, jonka mukaan toimialarajoja ei määritellä suoraan, vaan epäsuorasti toimialalle tulon ja sieltä poistumisen esteiden kautta. Tyypillisiä alalle pääsyn esteitä ovat suurtuotannon edut, tuotedifferointi, pääomavaatimukset, kustannusedut ja erikoisosaaminen. Toimialalle tulon esteiden korkeus määrittelee toimialan monopolisoitumisen asteen. Bainin vaikutus jäi 50- ja 60-luvulle. Hänen jälkeensä tutkimusalan auktoriteetti oli Frederick Scherer³¹. Hänen ansiotaan on tutkimustulosten kokoaminen johdonmukaisen mallin muotoon. Schererin ja Rossin mallissa (kaavio 10) yrityksen markkinaympäristö jaetaan kahteen eri osa-alueeseen³²: (1) kysynnän ja tarjonnan olosuhteet ja (2) markkinoiden rakenne.

³⁰ Bain, Joe (1956) *Barriers to Competition*, Harvard University Press, Cambridge.

³¹ Scherer, Frederic (1970) *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally and Company, Chicago.

Scherer, Frederic and Ross, David (1990) *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Houghton Mifflin Company, Boston.

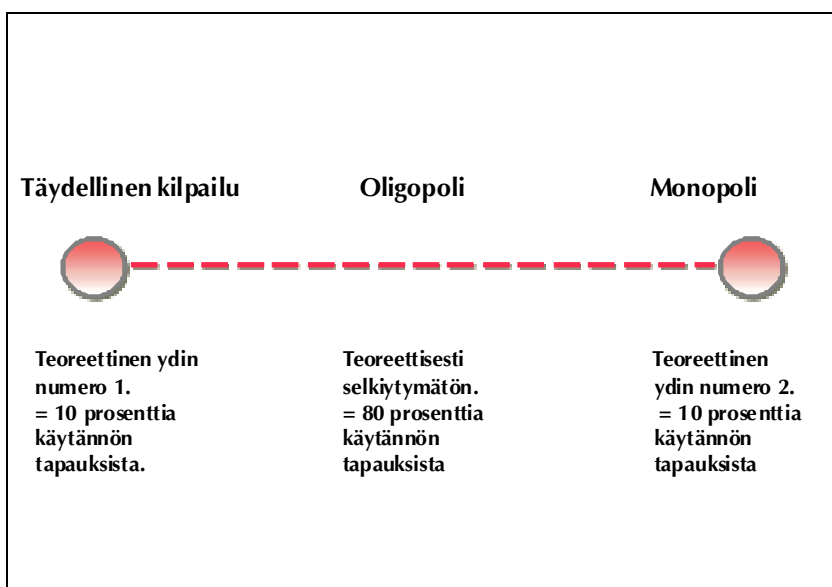
³² Scherer, Frederic and Ross, David (1990) p. 5.



Kaavio 10: Schererin ja Rossin toimialamalli

Mallin peruskomponenttien (1) kysyntä- ja tarjontaolosuhteiden ymmärtäminen on yritystoiminnan perusta ja entistä keskeisempi rajattomilla markkinoilla. Markkinoilla vallitsee aina kilpailu, kysynnän ja tarjonnan laki. Kun tuottajat ovat esillä markkinoilla tuotteittensa hintojen kautta, syntyy tarjonta, jossa yrityksen menestys

riippuu kyvystä tarjota ostajalle tuote muita edullisemmin. Ostajat synnyttävät markkinoille kysynnän. Tarjonnan ja kysynnän kohtaaminen sarjana kauppataapah-tumia ikään kuin näkymätön käsivarsi (invisible hand) saattaa kysynnän ja tarjon-nan yhteen. Kilpailun ohella markkinoilla on monopoli. Monopolia on käsitelty lähinnä juridisena ongelmana. Yhdysvaltojen käytännön mukaisesti kilpailua vää-ristävä markkinoiden monopolisointi on ankarasti sanktioitu. Yhteenvetona voi-daan esittää kaavion 11 mukainen analyttinen kuvaus markkinoista.



Kaavio 11: Kilpailumallien jatkumo

Schererin ja Rossin mallin toinen elementti on markkinoiden rakenne. Tämä tarkoittaa sellaisia tekijöitä, jotka määrittelevät ne olosuhteet, joissa yritykset kilpailevat. Ajatus on se, että mitä suljetumpi on toimialan rakenne, sitä selvemmin kilpailu markkinoista on alalle vakiintuneiden yritysten välistä. Jos taas toimialan rakenne on avoin, silloin ala on avoin uusien yritysten markkinoille tulolle. Taloustieteen täydellinen kilpailu on tehokkain tunnettu kilpailumalli. Sen vastakohta on

monopoli. Kumpikin on käytännön tilanteissa harvinaisia. Näiden väliin asettuu oligopoli, joka edustaa 80 %:a käytännön tapauksista. Taloustieteen keskeinen mikroteoreettinen haaste on oligopolimalli. KTM:n energiamarkkinoiden selvitysmies Matti Purasjoki esitti johtopäätöksensä, että Pohjoismaiset sähkömarkkinat ovat oligopolisia. Selvityksen johtopäätöksiä vastaan on argumentoitu mm. täydellisen kilpailun malliin pohjautuvalla analyysillä, mikä paljon monopolielementtejä sisältävillä pohjoismaisilla sähkömarkkinoilla on kaukaa haettu. Poliitiikan tasolla on toistettu, että markkinat ovat oligopoliset. Mitään analyttistä keskustelua ei ole käyty siitä, mitä oligopoli tarkoittaa. Sähkömarkkinoilla hinnat nousevat tapahtuipa markkinaympäristössä mitä tahansa, mitä on tyypillisesti pidetty vahvasti monopolisoituneen markkinan tunnusmerkkinä.

Schererin ja Rossin mallin kolmas elementti on yritystoiminnan ohjaus (conduct). Markkinoiden olosuhteiden/ rakenteen ja yrityksen ohjauspäätösten välillä on riippuvuus, joka määrittelee toimialan menestyksellisyden (Performance). Toimialan menestyksellisyys on perinteisen toimialatutkimuksen mukaan karkeasti ottaen sitä parempi, mitä tiiviimpi on rakenteen ja ohjauksen välinen yhteys. Ohjauskäsite on viime vuosina usein korvattu strategiäkäsitteellä, joka enemmän vastaa yritysten aktiivista sopeutumista toimialansa markkinoihin. Schererin malli edustaa kehittyntä näkemystä toimialasta. Rakenteen ohella Scherer ottaa huomioon olosuhdetekijät, jotka saattavat väliaikaisesti parantaa toimialan menestyksellisyyttä luomalla edellytyksiä uudelle tehokkaammalle rakenteelle. Usein toimialan nopean kasvun takana on teknologinen innovaatio, joka samalla saattaa johtaa siihen, että toimiala hajaantuu osittain tai kokonaan. Toimialan markkinaolosuhteiden ja rakenteen nopeat muutokset on johtanut siihen, että toimialateoria on siirtynyt analysoimaan

enemmän toimialan sisäisen rakenteen kehitystä eli strategisia ryhmiä ja liikkuvuusesteitä.

Toimialakäsité on käytännössä toimialaluokitusjärjestelmä, joka perustuu yritysten tuotanto- ja materiaalitekniiseen luokitteluun. Toimialakäsité ei enää toimi, koska yritysten toimiala määräytyy ydinosaamisen perusteella, jolloin se pitää sisällään monia erilaisia toimialoja, kuten tuotteita, palveluita tai järjestelmiä. Tästä syystä on luotu vaihtoehtoinen luokittelujärjestelmä, klusterijärjestelmä, jonka etuna on se, että klusteri vastaa modernia ydinosaamiskäsitettä ja on tästä syystä käyttökelpoinen suuryrityksille, mutta pk-yritykselle liian karkea. Strateginen ryhmä –käsite on pk-yrityksille selkeämpi. Taustalla on Chamberlinin kilpailuryhmä käsite. Yritykset kuuluvat samaan kilpailijaryhmään, jos ne käyttävät samanlaista teknologiaa ja tuottavat samanlaisia tuotteita (tuote/ teknologiapohjainen kriteeri) tai tyydyttävät saman tarpeen (markkinapohjainen kriteeri). Olennaista on tunnistaa strateginen ryhmä, jonka yritykset kilpailevat markkinapotentiaalista tai avainresursseista ja ovat riippuvaisia toisistaan. Kun yritys kilpailee mittakaavalla tai markkinajohtajuudella, 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.

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 liikkuvuusesteet, jotka estävät yritystä seuraamasta toisen yrityksen strategiaa ilman, että se vie aikaa, aihe-

uttaa 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 siirtymisyritykseen liittyy. MGee & Thomas³³ ryhmittelevät liikkuvuusesteiden lähteet kolmeen luokkaan (taulukko 3):

1 markkinoihin

2 toimialaan ja

3 yritykseen

³³ McGee, John and Thomas, Howard (1986) "Strategic Groups: Theory Research and Taxonomy", Strategic Management Journal, Vol. 7, 141-160.

Taulukko 3: 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

Strateginen ryhmä –teoria on hyödyllinen keskisuurille yrityksille, jota pidettiin pitkään automaattisena häviäjänä, koska ne eivät voi hyödyntää suuruuden ekonomiaa eivätkä kykene toimimaan pienyrityksen tapaan pienuuden ekonomialla. Perinteisellä toimialalla markkinajohtaja on suuri yritys, keskisuuri yritys on seurailija tai haastaja, joka joutuu oligopoliteorian mukaan mukautumaan markkinajohtajan ehtoihin. Globaalitalouden paradoksina on se, että erikoistuneet keskisuuret yritykset, jotka usein ovat innovatiivisia kasvuyrityksiä, ovat voittaneet suuret jätit

taistelussa tuoteinnovaatioista³⁴. Yrityksen mittakaava- ja kokoetu tai markkinajohtajuus ei siis takaa menestystä itseisarvoisesti³⁵. Kun markkinoilla on teknologiasta johtuva murros, markkinajohtaja on aina häviäjät. Tom Peters puhuu fragmentoituneiden markkinoiden hajautumisesta³⁶. Masonori Moritani kuvaa japanilaisen teollisuuden kykyä toteuttaa pieniä muutoksia tuotteiden asiakasfunktioissa³⁷. Teknologiamuutokset aikaansaavat innovaatiokimpun, jolloin rakenteeltaan vahva toimiala voitiin dynamisoida.

Suomalaisen tutkimuksen erityinen ansio kuten myös suomalaisen yrityskäytännön on resurssilähtöinen strategiaproessi. Resurssikoulukunnan sovellus on Reijo Luostarisen esittämää kansainvälistymisen vaihemallia, joka nojautuu Edith Penrosen Marshall-tulkinnalle yritysjohton osaamisesta yrityksen kriittisenä kasvutekijänä. Pohjoismaissa yritysten välinen resurssiriippuvuus on myös keskeinen tekijä, joten Pohjoismaissa talouden klusterointi on jopa vahvempi ilmiö kuin suurissa maissa. Klusterit ovat Pohjoismaissa enemmän alueellisia kasvukeskuksia (Hot Spots) tai yritysryhmiä kuin varsinaisia ”timantteja”. Resurssinäkökulman

³⁴ Clifford, Don and Cavanagh, Dick (1985) *The Winning Performance: How American's High Growth Mid-Sized Companies Succeed*, Bantam Doubleday Dell Pub.

³⁵ 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 myytille ei ole tieteellistä perustetta, sillä innovaatiot tulevat pienistä ja keskisuurista yrityksistä mutta harvoin jättiläisyrityksistä. 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*).

³⁶ Peters, Thomas (1990) *Thriving on Chaos*, Harper & Row, New York.

³⁷ Moritani, Masonori (1982) *Japanese Technology: Getting the Best for the Least*, Simul Pr Inc.

mukaan resurssit ja kyvykkyudet tarjoavat tuote/markkina-ratkaisuja kestävämmän pohjan strategialle. Kasvuyritysten kannalta resurssiperusteinen strateginen ryhmä-analyysi voi olla hyödyllinen työväline osana kilpailu- ja markkina-analyysiä, benchmarking-projektia ja lisäksi yrityksen arvonmäärittelyn 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 vertaamiseen on vaikea löytää luotettavaa lähtökohtaa. Eräs vaihtoehto on strategia-menestysmalli, jonka pohjalta on tehty noin 300 yritysanalyysia ja monia strategiaryhmä –analyysieja mm. seuraavilla toimialoilla: hightech- , metalli- , design-, ohjelmisto- ja puutuoteteollisuus.

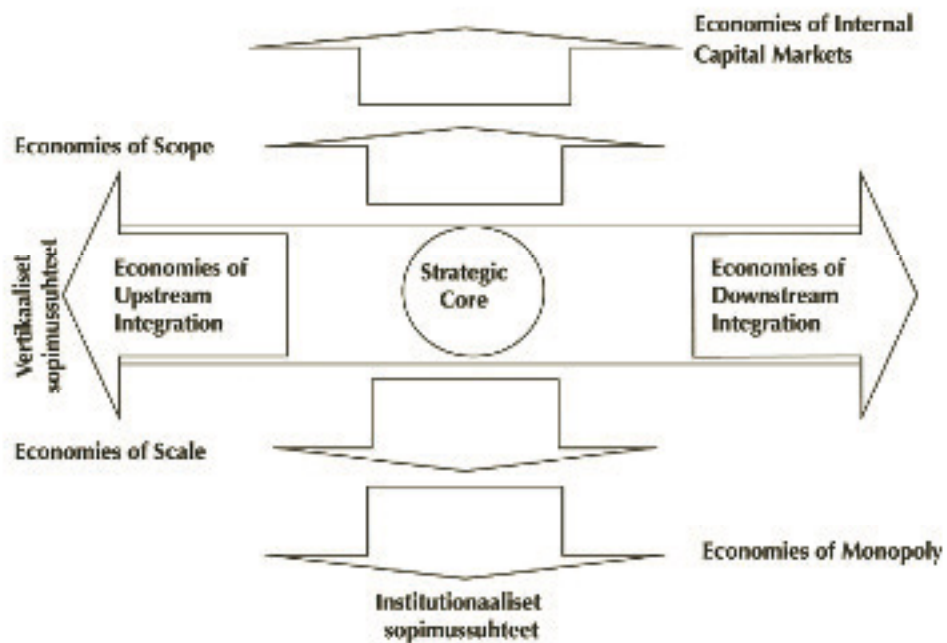
2.5 Luottamus pääoma ja verkostot

Ratkaiseva muutos markkinoilla on viime vuosikymmeninä ollut verkostointi³⁸. Schumpeterin toimivan, dynaamisen kilpailun näkemys ja institutionaalisen talouden näkökulma nobelisti Ronald Coase'n³⁹ tulkitsemana on muuttanut yritysteoriaa. Näiden ajatusten pohjalta käsitys dynaamisesta yritysmallista on laajentunut tuotantofunktiosta ”sopimusnipuksi” (nexus of the contracts). Norjalainen Torger Reve⁴⁰ on esittänyt viitekehikon, jossa hän taitavasti yhdistää verkostoteoriat, kilpailuteoriat ja strategisen liikkeenjohto-opin integroivaksi malliksi (kaavio 12).

³⁸ North, Douglass (1993) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.

³⁹ Coase, Ronald (1937) ”The Nature of the Firm”, *Economica*, 386-405.

⁴⁰ 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 12: Torger Reven integroiva malli

Mallissa yrityksen rajankäynti markkinoilla ratkaistaan kahden dimension suhteen:

- a) *Reaalimarkkinoiden vertikaaliset vaihdantasuhteet asiakas- ja tuotantekijämarkkinoihin jaettuna kolmeen alueeseen:*
- strateginen ydin/ ydinosaaaminen,
 - verkostot tai allianssit ja
 - markkinasuhteet.

b) 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 arvoketujärjestelmä ei ole samalla tavalla ydinosaamista kuin ennen. Yrityksen on tärkeää määritellä sen tehokkain toimintakenttä (scope) ja mittakaava (scale) oikein suhteessa liiketoimintaan. Globaaliset yritykset siirtävät tuotantoaan verkostojen varaan ja panostavat uusiin tuotteisiin (scope'n laajentamista) tai fuusioihin (scale'n etsimistä). Kriittinen kysymys on ydinosaamisen ja verkostojen välinen yhteys.

Verkostosuhteet on tapa nopeasti hankkia osaamista ja ymmärtämystä sekä hyödyntää verkostoekonomiaa. Samalla se kasvattaa yrityksen arverkostoston kokoa ja vaikeuttaa sen hallintaa. 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.

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

Kaava 1: työn dynaaminen taloudellinen lisäarvo

Markkinoiden pelisäännöt ovat luottamuksen perusta. Markkinat eivät toimi ulkopuolisten suunnitelmien tai julistusten voimalla vaan luottamuksen voimalla. Verkostot rakentuvat luottamuspääoman varaan. Verkostot ovat tehokkaita monimutkaisissa ja tietointensiivisissä liiketoimissa, joissa tarvitaan toisiinsa liittyviä transaktioita. Haasteena on symbioottinen ja yli organisaatio- ja sektorirajojen ulottuva yhteistyö.

Tähän kuten muihinkin relatiivisiin ilmiöihin tarvitaan tehokasta metodologia, jollaista olen kehittänyt usean yrityshankkeen kautta, kuten SEC ry⁴¹ tai Pohjoismaisen ministerineuvoston toimeksiannosta toteutettu ”Furniture Excellenc Club”⁴². Kaavion 13 malli on osoittautunut hyvin toimivaksi yksinkertaisesta rakenteesta huolimatta – tai ehkä juuri siksi. Mallin suuren luokan sovellus on Puu-Suomi-ohjelma, joka osaltaan koului valtiollisiin tehtäviin mm. kansanedustaja Kyösti Karjulan.

⁴¹ Lähde: secry.fi

⁴² lähde: Leed Note Book no. 20: LOCAL ECONOMIES AND GLOBALIZATION, OECD, Paris, 1995



Kaavio 13: Luottamus pääoman rakentaminen prosessina

2.6 Globalisaatio ja yhteiskunta

1800-luvulla David Ricardo osoitti komparatiivisen kustannusedun periaatteen: Kunkin maan tulee erikoistua niihin hyödykkeisiin, joissa sillä on tuotannontekijöitä edullisimmin käytettävissä. Ricardon periaatetta sovellettiin sodan jälkeen, jolloin käynnistettiin GATT-prosessi. Sodan voittajavallat, erityisesti Yhdysvallat, panostivat kansainvälisen kaupan vapauttamiseen. Sodan jälkeinen Länsi-Euroopan taloudellinen elpyminen perustui Marshall-apuun, joka tarkoitti Euroopalle edullisia lainoja. Englanti pääsi vuonna 1946 samoihin tuottavuuslukuihin kuin mitä sillä

oli ollut ennen sotaa. Neuvostoliitto liittolaisineen kieltäytyi avusta. Suomi kieltäytyi, koska pelkäsi sen vaurioittavan suhteitaan Neuvostoliittoon. Suomi maksoi ilman ulkopuolista apua sotakorvaukset, jälleenrakensi ja samalla syntyivät suuret ikäluokat. Tämä voimanäyte palkittiin kansainvälisenä maineena ja bilateraalisenä neuvostokauppana, jonka avulla Suomi rahoitti teollista kasvua. Suomalaiseen talousoppiin kuului myös taitava kauppa- ja rahapolitiikka. Näiden tekijöiden rinnalla korostui teknologia. Suomen teknologiaomavaraisuus oli sodan jälkeen olematon, koska TEKES syntyi 1970-luvulla. Suomi hyötyi sodan jälkeen siitä, että teknologisesti edistykselliset maat, erityisesti Yhdysvallat, nojasivat nobelisti Robert Solowin kasvumalliin ja sallivat teknologian vapaan levittämisen yli maa-rajoiden. Mikäli Yhdysvallat olisi sodan jälkeen sulkenut teknologian siirron väylät, Suomi ei olisi kyennyt luomaan teknologiasta kilpailuetua.

1970-luvun alun öljykriisi pysäytti teollisuusmaiden kasvukehityksen ja nosti esiin epävarmuus-käsitteen, jota Joseph Schumpeterin ajatuksia tulkiten John Kenneth Galbraith korosti. Öljykriisi pakotti OECD-maat ottamaan teknologian kehittämisen osaksi teollisuus- ja kauppapolitiikkaa, eikä sen osalta enää luotettu ulkoisvaikutuksiin eli markkinaperusteiseen leviämiseen. Kuten Robert Solow korosti vuoden 1987 Nobel-puheessaan, paineet kasvumallin uudistamiseen olivat ilmeiset. Yhdysvalloissa hallitus panosti teknologian kehittämiseen. Keinona tähän on ollut panostus yliopistojen tutkimusten kaupallistamiseen yhteistyössä ministeriöiden tutkimuslaboratorioiden ja yritysten kanssa. Tutkimustulosten kaupallistamiseen hallitus on luonut nerokkaan lisenssijärjestelmän, jonka seurauksena johtavien yliopistojen vuosittaiset lisenssitulot ovat satojen miljoonien dollareiden tasolla. Yhdysvaltojen teknologinen voima näkyy mm. patenttihakemusten kasvuna parin vuosikymmenen kuluessa. Yhdysvallat oli myös keskeinen vaikuttaja sille, että

WTO saatiin syntymään GATT:n pohjalta ja että WTO-sopimus (liitteenä TRIPS-sopimus) sisältää tiukat velvoitteet mm. IPR:ien kansainväliseen suojeluun. Yhdysvallat jyrää EU-maat huippututkimuksessa; tällä kertaa se ei enää tarjoa huipputeknologiaa ystävänlahjana. Jos talousjätit kuten Yhdysvallat sulkevat tieteellisten innovaatioiden vapaan leviämisen, Suomi on vakavan haasteen äärellä. Suomi kykenee tuottamaan vain osan soveltamastaan tiedosta. Silloin joudumme maksamaan uuden tieteellisen tiedon soveltamisesta kalliit lisenssimaksut, mikä on jo arkipäivää tieteellisen bioteknologian alueella.

Suomen talousrooli joutuu vakavan haasteen eteen, koska TEKES tehokkuudestaan huolimatta ei pysty tukemaan pitkälle erikoistuneen ja huipputeknologiaa soveltavan teollisuuden kehitystyötä. Syynä on yksinkertaisesti mittakaava. Jos teknologisen huipputuotteen uudistaminen maksaa miljardi dollaria, kuten suuruusluokka lienee joka toinen vuosi uudistuvan Windows-järjestelmän osalta, suomalaisten yritysten on pakko siirtää kehitys- ja hankintayksiköitään kunkin teknologian kannalta keskeisiin innovaatiokeskuksiin. Tietynlainen paradoksi maailmantalouden kehityksessä on se, että alueellinen keskittyminen kiihtyy. Luovat ihmiset arvostavat toistensa läheisyyttä entistä enemmän ja Internet tekee kommunikaation keskustusten välillä helpommaksi. Maailmantaloudessa on Michael Jensenin mukaan meneillään schumpeteriläinen "luova tuho". Panostus teknologiseen kehitykseen on kasvanut neljännesvuosisadan aikana keskimäärin kaksi kertaa nopeammin kuin kansantuote⁴³. Meneillään olevassa tietoteollisessa vallankumouksessa on seuraavia piirteitä:

- a) kiihtyvä teknologinen kehitys kasvavan tutkimuspanoksen myötä

⁴³ Jensen, Michael. (1992) 'The Modern Industrial Revolution, Exit, and Failure of Internal Control Systems', Journal of Finance.

- b) teollisuuden, kaupan ja palveluelinkeinojen toimintaprosessien automatisointi ja tietokoneistaminen
- c) noin miljardin kiinalaisen, intialaisen, ym. työnhakijan tulo markkinoille kilpailemaan työpaikoista länsimaisten työntekijöiden kanssa
- d) ylikapasiteetti kaikilla perinteisillä toimialoilla ja kaikissa yhteiskunnan toiminnoissa
- e) massatyöttömyys länsimaissa ja erityisesti Euroopassa

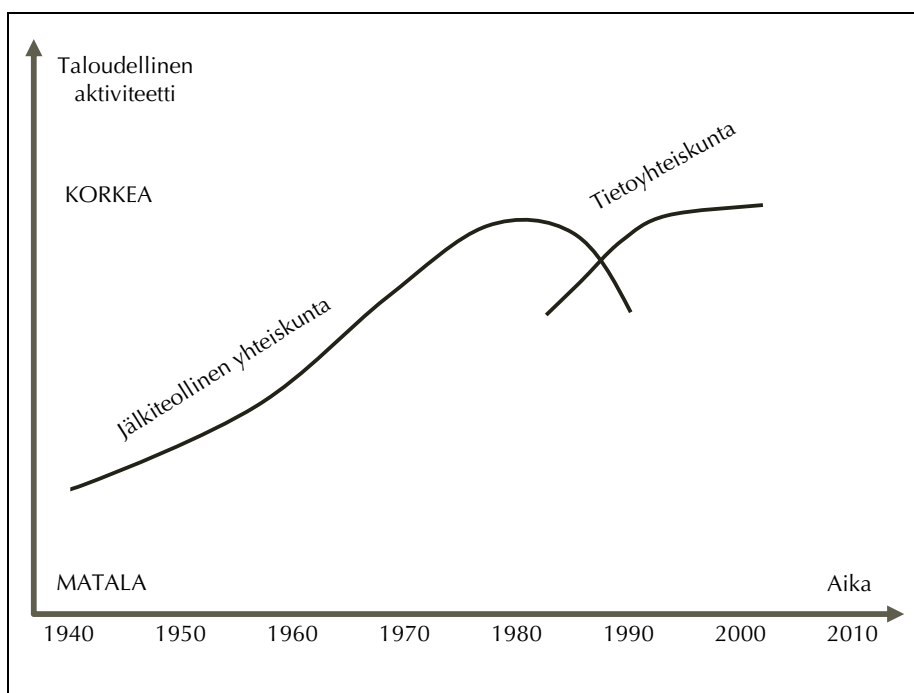
Gloabalisaation voittajia ovat suuryritykset. Noreena Hertzin (The Silent Takeover) mukaan globaaliyritykset hallitsevat markkinoita. Esimerkiksi autoteollisuudessa 10 suurimman yrityksen osuus on jo 80 % ja telealalla jopa 86 %. Globalisaation moottorina toimivat noin 40 000 monikansallista yritystä, joilla on noin 250 000 tytäryhtiötä⁴⁴ eri puolilla maailmaa. Suuryhtiöiden rinnalla taloutta hallitsevat uudet talousalueet. Yksityisen maan tasolla globalisoituminen on väistämätöntä, sillä mikään maa ei voi enää lyödä rajojaan kiinni. Erityisesti pienet ja alikehittyneet maat joutuvat kovan haasteen eteen, sillä sopeutuminen globalisaatioon vaatii teknologisia uudistuksia, julkisen kulutuksen rajoittamista ja institutionaalista joustavuutta. Monikansallisten jättiläisyritysten merkitys globaalitaloudelle on kiistaton, mitä osoittavat seuraavat tunnusluvut:

- 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 %.

⁴⁴ Karliner, Joshua (1997) The Corporat Planet, Sierra Club Book (s. 5)

- 300 suurinta yritystä pitävät hallussaan kolmanneksen yritystoiminnan yhteenlasketusta tuotannollisesta taseesta
- Monikansalliset yritykset pitävät 90-prosenttisesti kotimarkkinoinaan (home-base) teollista ”kolmiota” (EU, Yhdysvallat ja Japani)
- 500 suurinta yritystä vastaavat 63 % Yhdysvaltojen bkt:sta

Suomen globalisoitumista kiihdytti Euroopan unionin jäsenyys vuonna 1995, jolloin Suomi kytkeytyi elimelliseksi osaksi maailmanlaajuista vapaaseen kauppaan ja kilpailuun perustuvaa talousjärjestelmää. Suomen talouden kansainvälistyminen on tapahtunut hyvin nopeassa tahdissa. Suomalaisten yritysten ja koko talouden kansainvälistymisen aste on tänä päivänä korkea. Kansainvälistymisestä on kuitenkin maksettu oppirahat, sillä suorat investoinnit ovat tuottaneet voittoa vasta 1990-luvun lopulla. 1990-luvulla suomalaisten yritysten ulkomaalaisomistus on lisääntynyt. Noin puolet suurimpien suomalaisten teollisuusyritysten henkilöstöstä työskentelee ulkomailla ja monissa yrityksissä virallinen kieli on englanti. Suomi kohosi siis 90-luvun alussa globaalitalouden kriisin pääomamarkkinoiden osalta. Taustalla oli se tosiasia, että Suomen valuutta oli tavattoman altis spekulatioille. Vaikka hallitus ja Suomen pankki yrittivät 90-luvun alussa kieltää devalvaation mahdollisuuden, sitä ei voitu välttää. Silti laman syntyä ja seurauksia on tutkittu hyvin vähäisessä määrin. Todellisuudessa laman syyt on helppo havaita käymällä läpi vaikkapa johtavat talouslehdet 1990-luvulta. Ainakin taloustoimittajat olivat selvillä laman todellisista syistä, kasinotalouden synnyttämästä kiinteistö- ja osakekuplasta ja keskeisistä pelureista menetysten takana. Esitin jo vuoden 1990 SYKL:n kirjassa (Kymmenen eurooppalaista käskyä) kaavio 13 mukaisen ennusteen.



Kaavio 13: Ennusteeni 90-luvun alun kriisistä – oli valitettavan tarkka

Vaikka kaavio onkin periaatteellinen, sen takana oli hyvin laaja tutkimustieto. Tuntui jo 1980-luvun lopulla siltä, että Suomen talous on murroksen kohteena 1990-luvun alussa. Tätä kaaviota ja sen sisältöä esittelin jo vuosia aikaisemmin monissa tutkimusjulkaisuissa, joissa samalla kerroin ennusteeni siitä, että omaisuusarvot romahtavat 1990-luvun alussa. 1990-luvun innoittajani oli Joseph Schumpeter⁴⁵, jonka keskeisistä ajatuksista Liisa Lintunen teki yrittäjyysaine-

⁴⁵Schumpeter, Joseph (1934) *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.

Schumpeter, Joseph (1937) *The Business Cycles*, McGraw-Hill, New York.

Schumpeter, Joseph (1950) *Capitalism, Socialism and Democracy*, McGraw-Hill, New York.

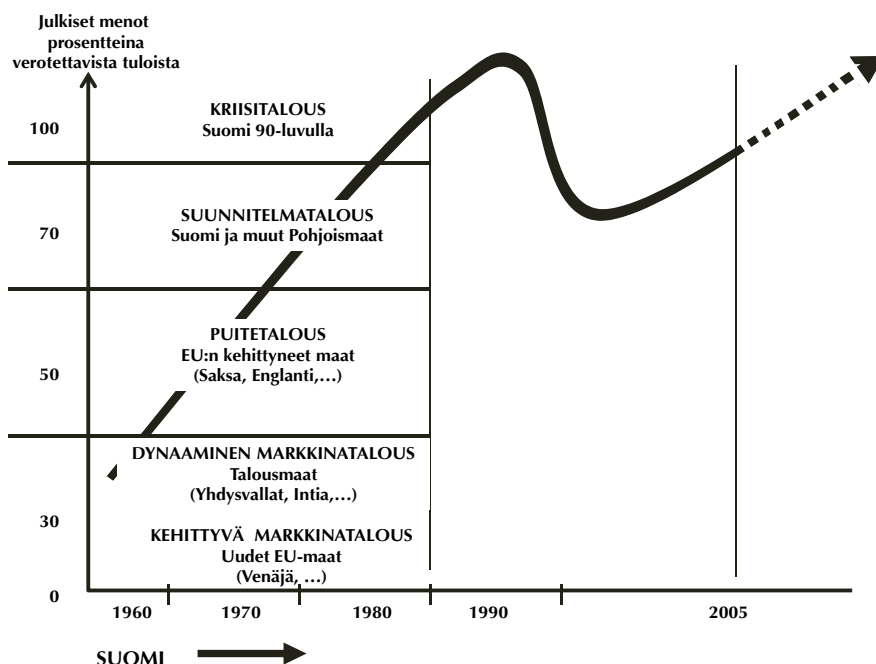
seen⁴⁶ loisteliaan väitöskirjan. Joseph Schumpeter kritikoi voimakkaasti viime vuosisadan alkupuolella muotonsa saanutta talousteoraa. Schumpeter osoitti historiatarkasteluissaan, että talous saa kehitysdynamiikkansa pitkälti innovaatioiden kautta. Liisa Lintusen väitöskirjaprosessi avasi silmät sille, kuinka laajasti Schumpeter on vaikuttanut nykypäivän taloudellisiin oppirakenteisiin. Schumpeterillä on paljon sanottavaa myös siihen todellisuuteen, jonka innovaatiot markkinoilla kohtaavat. Schumpeter käyttää käsitettä ”luova tuho”, jolla hän tarkoittaa sitä, että uudelle innovaatiolle löytyy tilaa vain kovan taistelun kautta. Toisaalta, jotta innovaatio yleensä olisi taistelun arvoinen, sen tulee mahdollistaa korkea voittotaso eli väliaikainen monopoliasema.

Gloaalitalous merkitsee Suomelle kiistattomasti jatkuvaa ”luovaa tuhoa”. Sitä merkitsee jo parhaillaan meneillä oleva teollisten työpaikkojen alasajo. Käsillä oleva tilanne on vakavampi kuin yleisesti halutaan myöntää. Teknologisesta edistyksestä huolimatta Suomi on haavoittuva. Kansalliset varallisuuspuskurit ovat vähäiset. Nokian ultimatum verotason alentamiseksi on vakava, mutta tärkeä viesti. Veroja on vaikea alentaa, ellei julkisia menoja alenneta. Suomessa julkiset menot ovat noin 70 % verotettavista tuloista, kun EU-maiden keskimäärä on lähellä 50 %. Suomessa kansantaudit ja työuupumus kaatavat suuren osan työkykyisestä väestöstä. Huoltosuhde, työelämässä olevien ja työelämän ulkopuolella olevien suhdeluku lähestyy katastrofirajaa eli lukua kolme. Nuoret ovat vaikeuksissa ammatin ja asunnon suhteen. Keskusten ulkopuolella noin puolet akateemisista jää vaille tutkintoa vastaavaa työtä ja keskuksissa, joissa on työtä tarjolla, asuntojen hinnat ovat kohoamassa pilviin. Suuret ikäluokat, jotka ovat toimineet talouskasvun mootto-

⁴⁶ Lintunen, Liisa (2000) *Who Is the Winner Entrepreneur? An Epistemological Study of the Schumpeterian Entrepreneur* (dissertation), Helsinki School of Economics, series A-180, Helsinki.

reina, eläköityvät lähivuosina, joten julkiseen menotalouteen ja eläkevaroihin kohdistuu huomattavia lisäpaineita.

Suomessa ei nykyisellä euron tasolla ole kuin kaksi globaalisti kilpailukykyistä tuotannontekijää. Toinen on yrittäjyys. Yrittäjyyden varjolla koulutettu henkilö saadaan tekemään ylipitkää päivää kohtuullisen ansion varmistamiseksi. Toinen on rahan hinta. Tuskin tarvitsee olla kovinkaan hyvä ennustaja, kun voi ennakoida, että korot voivat uudelleen nousta yllättävän nopeasti. Muutaman vuoden kuluttua Suomi saattaa olla kriisitalous laajemmin kuin 1990-luvun alussa. Erona on se, että nyt valtion ja kuntien massiivinen omaisuus on pääosin myyty. Suomalainen työ ei enää kilpaile edes vaativien globaalitalouden ammattien suhteen kuten 1990-luvulla. Jopa Suomen ylivoimaisesti parhaan tutkinnon omaavat diplomi-insinöörit ovat ongelmissa. Valtiojohto tuntuu odottavan ihmettä ja virkamiesjohdosta lähinnä valtiosihteeri Raimo Sailas uskaltaa ottaa kantaa orastavaan talouden kriisiin. Kaaviossa 14 ilmenee talouskriisin pääsyy. Suomessa julkiset menot ovat karanneet hallinnasta.



Kaavio 14: Julkiset menot suhteessa verotettaviin tuloihin

Vuonna 2002 kokoontui verotustarpeen työryhmä tutkimaan ja selvittämään asiaa. Työryhmään kuuluivat yrityskonsultti Kaarlo Ilmanen, kaupunginjohtaja Martti Ilmonen, varatuomari Timo Laatunen, johtaja Risto Suominen ja tohtori Heikki Urmas. Työtä ovat avustaneet lähinnä tietoja luovuttamalla Verohallitus, Kuntaliitto, Tilastokeskus, Suomen Yrittäjät, Veronmaksajain Keskusliitto ja VATT. Työryhmä on kiinnittänyt huomiota muutamiin tekijöihin:

- Suomessa on monia julkisen tuen muotoja, joissa sama henkilö on tuen saaja ja tuen maksaja. Varojen kierrätys julkisen sektorin kautta lisää turhaa byrokratiaa.
- Suomessa on julkisen sektorin palkkalistoilla huomattavasti enemmän

väkeä, 150 000 henkilöä, kuin EU-maissa keskimäärin väkilukuun suhteutettuna. Mistä se johtuu?

- Eräät verot lisäävät osaltaan myös julkisen tuen tarvetta kuten esimerkiksi asumiseen liittyvät verot kylmässä maassa; kiinteistövero, lämmitysöljyn ja vuokratulon verotus, joka on samalla myös vuokralaisvero.
- Verotuksen yksinkertaistaminen turhan byrokratian karsimiseksi, esimerkiksi ennakonpidätyksen lopullisuus palkkaverona.
- Kuntajaon uudistaminen verotustarpeen näkökohdat huomioiden niiden palvelukyvyyn ja kohtuullisen veroprosentin turvaamiseksi.
- Päättäjät eivät ole päätöksistään kokonaisvastuussa. Eduskunta päättää, että kuntien on hoidettava määrättyjä asioita, eikä huolehdi päätöstensä aiheuttamista kustannuksista.

Työn verotuksen suhde muuhun verotukseen on kohtuuton. Suomalainen ei kykene ostamaan toisen suomalaisen tekemää työtä. Hänellä ei ole siihen varaa, jonka vuoksi hän voi ostaa vain pienemmän verotustarpeen yhteiskunnan tuottamia tuotteita ja palveluja, jos se on mahdollista. Suomalainen joutuu tekemään päivän työtä kyetäkseen ostamaan yhden tunnin toisen suomalaisen tekemää työtä. Tämä suhde 8/1 tulisi saada puolitettua 4/1:een. Jos me käytämme puolet tuloistamme kotimaisten tuotteitten ja palvelujen ostamiseen, toinen puoli tarvitaan pakollisiin tuontituotteitten ostamiseen, voimme työllistää vain 1/16 suomalaisista, 320 000 henkilöä. Tämä tilanne ohjaa nyt kansalaisia ostamaan tuontituotteita, jolloin työttömyys jatkuu työpaikkojen syntyessä meitä kilpailukykyisempien maiden tuotantolaitoksiin.

Verotustarpeen eri elementtien erittely ja vertailu EU-maihin tekee mahdolliseksi päätellä, missä määrin meillä on ilmaston, laajan ja harvaan asutun maan ja ilmaisen koulutuksen sekä sosiaali- ja terveystalvelujen takia verotustarve ehkäpä pysyvästikin EU-maiden tasoa korkeampi. Julkisuudessa on puhuttu suuryritysten pääkonttorien siirtymisestä verotussyistä muualle EU:n piiriin. Pelätään maamme muuttuvan tytäryhtiötaloudeksi. Myös tästä näkökulmasta on tärkeätä yhdenmukaistaa verotustarvetta ja sen kautta verotusta EU:n suuntaan sekä perustella huolella, miksi meillä verotustarve ehkä jää jonkin verran EU-tasoa korkeammalle. Suomessa käytetään hyvinvointipalvelujen tuottamiseen 20 % vähemmän rahaa kuin EU-alueella keskimäärin. Toisaalta meillä on verotustarve 20 % korkeampi kuin EU-alueella keskimäärin. Mikä on tämä poliittisen taloudenpidon musta aukko, johon uppoaa 25 % verotustarpeesta eli 17 miljardia euroa vuodessa. Nyt etsitään kaikkiin ongelmiin, myös työttömyyteen, ratkaisua rahan antamisesta ongelman hoitamiseen. Tämä johtuu meidän poliittisesta kulttuuristamme, näin on aina tehty. Esimerkiksi tulisi mahdollistaa kilpailukykyinen yrittäminen ja työllistäminen ilman rahan jakamista. Se olisi kestävä kehityksen toimintaa työttömyyden parantamiseksi.

Artikkeli Lakimiesuutiset 2/2008 lehdessä

KASVUYRITYKSET JA YDINOSAAMISEN SUOJAKEINOT GLOBAALIMARKKINOILLA

Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry käynnisti kunnianhimoisen tutkimuksen teknologia-alan kasvuyritysten oikeustaloustieteellisten reunaehtojen selvittämiseksi WTO-johtoisessa globaalitaloudessa. Tutkimukseen osallistui kaksivaiheisen delfoi-tutkimuksen vastaajina 200 kotimaista asiantuntijaa. Tämä vaihe tuotti arvokkaita tuloksia. Vuosien 2002–2004 tutkimuksen ohjausryhmässä toimivat:

yksikönjohtaja Pekka Kähkönen (TEK) vuonna 2002 ja
yksikönjohtaja Pekka Pellinen (TEK) vuosina 2003–2005,
tekniikan tohtori, H.C., tekniikan lisensiaatti Kari Sipilä,
professori Arto Lahti (HKKK)
Tutkijana toimi DI Kim Lahti.

Lahti Kim, Hirvikallio Matti, Kähkönen Pekka, Lahti Arto ja Sipilä Kari:
(2006) Teknologiayritysten globaali kasvustrategia ja immateriaalioikeudet,
Keuruun laatupaino Oy, Keuruu, www.keuruunlaatupaino.com/tilaus.htm
Muut Lähteet:

Lahti, Arto (2006) Strateginen markkinointi, Keuruun laatupaino Oy, Keuruu.
http://en.wikipedia.org/wiki/100_Best_Global_Brands

Tekijäoikeus sopii hyvin tietokoneohjelmistojen suojaukseen.

Liian usein riski-tuotto-laskelmat jäävät sivuun ja teknologia nähdään itseisarvona.

Keksinnöt tulee tulkita liikesalaisuudeksi ennen patentin hakemista.

Yleisesti lisensiointi on tehokas keino tekniikan levittämiseen.

IPR-strategiaan tarvitaan tehokas yhdistelmä suojakeinoja.

Patenttioikeus tehokas suojamuoto

Asiantuntijat olivat yksimielisiä siitä, että patentointi on taitolaji ja siksi laadukas asiantuntija-apu on tarpeen; oppimisprosessi kansainvälisesti taitavaksi patenttoijaksi voi käynnistyä vain positiivisten kokemusten kautta. Patenttioikeus on tehokas suojamuoto, mutta pitäisi muistaa, että patenttihakemus tulee aina julkiseksi. Kasvuyritykselle on kohtalokasta, jos suuret kilpailijat saavat liian aikaisin tietoonsa merkittävän keksinnön ja suuntaavat siihen panostuksensa. Suomessa t&k-toimintaa korostetaan silloinkin, kun lisensiointi on vaihtoehto. Yleisesti lisensiointi on tehokas keino tekniikan levittämiseen. Kansainvälinen patentointi on kallista, joten keksinnön kaupalliselle hyödyntämiselle tulee asettaa korkea tuottovaatimus. Tämän pääomansijoittajat osaavat, mutta liian usein riski-tuotto-laskelmat jäävät sivuun ja teknologia nähdään itseisarvona.

Tekijänoikeus selkeästi rajattu

Tekijänoikeus on lähtökohtaisesti kustannustehokas, koska yksinoikeus syntyy ilman kustannuksia, vaikka suoja kansainvälisillä markkinoilla on heikompi kuin patentin. Tekijänoikeus on selkeästi rajattu ja oikeuksien rikkomukset sanktioitu järkevästi. Digitaalinen vallankumous mullistaa liiketoimintamalleja ja lisää tekijänoikeuden käytettävyyttä. Erityisesti tästä hyötyvät tekijänoikeudellisen talouden

johtavat yritykset, joilla on globaali verkosto oikeuksien tehokkaaseen valvontaan. Tekijäoikeus sopii hyvin tietokoneohjelmistojen suojaukseen.

Kasvuyrityksen toimialan määrittely laajaksi

Keksinnöt tulee tulkita liikesalaisuudeksi ennen patentin hakemista. Kirjallinen NDA on siis standardi-menettely. Verkostointi on strategisesti vaativa liiketoimintamalli aina, kun ratkottavana on partnereiden yhteiset tai toisiaan täydentävät patentit. Usein monimutkaista sopimista tärkeämpi on osapuolten ymmärrys siitä, mikä on se kunkin verkstopartnerin strateginen ydinosaaaminen, josta ei kerrota ulospäin. Kasvuyrityksen tulee määritellä toimialansa laajasti, jotta salassa pidettäväksi määritelty ydinosaaaminen on sopimuksellisesti suojattu, kun yritys siirtyy uusille toimialoille. Tämä korostuu erityisesti nopean kehitysvaiheen toimialoilla, joilla yrityksellä on paljon erilaisia verkstopartnereita.

Suojakeinot Intellectual Property Rights -strategiaan

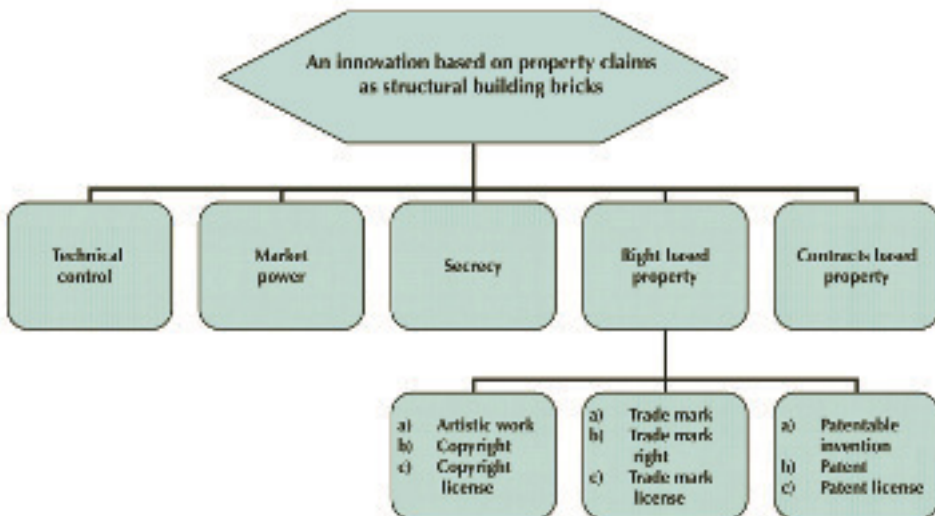
IPR-strategiaan tarvitaan tehokas yhdistelmä suojakeinoja. Avainmittari IPR-strategian tehokkuudelle on operaatiovapaus (freedom-to-operate). Yhden patentin strategia toimii harvoin; patenttisalkku tarjoaa keinot suojata keksinnöt, vaikeuttaa kilpailijoiden toimia ja käyttää patenteja käytön vaihdon välineinä mm. kilpailijoiden lisenssien saamisiksi. Näin uuden teknologian hankinta markkinoilta tulee vahvaksi vaihtoehdoksi oman kehittelyn rinnalle. Pääomasijoittajien käyttö on tärkeää, koska ammattimaiset sijoittajat tuovat pääomia ja osaamista, jotta kriittisessä kasvuvaiheessa voidaan varmistaa laadukas suojaus. Samalla syntyy tehokas sopimusperusta (mm. NDA ja osakassopimus), mikä on yhtiölle eduksi myös pitkään irtaantumisen jälkeen. Toisaalta yksityissijoittajat (bisnesenkelit) ovat hyödyllisiä niissä monissa tapauksissa, joissa ei ole edellytyksiä tiukkaan pääomasijoitusprosessiin.

Kyselytutkimus tutkimuksen toisena vaiheena

Toinen vaihe tutkimuksessa oli kyselytutkimus, johon osallistui 270 TEK ry:n jäsentä, joilta kysyttiin 81 väittämää Likert-asteikolla 1–5. Kohteena oli kolme tekniikanalaa: a) ohjelmistotekniikka, b) bio-/lääketekniikka ja c) valmistustekniikka/laitetuotanto. Kyselylomakkeen väittämät oli ryhmitelty: patenttioikeus, tekijänoikeus ja salassapito. Kyselytutkimus vahvisti delfoi-tulokset. Patentointi korostuu bio-/lääketekniikassa, kun taas ohjelmistoalalla aikatekijä puoltaa tekijänoikeuden ja salassapidon yhdistelmää. Valmistustekniikka /laitetuotanto ei saanut selkeää profiilia.

Yrityksen keinot ydinosaamisen suojaamiseksi

Ulf Petrussonin kirja *Intellectual Property & Entrepreneurship* (kaavio 15) kuvaa keinoja (property claims), joilla yritys voi suojata ydinosaamistaan.



Kaavio 15: Petrussonin malli

Petrusson nostaa esiin tekniset suojakeinot (technical control), joita on monenlaisia. Suppeimmillaan kysymys on siitä, että yritys kontrolloi ydinosaamistietojen vuodot organisaatiossaan; syytä onkin, koska varomattomat puheet ovat monen yrittäjän kohtalo. Turvajärjestelyt ovat rutiinia digiaikana. Teknologia-alojen kasvuyritys kohtaa kansainvälisesti tekniset standardijärjestelmät, jotka voivat olla julkisyhteisövetoisia kuten ETSIn GSM-standardi tai yrityslähtöisiä, mikä on yhdysvaltalaisen yritysten suosima malli. Standardi on tärkeä kasvuyritykselle, koska se alentaa teknologian käytön riskiä ja transaktiokustannuksia. WTO-ajan terästetty suojakeino on salassapito (secrecy), jonka oikeudellista perustaa WTO TRIPS-sopimus vahvistaa. Yleisesti ottaen sopimusperusteiset (contract based property) keinot ovat ydinosaamisen suojaamisen perusta kasvuyrityksille globaalitaloudessa, jossa yhdysvaltalainen vapaan sopimusoikeuden kulttuuri valtaa alaa.

Petrussonin malli on hyödyllinen kaikille yrityksille ja yhteisöille, jotta voidaan välttää väärät uskomukset, joita yrityksen johtamisoppeihin aina liittyy. Kun katsoo yrityksen taloustieteellistä kirjallisuutta, sieltä nousee esiin markkinavoima (market power) ja sen perustana markkinajohtajuus mitattuna markkinaosuudella. Eräs malli on Boston Consulting Groupin kokemuskäyrä, jonka mukaan yritys saavuttaa markkinajohtajuuden ylivoimaisen kokemuksen (mittakaava + oppiminen) avulla. Kokemuskäyrä on syvällä kansainvälisen yritysjohtamisen selkäytimessä. Tietointensiiivisillä aloilla yksikkökustannusten aleneminen, siis skaalautuminen, on erityisen nopeaa, mistä Nokia on esimerkki. Mikäli oppi pätee, teollis- ja tekijänoikeudet jäävät vähäiseen merkitykseen yrityksen ydinosaamistekijöinä. Tässä nähdään usein lopputulos, mutta ei prosessia. Usein jää vähäiselle merkitykselle se, millä ydinosaamisen suojakeinoilla yritys nousee markkinajohtajaksi. Nokialle GSM-

standardijärjestelmä, siis alan yritysten patenttipooli oli ratkaiseva markkinajohtajuuden perustana.

Brändit kestävää ydinosaamista

Globaalitaloudessa suuri teema on brändit ja niiden asema eri medioissa. Brändin oikeudellinen suojaus korostuu. Brändin voima on visuaalinen symbolikieli, joka yli kulttuurien tulkitsee yrityksen viestinnän ja vetoaa kuluttajien visuaaliseen muistiin. Brändi on ydinosaamiselementeistä kaikkein joustavimmin siirrettävissä tai muokattavissa kulttuurista toiseen. Brändit ovat kestävää ydinosaamista. Tuotantoteknologia ja siihen liittyvät patenttioikeudet ovat muuttuneet taktisiksi vaihdannan välineiksi. Niitä ulkoistetaan ja lisensioidaan globaalisti. Interbrand tekee brändin arvonnäytystä nobelisti William Sharpen EVA-metodin pohjalta. Kun katsoo arvokkaita brändejä, voi havaita niiden arvon olevan jopa luokkaa 70 prosenttia pörssiyritysten arvosta. Kyyninen talousmies arvelee, että brändin arvoksi on luettu yrityksen koko älyllinen pääoma. Interbrandin mukaan arvokkain brändi on Coca-Cola, jonka oikeudellinen suojaus perustuu keskeisesti salassapitoon. Seuraavana tulevat teknologiayritykset (Microsoft, IBM, GE, Intel ja Nokia), joiden ydinosaamisen oikeudellinen suojaus perustuu taitavaan de facto/de jure -standardien hyödyntämiseen ja niiden takana oleviin patenttioikeuksiin mutta myös taitavaan sopimuskäytäntöön. Seuraava joukko (Disney, McDonalds, Toyota ja Marlboro) ovat kaikki jakelumarkkinoinnin mestareita. Disney, McDonalds ja Marlboro) ovat taitavia globaalien liiketoimintamallien (formaattit/franchising/sposorointi) rakentajia brändiensä tueksi. Toyota on kaikkea tätä mutta myös prosessi- ja verkostojohtamisen edelläkävijä. Suomalaisten kasvuyritysten kannalta keskeinen johtopäätös on se, että niiden pitäisi panostaa vahvasti brändeihin ja niiden suojaukseen eikä vain teknologian kehittämiseen itseisarvoisesti. Olennaista on ymmärtää brändit yrityksen ydinosaamisen tuottaman tulevai-

suusarvon mittana ja myös brändin syntyprosessi, jossa tarvitaan aina koko Petrusssonin mallin suojakeinojen yhdistelmä.

Kansainvälinen kauppa ja immateriaalioikeudet

Kansainvälisen kaupan kauppavirrat ovat kysyntäohjautuvia. Kaikilla mailla on kaupassa potentiaalinen roolinsa, koska niillä on resursseja, joiden komparatiivinen kustannus on alhainen. Teknologinen kehitys sitoo yritykset useaan teknologiseen elinkaareen; maailmantaloudessa on aina ylikapasiteetti ja kysyntäepävarmuus, jota yritykset puskuroivat hajauttamalla tuotantoa maittain ja siirtymällä hierarkioista prosesseihin. Ydinosaaminen, jolla on pitkäaikaista arvoa, pitää sisällään älyllisen pääoman, sopimusjärjestelmät ja ydinosaamisen suojajärjestelmät. Maailman-kauppa on kasvanut 100-kertaiseksi sodan jälkeen. Vuonna 2005 maailman yhteenlaskettu vienti oli WTO:n mukaan 10 159 miljardia dollaria. Tästä pääosan ottavat kolme mannerta: Eurooppa 43 %, Aasia 27,4 % ja Pohjois-Amerikka 14,5 %. Vuosina 2000-2005 suurin vientivoittaja on ollut Kiina noin 25 prosentin vuosikasvulla. EU-maat ovat selvinneet hyvin, ja suurin häviäjä on Pohjois-Amerikka.

Mikä on immateriaalikaupan osuus koko kaupasta? Jos brändien arvo olisi liki 70 prosenttia noin 60 000 monikansallisten yritysten pörssiarvosta, voisi päätellä, että brändit ovat merkittävä osa immateriaalikauppaa. Brändien tulovirta on pitkälti lisenssi- ja royalty-tuloja. Näiden tulojen osuus länsimaiden kaupasta on esimerkiksi design-tuotteiden osalta 30–40 prosenttia. Toinen suuri immateriaalialue on tekijänoikeustalous. Sen arviointi on hankalaa, koska tekijänoikeudet ovat osa tuote- ja palvelusisältöä. Suppea tarkastelu sanoo silloin, että selvästi mitattava tekijänoikeustalouden osa siis viihde- ja formaattiteollisuus on prosenttien tasolla suhteessa alojen kauppaan. Laajasti tulkiten päästään kaksinumeroiseen prosenttiosuuteen.

Patenttioikeuksien kaupan arvo on kaikkein vaikeimmin arvioitavissa ja tulee esiin yrityskauppojen yhteydessä. Yksittäistapauksissa arvo on huikea. Lisenssien kauppa ei myöskään tuo selvästi esiin patenttien arvoa, koska ristiinlisensoinnin, siis vaihtokaupan, yleistyminen kätkee osan arvoa. Erityisesti kasvuyrityksille sopimukset ovat erittäin arvokkaita, mikäli ne on laadittu viisaasti ja tulevaa kasvua ennakkoiden kuten kyseessä olevista asioista kirjoittavat tutkijat korostavat.

Maailmankaupassa korostuu yrityksen koko ja mittakaava. Suuryritysten rooli on maailmanlaajuinen älyllisen pääoman kaupallistaminen eli kanavien hallinta. Kasvuyritysten rooli on uusien teknologioiden ja tuotteiden/palveluiden innovointi. Tällä tavalla tulkiten kasvuyritysten tulisi omata ylivoimaiset valmiudet Petrussonin mallin hallinnassa, koska niiden tulee jakaa innovaationsa monelle kanavapartnerille. Suomessa tähän liittyy paradoksi. Kasvuyritykset meillä valmennetaan siihen, että innovaatiokyky on yksin riittävä. Näin ei ole. Kasvuyritysten strateginen työkalu on sopimustaidot, joilla luodaan kansainvälisen verkoston arkkitehtuuri. Suomessa on painotettu talouden ja tekniikan neuvontaa erillään (sopimus)juridisesta, ja usein juridinen neuvonta on jäänyt sivuun. Siksi innovaatioiden kaupallistaminen edelleen ontuu. Meillä korostetaan sitä, että yrityksen ja sen kumppaneiden välillä tulee vallita luottamus. Tämä on tietenkin totta niin kauan kuin sitä riittää. Sen jälkeen alkaa riitely ja jos sopimukset puuttuvat, on edessä vaikeat ajat. Kasvuyritysten pitäisi kansainvälistyessään tehdä sopimuksia muun muassa listautumisesta pääomasijoittajien ja investointipankkien kanssa, koko ”hukkattu” sopimushistoria on vaikea todentaa.

Arto Lahti, professori

2.7 Työskenaariot ja muut työmarkkinahankkeet

Eräs kunnianhimoisia hankkeita, jossa toimin myös aloitteellisena, oli Työskenaariot-hanke, johon osallistui aikanaan noin 100 huippuluokan asiantuntijaa Työministeriön ja Euroopan sosiaalirahaston toimeksiannosta. Ohjausryhmän puheenjohtajuus oli suoraan työministeriön johdolla. Tässä yhteydessä ja myöhemmin opin arvostamaan kansliapäällikkö Pertti Sorsan ammattitaitoa ja yhteistyökykyä. Toimin kansainvälisen talouden ryhmän puheenjohtajana. Hankkeen projektivastaava oli Heikki Stenlund. Työprosessin keskeinen tulema oli jakaa polarisoituneet työmarkkinat kolmeen osaan:

1. Klusterityömarkkinat

Klusterityömarkkinat tarkoittavat kansainväliseen vaihdantaan osallistuvien yritysten ja viranomaistahojen/korkeakoulujen piirissä olevia työmarkkinoita.

2. Verkostotyömarkkinat

Verkostotyömarkkinat tarkoittavat työmarkkinoita, joilla työsuhde on poikkeava klusterialueella vallitsevasta 'pysyvästä työsuhteesta'. Verkostotyösuhde voi olla kolmen eri tyyppinen:

2a. Markkinaehtoisen verkostotalouden työmarkkinat

Nämä työsuhteet liittyvät klusteritaloutta palveleviin yrityksiin ja yhteisöihin. Työsuhteeseen kohdistuu ajallinen jousto eli kysymys on ns. pätkätyöongelmasta, mutta toisaalta myös globaalisesti merkittävän suurta roolia pelaavista liikkuvista työpaikoista, joita ilman mikään kehittynyt talous ei voi selviytyä.

2b. Yhteisöyrittäjyyden ylläpitämät työmarkkinat

Kysymys ns. kolmannesta sektorista, johon liittyvät järjestöt, kansalaisyhteisöt ja vastaavat. Näiden kautta voidaan luoda vaihtelevia, mutta usein haastavia työtehtäviä mm. ympäristöhuollon piirissä.

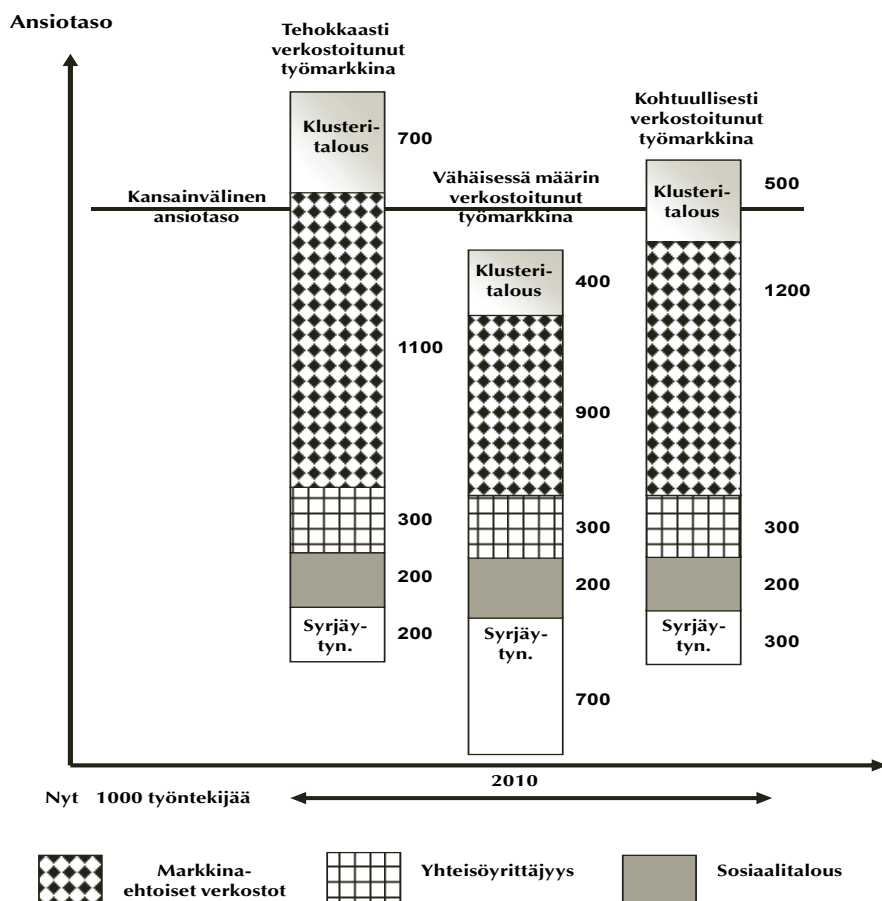
2c. Sosiaalitalouden ylläpitämät työmarkkinat

Sosiaalitalous tarkoittaa aktiivista vanhustenhoitoa tai syrjäytyneiden työkunnan hoitoa, jossa yhteiskunnan rooli onkin merkittävä, mutta johon tarvitaan nykyistä enemmän yrittäjäperusteista osa-aikaista tai rajoitettua vastuunottoa, jotta syntyisi toimivat markkinat kalliiden laitosten sijaan. Suomessa panostetaan mittavasti sosiaalitalouteen. Nämä panostukset voivat johtaa globaalisti ainutlaatuisen sosiaalisen teknologian kehittämiseen jopa vientituotteen asteelle.

3. Syrjäytyneiden työmarkkinat

Kysymys varsinaisista syrjäytyneistä, joilla on todellinen este osallistua aktiivisesti työmarkkinoille tai työmarkkinavalmiuksien ylläpitoon.

Keskeinen havainto oli se, että verkostotyömarkkinoilla tarvitaan monenlaisia verkostomalleja syrjäytyneiden ja klustereiden välille, jotta syrjäytynyt näkee edessään reaalisen ja motivoivan askelluksen kasvaa kohti vaativia kansainvälisiä tehtäviä klusteritalouden piirissä. Tätä hissiliikettä kuvataan Työn tulevaisuus -raportissa kaavion 16 muodossa:



Kaavio 16: Työmarkkinoiden verkostuminen

Klusteritalouteen kuuluu globaaliyritysten ohella julkinen kansallinen tai ylikansallinen hallinto- ja järjestökoneisto. Klusteritalouden ja julkissektorin 'avioliitto' perustuu vahvoille taloudellisille realiteeteille. Julkisvalta on erityisesti Euroopassa toiminut ansiokkaasti klusteriyritysten luomiseksi. Klusteritalouden tarjoamat työpaikat pudonnevat vuoteen 2010 mennessä noin puoleen eli noin 20 prosenttiin

työvoimasta. Samalla näiden yritysten liikevaihto kasvaa. Klustereiden kasvu tosin vaihtelee merkittävästi eri klustereiden välillä. On syytä korostaa, että klustereita palveleva markkinaehtoinen verkostotalous (pienet ja keskisuuret yritykset ja julkiset palveluorganisaatiot) on tässä oletettu omaksi markkinakseen.

Globaalimarkkinoille asemoituvan klusteritalouden ylläpito ei enää edellytä mittavaa virkamies-järjestömies -koneistoa, joten julkinen klusteritalous supistuu. Klusteritalouden mahdollisuudet menestyä Suomessa ovat erinomaiset, koska suomalaisille työmarkkinoille on ominaista ennustettavat ja vakaat palkkatason muutokset, jolloin nopeasti kasvava tuottavuus (liikevaihto per hlö) tuo yrityksille riskinottoa t&k-toimintaan ja innovaatioihin.

Kansallisesti on tärkeää luoda verkostotalouden malleja, jotka kurovat umpeen välimatkaa syrjäytyneisyyden ja klusteritalouden välillä. Keskeinen keino varmistaa klusteriyritysten kiinnostus Suomeen on innovaatioiden tehotuotanto hautomoiden ja verkostojen kautta, mistä Oulu ja Otaniemi ovat korkean teknologian osalta esimerkkejä. Tämän ohella tarvitaan suuri määrä muita malleja, jotta menestyvien klusteriyritysten koko hyvinvointivaikutus saadaan siirrettyä talouteen.

Työskenaarioiden ja laajojen kenttätutkimusten pohjalta hahmottelin klusterien hyvinvointivaikutusten siirtomekanismin. Porterilainen klusteriteoria nojautuu markkinoiden rakenteisiin. Porter uskoo, että markkinoiden rakenteet ovat avainasemassa klustereiden synnylle ja kehittymiselle. Tämä pitää aivan varmasti paikkansa Yhdysvaltojen tapaisilla jättiläismäisillä markkinoilla. Pohjoismainen klusterointi on enemmän Mashall-Penrose -mallin mukaista osaamisen kasvua. Klustereiden hyvinvointivaikutusten kannalta kriittisiä tekijöitä ovat:

1. Osaamisen ja teknologian siirto

Osaamisen ja teknologian siirto mahdollistaa klusterin kasvuimpulssien siirtymisen laajalle talouteen, mistä erinomaisena esimerkkinä on tietoliikenneklusteri.

2. Korkeakoulu-/ tutkimuslaitosyhteistyö

Monipuolinen verkostoutuminen luo perustan innovaatiopotentialin syntymiselle. Klustereiden sisään tarvitaan korkeakouluperusteisia hautomoita ja lisensioitavaa teknologiaa.

3. Innovatiivisuus eli jatkuva luova tuho

Schumpeteriläinen yrittäjyyden 'luova tuho' uudistaa klustereiden teknologia-osaamisperustaa. Klusteriyritysten on tästä syystä edistettävä yrittäjyyttä kaikin keinoin; yrittäjyyden tukahduttaminen johtaa klusterin tuhoon.

4. Lahjakkuudet panostavat klustereihin

Koulutusjärjestelmän haasteena on suunnata kansakunnan lahjakkaimman opiskelija-aineksen älyllinen mielenkiinto kansallisiin avainklustereihin. Kansakuntien taistelu klustereiden 'kotipesästä' kulminoituu taisteluun kyvykkyyksistä.

5. Klusterointi tukee vahvoja professioita

Klustereiden sisään tarvitaan ammatillista kasvua edistävä kulttuuri, joka kannustaa omaehtoiseen oppimiseen. Nokia on 1990-luvun esimerkkiyritys.

6. Senioriteetin syntyminen yritysjohtoon ja asiantuntijatehtäviin

Kansainvälistyminen erityisesti yritysjohtoon ja asiantuntijoiden osalta on klusterin kilpailukyvyyn perusta. Klusterin kannalta tärkeitä ovat vahvat seniorit, jotka uskalta-
tavat ja osaavat nostaa klusterin arvostusta.

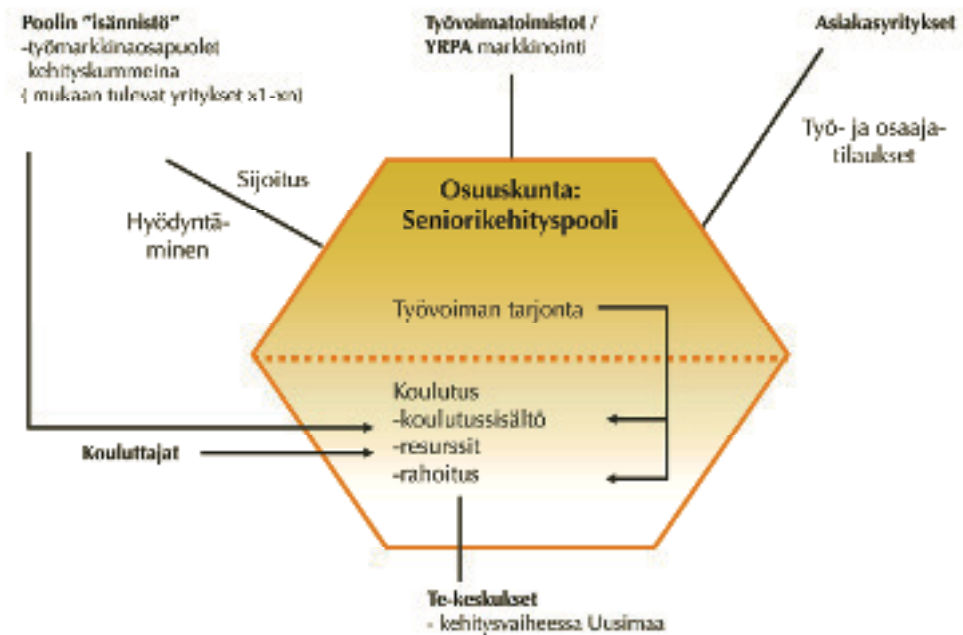
7. Julkisyhteisöjen ja yritysten välinen yhteispeli kansainvälisillä kauppaa säätelevillä foorumeilla

Osaavien virkamiesten merkitys korostuu vähintään yhtä paljon kuin teknologisten asiantuntijoiden, koska klusteri tarvitsee tuekseen vahvan virkamiesyhteyden kansainvälisen kaupan pelisääntöjen määrittelyyn.

Markkinaolosuhteiden kompleksisuus yhdistettynä syvää osaamista luovaan työmarkkina- ja organisaatiokäytäntöön johtaa työmarkkinoiden dynaamiseen epätasapainotilaan, jota voisi luonnehtia esimerkiksi siten, että mobiiliyritysten on pakko luoda uutta osaamis- ja teknologiaetua operatiivisten prosessien tehostamisen rinnalla. Taustana oli tietoliikennetoimialaa koskeva selvitystyö⁴⁷. Tämän tutkimuksen keskeinen havainto perustuen kymmenen johtavan tietoliikennealan yrityksen analyysiin oli se, että ainoa ajantasainen ja luotettava tietolähde yritysten henkilöstötarpeiden ennakoimiseksi on yritysjohtoon arviot. Yritysten henkilöstöjohto on sidottu lausunnoissaan salassapitoon, joten ennakkointitiedon saaminen edellyttää luottamussuhdetta.

⁴⁷ Heikki Stenlund ja Arto Lahti (1998) Tietotekniikka- ja tietoliikennealan klusterianalyysi, ESR-julkaisut 28.

Vaikka työhallinnolla on mallit markkinasopeutukseen (kuten rekrytointi- ja uudelleensijoituskoulutus), ennakointitieto on käytettävissä vain, jos yhteistyö yritysten, työnhankkijoiden, viranomaisten ja kouluttajien välillä toimii. Siksi tarvittaisiin globaalitalouden kaoottisuuden huomioivaa ennakointia. Keskeinen haaste oli suurista yrityksistä vapautuvan työvoiman uudelleenkohdentaminen siten, että säilytetään pitkien ammattiprofessioiden vahvistuminen. Ehdotin yhdessä Heikki Stenlundin kanssa kaavion 17 mukaista mallia. Tässä mallissa joukko yrityksiä tai yhteisöjä muodostavat yhteisen työvoimapoolin esimerkiksi osuuskunnan avulla ja tämä pooli ottaa vastaan työntekijöitä, jotka ovat työttömyysuhan alaisia. Työvoimapooli voisi toimia näin ammattiprofessioita vahvistavana sen ajan, kun tietty työntekijä on siirtymävaiheessa yrityksestä tai yhteisöstä toiseen. Tämä malli vähentäisi erityisesti suuriin ikäluokkiin kohdistuvia sosiaalisia ja taloudellisia rasitteita, jotka ovat yksilöille täysin kohtuuttomia ja voivat johtaa työkyvyn ennenaikaiseen heikkenemiseen. Malli on vapaasti käytettävissä, jos vain löytyy soveltajia.



Kaavio 17: Seniorikehityspooli työmarkkinoiden toimivuutta parantavana innovaationa

2.8 Sopimusliiketoiminnan malli

Esimerkiksi sopimusliiketoiminta on aina erityisen vaativa liiketoiminta. Perustuen noin sadan yrityksen vertailututkimukseen 80- ja 90-luvulla Suomessa, Pohjoismaissa ja Euroopassa voidaan esittää seuraavat haasteet, jotka järjestelmätoimittajia kohtaavat:

1. Jatkuva ydinosaamisen uudistaminen

Globaaliyrittäjien ydinosaaminen (core) on jatkuvassa muutoksessa kuten myös järjestelmätoimittajien non-core) tuotantotehtävä, jonka nämä rakentavat oman ydinosaamisensa päähankkijoiden ydinosaamista täydentäen. Järjestelmätoimittajat vastaavat keskeiseltä osin lopputuotteen ja -palvelun laadusta, toimitusvarmuudesta, jne. Järjestelmätoimittajan haasteena on tunnistaa ensimmäisenä päähankkijan ydinosaamisen muutokset ja panostaa oman ydinosaamisen sopeuttamiseen.

2. Erikoistuminen yksikkökustannusten alentamiseksi

Järjestelmätoimittaja kohtaa kysyntäepävarmuuden. Josta syystä sen on pakko erikoistua tiettyihin tuotteisiin, asiakkaisiin ja teknologioihin, jotta yksikkökustannukset pysyvät järkevinä. Keskeinen käsite on kokemuskäyrä (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

Globaalisoinnin tuoma kilpailupaine pakottaa päähankkijat siirtämään merkittävän osan kehitysvastuusta järjestelmätoimittajille. Näistä monet ovat noidankehässä: laaja tuote-asiakas-rajapinta on tarpeen tasaisen kassavirran perustaksi mutta toisaalta este kohdennetulle panostukselle kehitystyöhön. Tämä edellyttää tiukkaa ja vaikeaa valintaa panostaa systemaattisesti kansainväliseen huipputaamiseen 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 asetusajkojen 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. suunnittelu- palvelun ja designin. Hightecin kasvava rooli osana alan tuotesisältöä lisää tarvetta tietojohdamiseen, mikä tarkoittaa työyhteisön kykyä hyödyntää systemaattisesti kokemustietoa, tieteellistä tietoa, tms. 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 Yhdysallat ylläpitävät

puhtaaksi protektionistisista syistä. Joiltain osin tarvitaan tuotteiden hyväksyttämismenettelyä.

8. Ajan hallinta

Ajan hallinta on yhä tärkeämpää. Operatiivisen toimintasyklin hallinta ei enää yksin riitä. Järjestelmätuottajilta edellytetään myös kykyä viedä läpi kehitystoimet markkinoiden edellyttämässä syklissä, mikä varsinkin elektroniikkateollisuudessa on hyvin lyhyt ja mekaniikan puolella vielä lyhyempi.

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 roolia.

10. Organisaation jatkuva uudistaminen

Järjestelmätuottajilla ei ole valittavanaan yhtä yksittäistä organisaatiomallia. Enää ei pelkkä kustannusten karsiminen ja toimintojen pelkistäminen 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 globalisoinnin perustaksi

Globalisointi on välttämätöntä. Suurten päähankkijayritysten globalisointi pakottaa myös järjestelmätuottajat seuraamaan mukana, josta esimerkkinä on elektroniik-

kateollisuus. Haasteena on luoda kehitysohjelmia siis korkeakoulu-tutkimuslaitos-yhteistyönä.

12. Yritysjohdon kehittäminen ja sitouttaminen

Hallitustyöskentelyn uudistaminen on osa johtamisen kehittämistä. Uuden yritys-johdollisen sukupolven myötä tulevat myös suurten yritysten kannustejärjestelmät kuten optiot ja kasvuyritysten osalta mahdollinen pörssilistaus.

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 ennakkointitiedon ja markkinaskenaarioiden laadinnan osalta.

14. Strategiset ja operatiiviset allianssit

Teollisuuden perinteinen eristyneisyys ja keskittyminen omaan tuotantotehtäväänsä ei 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

Avainkysymys on pätevän työvoiman saanti. Onnistunut rekrytointipolitiikka on järjestelmätoimittajan kehitysdynamiikan perusta. Teollisuuden on pienestä suureen pakko aktivoitua suoraan rekrytointiin kouluista ja markkinoilta. Korkeakoulututkimuksen markkina-arvo on suuri, erityisesti tuotekehitystyössä.

2.9 Muutamia valikoituja puheenvuoroja

Juhlapuhe 18.3.2006: Satakuntalaisen osakunnan 352 vuosijuhla

SATAKUNTA – DYNAAMINEN MAAKUNTA

Satakunta voi rakentaa tulevaisuutensa vain itsellisesti

Siksi tarvitaan uudenlainen ajattelu teolliseen logistiikkaan, akateemiseen sivistykseen ja alueellisiin rakenteisiin

Satakunta on läpi historian ollut itsellinen ja hyvin toimeentuleva maakunta⁴⁸. Kalevalan syntyperinteet liittyvät ilmeisesti läheisesti Satakuntaan, jossa vallitsi korkeakulttuuri jo ennen ristiretkeä. Tuon ajan perinteen mukaan Suomessa lienee ollut kukoistavia kuningaskuntia, yksi tai useampi kuten professori Matti Klinge on todennut. Tuhat vuotta Kokemäenjokilaakso on ollut valtaväylä, jota pitkin eurooppalaiset kulttuurivaikutteet ovat kulkeneet Satakuntaan ja muuhun läntiseen Suomeen. Keskiajalla Satakunta oli merkittävä maakunta

Satakunnan keskus oli Kokemäki, jossa oli merkittävä kauppapaikka, Teljä. Pyhän Henrikin saarnahuone, jossa piispa katolisen kirkon tradition mukaan saarnasi en-

⁴⁸ Hyviä lähdeteoksia, joihin Satakunnan historiatiedot perustuvat ilman yksilöityjä viitteitä, ovat:

Elo, Jarkko & Ilari Kurri (1999). Satakunnan maakuntakirja. Satakuntaliitto, Sarja A:247, Pori.
Salo, Unto (1999). Kotimaakuntamme Satakunta. Satakuntaliitto, Sarja A: 245, Pori.

nen marttyyrikuolemaansa tammikuussa 1155, sijaitsi Kokemäellä. Keskiajalla satakunta ulottui nykyisen Tampereen taakse. Pohjoisessa Satakunnalla oli erillisoikeuksia Keski-Pohjanmaan alueelle asti. Miksi muuten satakuntalaisesta Lallista tehtiin katollisen ajan vihatuin murhaaja? Viittasiko valloittajien ilmeisesti tarkoituksella rakentama legenda siihen, että Satakunnan korkeakulttuuri nähtiin uhkaavana?

Joka tapauksessa Satakunta jäi keskiajalla syrjään Ruotsin valtakunnan valtaketuksista. Ennen Ruotsin suurvalta-aikaa Suomeen syntyi jo keskiajalla, hansakaupan ja katolisen lähetystyön vaikutuksesta Turku ja ruotsalaisten perustama Porvoo ja Viipuri. Suomenlahdella Ruotsin harjoittama kaupunkipolitiikka on syynä siihen, että rannikot syvine takamaineen vakiintuivat Tukholman ja Novgorodin välisessä hegemoniakilpailussa Ruotsin kruunun nautinta-alueiksi ja tätä kautta läntisen, saksalaistyyppisen kaupunkikulttuurin piiriin⁴⁹.

Kaupunkikehityksen kannalta olennaista oli kuningas Kustaa Vaasan päätös keskittää kaupankäynti kaupunkien säännöllisille markkinoille. Syynä tähän elinkeinoelämää kahlitsevaan päätökseen saattoi jo silloin olla ja on aina myöhemmin ollut veronkannon ja valvonnan helpottaminen. Vaasa-kuninkaat vakiinnuttivat Ruotsin keskittämispolitiikan. Satakunnan asemaa kuvaa se, että tuohon aikaan erityisesti Rauman ja Ulvilan porvarit olivat pakkomuuton kohteena Turun ja myöhemmin Helsingin kehittämiseksi, kun Helsinki vuonna 1550 perustettiin.

⁴⁹ Prof. Jere Maula 3.9.98, KAUPUNKIPOLITIikkaa SUOMENLAHDELLA, nettikirjoitus).

Ruotsi menetti 1700-luvulla Itämeren kaupan hallinnan ja samalla Viipuri joutui Venäjän hallintaan. Ruotsin suurvalta hajaantui valtapoliittisesti. Elettiin orastavaa valituksen aikakautta, jonka tunnetuin hahmo oli Pohjanmaan valtiopäivämies ja rovasti Anders Chydenius. Hän ajoi Pohjanmaan kannalta tärkeää ulkomaankaupan vapauttamista, mihin syynä oli se, että Pohjanmaa oli tervakaupan keskus. Pohjanmaan tapulikaupungit (Oulu, Kokkola ja Vaasa, vuodesta 1765 lähtien) kehittivät kaupan vapauden johdosta nopeasti ja liikenneyhteyksiä sisämaahan kehitettiin tervakaupan varmistamiseksi, vaikka kaupan vapauttaminen koski myös Ulvilaa ja Raumaa.

Satakunnan erämaat asutettiin laajasti 1700-luvulta lähtien. Pontimena tälle lienee Satakunnassakin tervakaupan turvaaminen, mutta tietenkin myös maatalouden ja liikenneyhteyksien kehittäminen. Omat sukujuureni kuuluvat isänäidin kautta Savo-Honkakoski-sukuun. Sukukirja 1700-luvulta nykypäivään kertoo suvun kasvun yhdestä talosta yli kymmenen tuhannen jäsenen suvuksi. Suku kasvoi Pomarkun Isojärven vesistöalueiden ympärillä sekä maatalouden että ilmeisesti tervakaupan varassa. Silti Satakunta jäi jälkeen tervakaupan hallinnassa entisestä alusmaastaan Pohjanmaasta.

Ilman valistuksen aikaa, johon liittyi Ruotsin valtakunnassa poikkeuksellisen vahva hallinnon ja lainsäädännön kehittyminen, Savo-Honkakoski-suvun⁵⁰ ja muiden satakuntalaisten sukujen kasvu ei olisi ollut mahdollista. Vaasa-kuninkaat olivat vetäneet sukujen parhaat voimat mukaan järjettömiin sotaseikkailuihin. 1700-luvun

⁵⁰ <http://www.netsonic.fi/~aallonh7/sukukirja.html>.

lopulla alkanut rauhanaika aina ensimmäiseen maailmansotaan saakka oli Suomen taloudellisen ja kulttuurillisen nousun kulta-aikaa. Suomen valtakunta yhdistyi, kun ns. vanha-Suomi vuonna 1812 liitettiin muun Suomen yhteyteen.

Satakunta hyötyi valistusaikaa selvemmin teollistumisen ajasta; maakunnassa oli ja on erinomaiset vientisatamat ja runsaat puuvarat. Höyryvoiman käyttö saha- ja metalliteollisuudessa johti Satakunnassa 1860-luvulta lähtien voimakkaaseen teolliseen kasvuun. Porin, Pihlavan, Seikun ja Reposaaaren höyrysahoista tuli maan suurimpia sahatavaran tuottajia, mitä osaltaan selittää erinomainen sijainti. Täältä sahateollisuus laajeni muualle maakuntaan. Rinnalla kehittyi metalliteollisuus. Tunnettuja nimiä on turha toistaa. Höyryn ohella Kokemäenjoen lukuisat kosket olivat ihanteellisia sahalaitoksille.

Satakunnan teollisuuden ja talouden kehityksen vauhdittamiseksi oli tärkeää saada aikaan toimivat liikenneyhteydet maakuntaan myös sisämaasta päin. Vuonna 1895 rakennettiin Tampere-Pori-rautatie sekä yksityisten yhtiöiden toimesta vielä sivuraiteet Raumalle ja Kauttualle. Tämä mullisti koko Kokemäkjokilaakson liikenteen, joka oli toiminut luontaisten vesi- ja hevosajoreittien varassa. Koko maakunnalle on tärkeää, että myös linja-autoliikenne kehittyi vuosisadan vaihteessa voimakkaasti. Liikenteen kehityksen myötä Satakunnan teollisuus kehittyi entisestään ja integroitui muihin maakuntiin.

Nykypäivän Satakunta voi olla voittaja globalisaation maailmassa. Satakunnan teollistumisen vahvuudet ovat myös globalisaation vahvuuksia. Globalisaatiossa pätee sama kuin 1800-luvun teollistumiseen. Markkinat laajentuvat voimakkaasti ja jokainen maakunta voi rakentaa oman kauppansa vahvuuksiensa varaan. Dynaami-

set markkinat tarjoavat runsaasti mahdollisuuksia kehittää erikoistuotteita kuten niitä kehitettiin 1800-luvulla ja hinnoitteluvapaus on periaatteessa rajaton. Siksi Satakunnan on aika palata vanhaan ja vahvistaa maakunnan vahvuuksia. Satakunta on monen muun maakunnan lailla tuudittautunut EU-johtoiseen alueiden kehittämistoimintaan EU-tukien ja kansallisen rahoituksen turvin.

Vuodesta 2007 eteenpäin EU-rahoitusohjelmat joudutaan Suomessa mitoittamaan Etelä- ja Länsi-Suomen alueella aikaisempaa vaatimattomalle tasolle. Syynä on tietenkin se, että nykyhallituksen Itä-Suomen ”menomylly-ministerit” ovat saaneet Itä-Suomeen aikaiseksi kotitekoisen laman, mitä paperiteollisuuden ulosmarssi tarkoittaa. Taustalla on hallituksen epäonnistunut talouspolitiikka. Energian hinnan kolminkertaistuminen Fortumin toimien tuloksena lienee ollut viimeinen pisara metsäteollisuuden ulosmarssille. Samalla Fortumista saattaa tulla kotimainen Enron, kun se voiton maksimoimiseksi ajaa alas verkkojen ylläpidon. Kuvaan sopii se, että tämän ohella yritteliäs Länsi- ja Itä-Suomi maksaa muutenkin ”junavaunullisen” kansallisia varoja Itä-Suomeen.

Satakunnan voimana ovat erinomaiset satamat. Porin, Rauman ja osin myös Uudenkaupungin satamat ovat aina näytelleet keskeistä roolia maakunnan porttina maailmalle ja vientiteollisuuden avainsatamina. Niiden työllistävä vaikutus on suuri. Osa liikennevirroista on siirtymässä etelän satamiin (Vuosaaren satama) ja kovaa vauhtia kehittyviin Venäjän omiin ja Baltian satamiin. Satakunta ei hyödy Etelä-Suomea halkovasta E18:sta, kuten ei hyötynyt Vaasa-kuninkaiden aikaan Kuninkaantien saamasta monopoliasemasta. Satakunnan kuten muiden ”teollisuus-Suomen” maakuntien haaste on perustella teolliselle logistiikalle omaa itä-länsi-

väylää. Teollinen väylän rakentaminen on business-logistiikan kehittämistä, jossa olennaista on työvoiman, tonttien, teollisten kumppaneiden, jne. saatavuus.

Satakunnan satamien (Pori, Rauma ja Uusikaupunki) kehittäminen on edellytys ulkomaisille investoinneille. Porin lentokentän (ja WFA:n pienlentokenttien) logistiikan kehittäminen ja sen kytkeminen Satakunnan kolmeen satamaan on tärkeää samoin kuin lähialueiden pienlentokenttien nopeat ja suorat henkilöliikenneyhteydet ovat avainasemassa, kun ajatellaan kansainvälistä teollista yhteistyötä. Juna- ja maaliikenteen synkronisointi vesi- ja ilmanliikenteen kanssa on olennaista. Kaikkeen tulee kytkeä älykäs ja laajakaistainen viestintä.

Maailmassa kuilu öljylöytöjen ja kulutuksen välillä kasvaa. Öljy muodostaa 40 %:a perusenergiasta ja 90 %:a liikenteen käyttämästä energiasta. Öljy on raaka-aineena tärkeä teollisuudelle. Öljyn fysikaalis-kemiallinen monipuolisuus ja korkea energiapitoisuus tarkoittavat, etteivät muut energiamuodot voi korvata öljyä. Vetyä on tarjottu ratkaisuksi, mutta vety ei ole energialähde, vaan energian varastoiija. Öljyn korvaaminen ydinenergialla on hidasta. Aurinko-, tuuli-, maalämpö- ja biomassan energian käyttäminen on kannatettavaa mutta laaja käyttö on vaikeaa.

Satakunnassa tuotetaan energiaa ja lämpöä monilla menetelmillä megaluokan ydinvoimaloista aina pieniin yksityisiin pellettivoimaloihin. Suuri osa ydinenergiasta tulee Satakunnasta, kun uusin ydinvoimala valmistuu Olkiluotoon. Porin rannikolla toimii Suomen suurin tuulivoimapuisto ja suunnitteilla on Suomen suurimpien tuulivoimalageneraattoreiden rakentaminen. Yksityiset taloudet ovat maakunnassa siirtymässä hakkeella, puupelleteillä ja viljalla tuotettavaan lämmitykseen. Omavarainen energiatalous voi olla vahva valtti Satakunnalle.

Pori on monialainen usean emokorkeakoulun keskittymä, jonka verkkouttaminen valtakunnallisesti ja maakunnan sisällä on ollut Satakunnan päättäjiltä oivallinen ratkaisu. Ammattikorkeakoulun ja ammatillisen koulutuksen kytkeminen Porin korkeakoulukeskukseen vaatii toimenpiteitä. Satakunta on lähtenyt rakentamaan itsenäistä akateemisen yrittäjyyden koulutusohjelmaa. Kaupan ja tekniikan painotus tarkoittaa sitä, että on mahdollista rakentaa Satakuntaan nykyistä vahvempaa partnershipiä korkeakouluopiskelijoiden ja teollisuuden välille. Satakunnan vahvuuksia ovat: offshore meri- ja öljynporausteknologia, kone- ja laitteollisuus, monipuolinen metsäteollisuus, kehittyvä maatalouden erikoistuotanto, jne.

Olisi korkea aika selvittää, millaisia uusia sijoitusrahastomalleja voisi lanseerata Satakuntaan sen kehittämisen dynamoksi. Esimerkiksi Tanskassa toimii hyvin paikallisten eläkerahojen ohjaaminen sijoituksiksi teollisiin yrityksiin. Suomessa tätä kynnystä on jo nyt alennettu. Satakunnan haasteena olisi saada suoria investointeja kansainvälisiltä markkinoilta. EU-15-maissa on vasta alkamassa massiivinen teollisten rakenteiden uudelleen järjestely. Satakunnan yrityksiin voisi olla tulossa kumppaneita vaikkapa Englannista tai Saksasta. Tässä tarjoutuu mahdollisuus yrityksen perustamiseen, jossa markkinat tulevat valmiina ulkomaisen partnerin sijoituksen mukana ja suomalainen osapuoli tuo mukaan tuotannollisen osaamisen. Sukupolvenvaihdokset teollisissa yrityksissä ovat käsillä ja olisi mahdollisuuksia luoda myös toimivia minikonsernirakenteita usein velkaantumisen vuoksi vaikeuksiin johtavan suoran sukupolvenvaihdoksen sijasta.

Nuoret on saatava kotimaakuntansa työelämään. Esteenä ovat TE-keskukset, joiden toiminnan ”terveen järjen” vastaisuudella ei ole rajoja⁵¹, kun ne käyttävät yhden henkilön työllistämiseen jopa 60.000 euroa per vuosi. Maakuntaliiton johdolla tällä rahalla voitaisiin työllistää ainakin 10 nuorta. TE-keskus tarjoaa konsultteja yli-kuumenneille konsulttimarkkinoille noin 90 %:n subventioilla. Kun lasketaan myös hallinnon ja markkinoinnin kustannukset konsulttipäivän tuottamiseksi, saattaa olla, että konsulttipäivä maksaa yhteiskunnalle 3.000–5.000 euroa, jolla voitaisiin työllistää yksi nuori työntekijä vuodeksi. Kumpi yritystä hyödyntää enemmän tukijoilta ”projatuilla” kalvoilla esiintyvä konsultti päivän panoksella vai nuori vuoden panoksella. Ei liene vaikea päätellä kumpi.

Poliittisessa keskustelussa on noussut esiin väite, että Suomeen on perustettu liian monta korkeakoulua. Mikään ei ole epärehellisempää. Suomessa on liikaa koulutus- ja konsulttihömppää, josta esimerkiksi TE-keskukset maksavat mitä tahansa. Samalla sotketaan luonnolliset työmarkkinat erityisesti nuorten osalta. Jos tehtäisiin nuorten työllistämishjelma (noin 5.000 euroa tukea nuoren palkkaamiselle), saatettaisiin kohta havaita, että nuorista työnhakijoista on kova pula ja opettajia ja korkeakouluja tarvittaisiin taas uudelleen.

Suomessa on varmasti maailman paras opiskeleva nuoriso, kenties maailman tyhimmät pikkupoliitikot ja vieläkin näitä tyhmemmät ja hännystelevät konsultit. Esimerkiksi kauppatieteen piirissä arvostetuin asiantuntija hömppätaloudessa on tunnettu mediahahmo, jolla asiantuntemuksen tukena on peräti 20 opintoviikkoa.

⁵¹ Presidenttiehdokas Kallis esitti asian nettisivuillaan

Olisi aika purkaa turha rahankäyttö kaikenlaiseen ”sankaruuteen” ja arvostaa kunnan opetusta ja opettajan ammattitaitoa?

Kuntatalouden taloustilanne on kestävä. Valtio on siirtänyt velvoitteita kunnille mutta ei ole varmistanut kuntarakenteen kehitystä, kuten valtiosihteeri Sailas on huomauttanut. Kunnissa sosiaalimenot saattava olla puolet menotaloudesta, jolloin velkaantuminen on väistämätöntä ilman veroäyrin korotusta. Omaisuuden myynti on jo käytetty loppuun. Talousahdingossa monet kunnat myivät sähköyhtiönsä, jota seurasi sähkön hinnan nousu ja sähkömarkkinoiden monopolisointi. Elinkeinohallinnon siirtäminen maakuntaliittojen ohjauksessa kuntayhtymien elinkeinoyrityksille on keskeistä, jotta yritykset saisivat kasvunsa tueksi kumppanin, joka olisi myös demokratiavalvonnan alainen. Valtio voisi ottaa vastuulle mm. terveydenhoidon organisoinnin, joka on sen toimialaa eri tavalla kuin ”TE-keskusten konsulttisirkus”. Satakunnalla on valmiit toimintamallit, joten ratkaisevaa olisi valtion kädenojennus rehellisen partnershipin muodossa.

Professori Arto Lahti

Lyhennelmä puheesta Vampulan yrittäjät ry:n energiamessuilla 27.5.2006

Länsi-Suomi/ Kolumni, 15.6.2006

Työttömyyskoulutus ja yritysvalmennus kunnille

”Työttömyyskoulutuksessa pyörii vuosittain valtavat rahat ja tulos on työttömien itsensä kertomana kehno. Koulutus ei vastaa odotuksia ja työllistyminen on heikkoa.”

Työttömyyskoulutus ja yritysvalmennus tarvitsevat moraalia ja osaamista. Näissä asioissa valtio alueorganisaatioineen on täysin väärä toimija. Kunnat, kuntien elinkeinoyhtiöt ja maakuntaliitto ovat oikeita toimijoita. Tämä on käynyt yhä ilmeisemmäksi, kun seuraa asioita koskevaa keskustelua ja uutisointia. Viimeksi tuli riipaiseva ohjelma televisiosta työttömän kokemuksista. Mielipidepalstat ja netti ovat asiaa täynnään.

Olen pienenä työnantajana ja vapaaehtoisena työttömyyskurssien luennoitsijana pitkään ihmetellyt sitä, miksi näin vakavilla asioilla leikitään. Suomessa on valtakunnallisesti joukko konsultteja ja kouluttajia, jotka kiertävät maakunnasta toiseen puhumassa täysin humpuukia ihmisille, joilla on valtava tuska omasta ja usein perheensä toimeentulosta.

Jos valtion aluehallinnon siis käytännössä TE-keskusten sijasta työttömien ja yritysten koulutus ohjattaisiin maakunnan omille viranomaisille, nykyinen menettely korjaantuisi välittömästi. Tuskin Satakuntaan kutsuttaisiin yhtään kouluttajaa tai

konsulttia puhumaan humpuukia. Mutta kun päättäjät ei olekaan maakunta vaan valtion aluehallinto-organisaatio.

Työttömyyskoulutuksessa pyörii vuosittain valtavat rahat ja tulos on työttömien itsensä kertomana kehno. Koulutus ei vastaa odotuksia ja työllistyminen on heikkoa. Koulutetut ovat suoranaisten pilkan kohteena. Tietenkin virallinen totuus on toinen, koska vastuulliset tuskin raportoivat innokkaasti heikkoja tuloksia. Yrittäjien koulutukseen pätee pääosin sama kaava.

Satakunnassa on toisaalta kova tuska siitä, että maakunnan omia ja kansalaisten tärkeäksi kokemia koulutustoimintoja ajetaan alas. Silti kyläkoulut tai ammattikorkeakoulujen yksiköt ovat tasoltaan ja moraaliltaan eri luokkaa kuin ”humpuukikouluttajat”. Tuska ei jää tähän! Maakuntien koulutusorganisaatioiden alasajot koskettavat budjettisummia, jotka ovat vain murto-osa siitä, mitä ”humpuukikoulutus” syö vuosittain.

Minun kantani yli parin vuosikymmenen kouluttajakokemuksella on se, että maakuntien pitäisi saada haltuunsa ja ohjaukseensa kaikki koulutusvarat riippumatta niiden kohteesta. Tällä tavalla olisi mahdollista suunnata ”humpuukikoulutuksen” varoja maakunnan omiin koulutusyksiköihin. Mikä olisi lopputulos? Olen täysin varma, että tällä tavalla maakuntien uhatut yksiköt saisivat varoja toimintaansa, koska työttömyyskoulutus voitaisiin kohdentaa osaksi tutkintokoulutusta eri tasoilla.

Työttömät ja yrittäjät saisivat laadukasta koulusta ja luotettavan kumppanin lähelleen. Ei työttömyys tarkoita sitä, että vuosikaudet vastuullisesti toiminut ihminen olisi ihmisenä vähäarvoinen. Työttömyys kohtaa myös osaavaa ja moraalista ih-

mistä, jos työ ammatista ja paikkakunnalta loppuu. Ihmisen nousu ja uudelleen työllistyminen on paljon henkistä laatua ja siksi kouluttajilla tulisi olla osaamisen ohella ”sydän paikallaan”.

Valtio voisi säästää miljardikaupalla ”humpuukikoulutukseen” kuluvia varoja, jos koulutusta ohjaisivat maakunnan omat toimijat. Miksi näin ei tehdä? Kysymys on siitä, että hallitukselta puuttuu rohkeutta tehdä valtion aluehallinnon ja kunta- ja kuntakeskusrakenteen uudistus hallitusti ja avoimesti. Sen sijaan hallitus kyllä uskaltaa kepittää opetuksen ammattilaisia. Miksi? Nämä ovat yleensä pienipalkkaisia ja ahkeria puurtajia, jotka eivät turhista valita, kun taas ”humpuukikouluttajat” ovat vaikutusvaltaisia ja poliittisesti aktiivisia.

Länsi-Suomi/ Kolumni, 6.7.2006

Onko työ ja yrittäminen houkuttelevampi kuin muut vaihtoehdot?

Nimimerkki ”27 736,50 euroa” kirjoittaa 28.6.2006 Länsi-Suomi-lehdessä otsikolla ”verottaja toimii mielensä mukaan”. Kysymys on siitä, että Lounais-Suomen verovirasto jälkiverottaa komennusmiesten verottomia päivärahoja, vaikka verottomuus on vuosikausia ollut vallitseva käytäntö. Verotuksen ennakointi on keskeinen perusta sille, että Suomessa voidaan tehdä työtä ja yrittää. Palkkaverotus on muutenkin ankaraa, eikä yrittäjille tai palkansaajille keskimäärin jää ylimääräisiä varoja maksaa jälkiveroja. Heillä ei myöskään ole aikaa verotuksen syvälliseen opiske-

luun. Lisäksi opiskelukaan ei aina auta, koska monissa tulkinnallisissa kysymyksissä myös asiantuntijat ovat perustellusti eri mieltä.

Verottajalla on tietenkin oikeus kaikkiin laillisiin toimiin oman tehtävänsä hoitamiseksi, eikä tätä voi moittia. Sen sijaan voi moittia sitä, miksi verohallinto ei tässäkään asiassa voi antaa kaikkia verovirastoja sitovia tulkintaohjeita. Kyllähän uuden perustalainkin hengessä kansalaisen tulisi voida ennakkoon tietää oikeusasemansa ja joka tapauksessa perustuslaki velvoittaa viranomaisia noudattamaan tarkasti lakia kaikissa toimissaan. Yrittäjien suhteen tilanne on monessa mielessä ihmeellinen. Verotoimistojen toimet eivät aina ole tarkasti lain mukaisia. Eräs näistä on viivästyskorko. Jos päivän viivästyminen verojen maksuissa aiheuttaa luokkaa 10 prosentin sakkokoron koko pääomalle, niin vuositasolla tästä saadaan 10×365 eli 3.650 prosentin korko. Tämä ei mielestäni ole tarkkaa lain noudattamista, vaan enemminkin ”koron kiskontaa”.

Miksi verovirasto edelleen langettaa yksipuolisia tuomioita? Vaikka jälki- tai arvioverovaatimus olisi terveellä järjellä tarkasteltuna virheellinen, se saatetaan silti panna maksuun ja verovelvollinen voi hakea oikeutta vasta jälkikäteen. Suomessa on poikkeuksena moniin muihin länsimaihin vallalla käsitys, että verovirasto ei voisi sovitella. Oikeustieteilijöiden mukaan, tätä ei voida perustella minkään lain pohjalta, vaan kyseessä on ”maan tapa”. On hyvä, että komennusmiesten tapauksessa lähdetään kohtuullistamaan verotusta, koska muuten tässäkin tapauksessa voitaisiin murentaa ”satojen perheiden talous tavalla, johon he eivät itse ole voineet vaikuttaa”. Ei ole mitään saavutettavissa sillä, että perheet ajetaan ahdinkoon.

Yrittäjien suhteen saattaa tilanne on jossain tapauksessa verovainoon viittaavaa. Eräs satakuntalainen yrittäjä soitti minulle ja kertoi, että verottaja oli lähettänyt hänelle toista sataa selvityspyyntöä samassa veroasiassa. Kyllähän tässä voidaan mennä järjestömyyksiin ja tässä suhteessa vastuu on veroviraston johdolla. Kyllä asian selvittämiseen pitää riittää kohtuullinen määrä selvityspyyntöjä. Yli sata on joko tahallista kiusan tekoa tai sitten kysyjä on väärässä ammatissa. Meidän tulee olla erityisen aktiivinen tukemaan työssä ja yrittämisessä toimivia kansalaisia. Jos rehellisesti haluamme tutkailla ympärillemme, on pakko myöntää, että verovilppi ja verottajan toimet eivät kohtaa toisiaan. Ammattimaisesti verottajaa huijaavat eivät keskimäärin joudu kiinni, koska kansalaiset eivät halua kannella lähiympäristöstään.

Ei myöskään ole tarkoituksenmukaista kannustaa kansalaisia toistensa verovahdeiksi, koska sellainen yhteiskuntamalli on huonoksi todettu. Sen sijaan on syytä painottaa kuten nimimerkki ”27 736,50 euroa” luottamusta. Verohallinnon ja kansalaisten on syytä luottaa toisiinsa, koska keskimäärin suomalainen on todellakin poikkeuksellisen rehellinen. Veroviranomaisen pitäisi keskittää voimansa ammattimaisen verovilpin karsimiseen. Liialliset tietosuojatestit eivät saisi tässä asiassa olla rajoitteena, koska viranomaisten välinen yhteistoiminta on muissakin asioissa parantanut rehellisten kansalaisten oikeusasemaa. Esimerkiksi poliisin toimintaa voidaan pitää hyvin asiallisena, koska heillä on laajasti tiedossa kansalaisten oikeushistoria.

Ammattimaiset veronkiertäjät eivät tarvitse ylisuurta oikeudellista suojaa. Tämä toiminta on nykypäivän tietojärjestelmien aikaan niin nopeatempoista ja monesti myös hyvin organisoitua kuittitehtäineen, joten viranomaisella tulee olla vastaava

toimintavalmius. On turhaa käydä jälkikäteen oikeutta kuten muutamassa tunneta-
tussa tapauksessa on tapahtunut, koska mitään ei vuosien päästä saada takaisin val-
tion kassaan.

Arto Lahti

Helsingin sanomat/ Mielipide, 19.6.2006

Rajoittivatko energiayhtiöt kapasiteettiaan tietoisesti?

”Sähkömarkkinoilla monopolihinnalla rahastaminen on erittäin helppoa, jos tun-
netaan kustannus- ja hintarakenteet”

Björn Karlsson toimii energiajärjestelmien ja energiankäytön professorina Linköpingin yliopistossa. Hän on Ruotsin johtavia asiantuntijoita. Hän suhtautuu kriittisesti sähkömarkkinoiden vapauttamiseen. Päinvastoin kuin monet muut asi-
antuntijat hän ennusti vuonna 1996, että sähkömarkkinoiden vapauttaminen nostaa
hintoja eikä alenna kuten yleisesti ajatellaan. Hän on ollut oikeassa. Sähkön kulut-
tajahinta pohjoismaisilla sähkömarkkinoilla on likimäärin kaksinkertaistunut sa-
malla, kun muut kuluttajahinnat ovat kohonneet vain maltillisesti ja telemarkkinoi-
den hinnat ovat jopa laskeneet.

Mutta tässä on vain normaalia professorin viisautta eli kriittistä ajattelua. Sen sijaan
uutispommiksi voi lukea Hufvudstadsbladetin otsikon ”Kraftbolag bluffade upp
priserna” (2.6.2006). Jutussa väitetään viitaten Ruotsin radion (Ekot) uutisointiin,

että professori Björn Karlssonilla olisi hallussaan Vattenfallista peräisin oleva dokumentti, joka kiistatta osoittaa professorin mukaan, että suuret energiayhtiöt rajoittivat yhteistoimin sähkön tuotantokapasiteettia Ruotsin markkinoilla vuonna 2000 alle kysynnän ja saivat näin aikaan nopean sähkön hinnan kohoamisen.

Syynä Karlsson näkee sen, että vuonna 1999 oli kriisi energiamarkkinoilla alhaisen energiahintojen vuoksi, joten yhtiöillä oli tarve saada hinnat ylös. Professorin mukaan energiayhtiöt eivät ajaneet ydinvoimaloita täysillä vaan rajoittivat tuotantoa lataamalla niitä vähemmän tai hyödyntämällä korjausseisokkeja ja näin saivat muut tuotantomuodot kannattaviksi. Tätä kautta energiayhtiöt saivat hänen mukaansa tiukan kontrollin markkinoille. Avuksi hinnankorotuksiin ovat tulleet myöhemmin muut keinot kuten päästöoikeuksien kauppa.

Energiayhtiöt saattoivat saada toistensa suunnittelutiedot. Vuosi 2000 on poikkeuksellinen nykypäivään nähden, koska tuolloin Vattenfall, Eon ja Fortum omistivat yhdessä kolme suurta Ruotsin ydinvoimalaan: Ringhals, Forsmark ja Oskarshamn. Seth Persson Vattenfallista myöntää, että tiedot olivat saatavissa mutta kiistää niiden väärinkäytöksen. On täysin ymmärrettävää, että hän kiistää, ettei ole nähnyt professorin kuvamaa ja siis varsin raskauttavaa dokumenttia. (Ekot)

Ruotsin kilpailuviraston pääjohtaja Claes Norgren katsoo, että yhteisomistus olisi nykytilanteessa ongelmallinen, koska se sallisi omistajien keskinäisen informaation vaihdon. Hän lupaa kysyä Vattenfallilta selvitystä väitetystä tietojen vaihdosta vuosina 2001-2002. Pääministeri Göran Persson toteaa, että Vattenfall voi vähentää tuotantokapasiteettia kilpailuilla markkinoilla ilman, että syyllistyy mihinkään. Sen sijaan yhteispeli energiayhtiöiden välillä olisi vakava asia. (Ekot) Nämä vastaukset

ovat korrekkeja mutta eivät oikein ota vakavasti tilanteen vakavuutta energian käyttäjien kannalta.

Tällä hetkellä osa 25 EU-maasta on talousalueen laajusten markkinoiden ulkopuolella, mutta vuonna 2007 kilpailu avautuu. On varsin selvää, että muut EU-maat ostavat niille halpaa sähköä pohjoismaista. Samalla saadaan taas kerran peruste hintojen nostolle pohjoismaisilla sähkömarkkinoilla. Ruotsissa professori Karlsson ennakoi voimakasta hintojen nousua, koska kuluttajahinnat ovat Ruotsissa ylimmillään noin 3/4 ja teollisuuden hinnat noin kolmannes EU:n tasosta. Teollisuuden osalta painetta purkaa vero- ja maksuhelpotukset, joihin Suomessakin on viitattu.

Ekot

Mitä merkitystä oikeastaan on kiistellyllä dokumentilla? Kysymys on sen sisällöstä ja alkuperästä. Alkuperään ei voi ottaa kantaa. Sisällön osalta on olennaista: Osoittaako dokumentti kiistatta, että Vattenfall energiayhtiönä suunnitteli ennakkoon hinnankorotukset, mihin uutisointi asiasta viittaa, kyseessä voi olla vakava Rooman sopimuksen loukkaus. Jos kyseessä olisi kolmen yhtiön (Vattenfall, Eon ja Fortum) kartelli hintojen nostamiseksi tuotannon rajoitusten kautta, kyseessä on astetta vakavampi asia. Kuten Karlsson korostaa, sähköalan yritysjohtajat eivät voi luoda omia pelisääntöjään ("Det upprepas som ett mantra av politiker och elgubbar som tror att Sverige är ensamt i hela universum"), vaan EU:n kilpailulait koskettavat myös heitä.

Tässä on joka tapauksessa myös kysymys EU:n komission ja pohjoismaisten kilpailuvirastojen uskottavuudesta. Ruotsin markkinat ovat noin 40 prosenttia pohjoismaisista sähkömarkkinoista ja siellä mahdollisesti tehty kartelli vaikuttaa auto-

maattisesti kaikkien maiden markkinoille. Sähkömarkkinoilla monopolihinnan rahastaminen on erittäin helppoa, jos tunnetaan kustannus- ja hintarakenteet. Näistä löytyy hyvin helposti teoreettinen monopolivoiton maksimoiva tuotantotasoa, joka eroaa toimiviin markkinoihin juuri siinä, että siinä tuotantomäärää rajoitetaan keinoitekoisesti. Tähän juuri professori Björn Karlsson viittaa.

Jos olisi osoitettavissa, että pohjoismaisilla sähkömarkkinoilla on toimittu vuodesta 2000 lähtien kartellimallilla, mitä tämä tarkoittaisi. Kysymys on suuren luokan talousuutisesta, koska yhtiöiden osakekurssien kohoaminen on hyödyntänyt yhtiöiden johtoa (mm. Fortumin optiot) ja niitä sijoittajia, joilla on ollut ennakkotietoa asiasta. Valtiojohto eri maissa on enemmän tai vähemmän toiminut yritysjärjestelyjen taustalla ja Suomessa hyväksynyt mm. kiistellyt Fortumin optiot.

Länsi-Suomi/ Kolumni, 6.6.2006

Bioenergia on maaseudun kehittämisen avainkysymys

VTT on arvioinut, että vuonna 2015 10 % liikenteen polttoaineista voisi olla biodieseliä ja –bensiniä, siis noin puoli miljoonaa tonnia öljyä. Neste Oil käynnistää biodiesellaitoksen Porvoossa vuonna 2007. Julkisesti ei ole kerrottu, mitä raaka-ainetta laitos käyttää. Hinta lienee ratkaiseva tekijä, joten kotimaisen raaka-aineen käyttö jäänee vähälle käytölle, eikä valtiolla enää ole keinoja puuttua Neste Oilin valintoihin. Euroopan markkinat vetävät enemmän biodieseliä kuin jalostajat pystyvät tuottamaan, joten Neste Oilin tuotteille on valmiit markkinat.

Seuraava hallitus tekee todennäköisesti biopolttoaineille verohuojennusohjelman, jonka suuruusluokka on VM:n laskelmien mukaan 170 miljoonaa euroa. Perusteluna on se, että EU:n vaatimus biopolttoaineiden 5,75 prosentin osuudesta vuoteen 2010 mennessä on muuten vaikea toteuttaa. Riskinä on, että biopolttoaineille kaa-vailtu verohelpotus valuu rajojen ulkopuolelle. Neste Oil tuskin näkee moraalisia ongelmia valtion tukien käytössä, koska yhtiö on rakennettu lyhyen tähtäyksen voiton maksimointiin, kuten Fortum.

Olisikin tärkeää luoda painetta verotuen käyttämiseksi ensisijaisesti pienimuotoi-
sessa biopolttoaineiden jalostustoiminnassa. Tämän ns. hajautetun mallin edulli-
suus euroissa ja päästöissä perustuu siihen, että öljy tuotetaan, kulutetaan ja jaetaan
traktorinkantaman sisällä. Tekniikka ei ole ongelma, koska monissa automalleissa
biodieseliä ja -etanolia voidaan käyttää puhtaana. Maaseudun omaehtoisen kehit-
tymisen edellytys on se, että lähidieselin käytölle ei aseteta laatuun vedoten keino-
tekoisia esteitä, vaan biopolttoaineita voidaan autoissa käyttää myös suurina pitoi-
suuksina.

Sekoittaminen tarkoittaa sitä, että pientuottaja vastaa oman osansa tuottamisesta
mutta hän joutuu myymään tuotannon Neste Oilille ja vastaaville, jotta siitä saatai-
siin sopivaa sekoitusta. Näin voitot jäisivät suurille energiayhtiöille ja työn vaiva
pientuottajille. Nykyhallituksen linja on ollut Neste Oilia ja Fortumia suosiva sekä
samalla käytännön asioissa yrittäjävastainen. Tästä katsannosta on tärkeää, että
maaseudun kuluttajat ja tuottajat voivat tankata puhdasta bioenergiaa kotinurkil-
laan. Siksi pienet maatilajalostamot voitaisiin vapauttaa valmisteverosta.

Lähidiesel on yhtä aikaa energia-, ympäristö-, vero-, työllisyys- ja aluepolitiikkaa. Kuten Lampinen ja Jokinen toteavat raportissaan hajautettu tuotanto on aina ennenkin rakennettu talkootyöllä, kun taas Fortumin ja Neste Olin tuotanto on rakennettu keskeisesti verorahoilla. Nykyisin sama suuryhtiöitä suosiva linja näkyy myös tutkimusrahoituksessa, jota suuryhtiöt saavat runsaasti, kun taas pientuottajien kuten viljelijöiden tutkimusrahoitus on omalla riskillä tehtyä talkootyötä.

Lähidiesel nostaisi maatalojen rehuomavaraisuutta sekä jalostusastetta. Rypsistä käytetään kaikki: siemenet öljynä, valkuainen rehuna, korsi ja glyseroli energiana. Biodieselin valmistus tiloissa olisi myös kansantaloudellisesti tärkeää, koska ostovalkuaista ja –polttoainetta tarvittaisiin vähemmän. Samalla syntyisi tuloja ja työtä, pienyrittäjyyttä. Työ ja yrittäjyys ovat maataloilta kadonneet keskittämisen ja EU:n myötä. Viljelijät kokevat olevansa enemmän EU:n torppareita kuin yrittäjiä.

Peltoviljelyn tulevaisuuden linjaukset Suomessa Työryhmämuistio (2005:15) arvioi, että noin neljännes Suomen peltoalasta, puoli miljoonaa hehtaaria, on mahdollista irrottaa energiakasvien viljelyyn. Energiakasveista keskeisiä ovat rypsi, ohra ja ruokohelve. Mahdollisuudet ovat merkittävät, koska hehtaarin rypsipellosta saadaan noin 500 litraa biodieseliä ja ohrahehtaarilta tuhat litraa bioetanolia. Lisäksi kummankin kaikki kasvinosat voidaan käyttää tehokkaasti mm. öljyrehuomavaraisuuden lisäämiseen.

Biotuotantoa voidaan kasvattaa hyödyntämällä myös elintarviketeollisuuden jätteitä ja ravintoloiden kierrätysrasvoja. Ari Lampinen ja Erja Jokinen ottavat raportissaan (Suomen maatalojen energiatuotantopotentiaalit) railakkaasti kantaa hajautetun tuotantomallin puolesta erityisesti ekologisesta näkökulmasta. Suomessa on tutkijoiden mukaan sodan jälkeen suosittu suuria lähinnä valtion, kuntien ja teolli-

suuden omistamia tuotantolaitoksia ja romutettu lähes kokonaan maatiloilla tapahtuva energiatuotanto.

Länsi-Suomi/ Yleisönosasto 19.10.2006

Uusi ydinvoimala tulee liian myöhään

Sähkömarkkinoilla kaikki tuntuu menevän pieleen. Pohjoismaiset suuret sähköyhtiöt tuntuvat saaneen kuin ylimääräisen verotusoikeuden. Mitä tahansa maailmassa tapahtuu, aina lopputulos on varma: Sähköhinta nousee. Ensi talveksi on sitten luvassa ennen näkemätön hintaralli ja sähkön säännöstely. Olisi Suomessa aika ottaa vakavasti markkinoiden toimivuus, koska sen varassa on hyvinvointimme.

Kilpailuviraston eläköitynyt ylijohtaja Matti Purasjoki on oikea mies ottamaan kantaa sähkömarkkinoiden tilanteeseen. Purasjoki korosti täysin oikein, että Fortumin määräävä markkina-asema on liian vahva ja että Fortum tulee pilkkoa. Fortumin vesivoimatuotanto, joka on kansallista perusvoimaa, tulisi erottaa valtion perusvoimayhtiöksi. Oma kantani on se, että pääosa kunnallisista sähköyhtiöistä tulee purkaa ulos Fortumista, jotta kilpailu veisi hintoja alaspäin.

Ministeri Mauri Pekkarinen väitti, että pilkkominen tulee liian kalliiksi. Hän ei vain kertonut kenelle. Valtion kustannukset olisivat vähäiset, koska pilkkominen voitaisiin tehdä virkatyönä. Sen sijaan hän ei ottanut kantaa siihen, että nykytilalanne tulee kalliiksi sähkön kuluttajille. Pilkkominen on täysin normaali toimenpide, kun määräävän markkina-aseman väärinkäyttö todetaan, mitä Purasjoki asiallisesti tar-

koittaa ja johon itsekin viittaa. Näitä toimia on tehty Yhdysvalloissa jo sadan vuoden ajan.

Kun Purasjoki edellyttää Fortumin pilkkomista, on todennäköistä, että kilpailuvirasto on samalla kannalla kuten myös EU:n komissio. Tässä on selvä peruste ajaa asiaa, koska kilpailuvirasto on kilpailuasioissa toimivaltainen viranomainen EU:n komission kanssa. Nyt pitäisi sähkön kuluttajien kerätä voimansa yhteen ja kirjeilmöidä Kilpailuvirastolle ja sitä kautta EU:n komissiolle. Olen valmis tekemään osaltani kaikkeni asian ajamiseksi. Satakunnalle sähkön hintaralli on järjetön. Maakunta tuottaa noin kolmanneksen maan sähköstä.

Kuudes ydinvoimala, josta päätös olisi pitänyt tehdä jo hallituskauden alussa, on tietenkin mahdollisuus, mutta se tulee nyt auttamattomasti kovin myöhään. Kuinka moni maakunta Euroopassa tyytyisi siihen, että suuret energiayhtiöt kahmivat lähes täyden hyödyn energian tuotannosta, kun laskutus pääkonttorissa tuo moninkertaisen katteen hintaan, yli todellisten tuotantokustannusten?

Satakunnan monet erilaiset maakunnan hankkeet tuuli, turve- ja bioenergian kehittämiseksi tarjoavat edes vähäisen henkireiän. Ensi talveksi on syytä varautua kaikkien maakunnan energiavarojen varastointiin vähän samaan tapaan kuin ennen sotavuosina. Nykyinen keinottelu energialla onkin eräänlainen sota- tai hätätila, kun täällä kylmässä Pohjolassa ei talvella tulla toimeen ilman lämmitystä. Oma äitini Siikaisissa on varautunut hyvin. On paljon kuivia puita kuivassa ulkorakennuksessa. Mutta sähköä hänkään ei pysty itse tuottamaan.

Arto Lahti, professori

Nykypäivä 4.8.2006

Kolumni: Hallitus ei hallitse globalisaatiota

Globaalisatio

Kansainvälisen kaupan klassinen teoria pohjautuu brittiläisen taloustieteilijän David Ricardon ulkomaankauppamalliin. Ricardon komparatiivisten kustannusten teoriaa täydentää Tukholma-koulukunta (mm. nobelistit Bertil Ohlin ja Gunnar Myrdal), minkä opin sovellus Suomessa sodan jälkeen tarkoitti panostusta vientiteollisuuden kilpailukykyyn talous- ja sosiaalipolitiikan avulla ja integroitumista kansainväliseen kauppajärjestelmään. Suomen linjan kiteytti akateemikko Pekka Kuusi Myrdalia tulkiten: *Sosiaalipolitiikan tehtävänä on mobilisoida kansalaiset inhimillisiksi resursseiksi tuotantoelämään, jotta voidaan ylläpitää taloudellista kasvua.*

Kuusen mallin mukaan valtio pyrkii työllisyyden kausi- ja suhdannevaihteluiden tasaamiseen kohdistamalla taantumavaiheisiin omat ja kuntien investoinnit. Kuusen mallin sovellutus on aktiivinen työvoimapolitiikka. Tämä malli toimi vielä 1980-luvulla; pitkäaikaistyöttömyyttä ei juuri ollut. 1980-luvulla käynnistyi pääomamarkkinoiden globalisaatio, joka johti pörssin ylikuumenemiseen. Suomen talous ajautui 1990-luvun alussa historiansa pahimpaan rauhanaikaiseen kriisiin sitten 1860-luvun nälkävuosien. Laaja työttömyys oli vuosina 1993-94 yli 600 000.

Jaakko Kiander ja Pentti Vartia nostavat kirjassaan *Suuri Lama* esiin käsitteen velkadeflaatio. Vuosina 1989-93 Suomen pörssi menetti 60 % arvostaan ja asuntojen hinnat putosivat 40 %. Velkadeflaatio oli hankala kotimarkkinoiden pk-yrityksille,

joilla suuri osa velasta oli valuuttavelkaa. Markan kellutus realisoi valuuttariskin ja vei kansalaisia velkavankeuteen osallisuudestaan yritystoimintaan.

Positiivista ajassa oli EU- ja rahaliittojäsenyys, yritys- ja pääomaverouudistus ja pörssin avautuminen ulkomaalaisomistukselle. Yritysten vienti nousi vuosina 1991-2000 20 %:sta 40 %:iin BKT:stä, kiitos Lipponen-Niinistö -hallitusten onnistuneen talouspolitiikan.

Gloaalitalous on keskittymätalous

Globalisaatiokäsite nousi esiin 80-luvulla ja eroaa kansainvälistymiskäsitteestä siinä, että globaalitalous on ensisijassa keskittävä talousmalli (agglomeration, clustering) ja vasta toissijaisesti ulkoisvaikutuksia (spillover, externalities) edistävä talousmalli. Ricardon komparatiivisten etujen talous, jota Suomi vientinsä osalta edustaa, ei WTO-aikana ole yhtä vahva kuin GATTin aikana. Keskittymävaikutuksia voidaan kuvata muutamalla esimerkillä:

globalisaatio tiivistää innovaatiot kasvukeskuksiin, kuten Silicon Valley.

globalisaatio lisää tuloeroja maiden välillä ja niiden sisällä.

globalisaatio suosii monikansallisia yrityksiä, joita on noin 40 000 ja jotka pitävät hallussaan pääosan merkittävistä patenteista, brändeistä ja vastaavista.

Gloaalitalous kulminoituu taisteluun työpaikoista. Jerome Rifkin uskoo, että kehittyneitä teollisuusmaita uhkaa *työn loppuminen*, mikä olisi kohtalokasta Suomen tapaisille palkkatalousmaille. Rifkin näkee syynä tähän keskiluokaisen väestön kriisin. Uhkana on keskijohdon korvaaminen verkostoilla. ”Laihdutettu” organi-

saatio tarjoaa vain vähän hyvin palkattuja työpaikkoja. Elitistinen kulutus ei ”tihku” talouteen, kuten keskiluokan kulutus ja johtaa kysyntälamaan erityisesti EU:ssa. Samalla kasvutaloudet, kuten Kiina, Intia tai Brasilia, luovat työpaikkoja ja kysyntää.

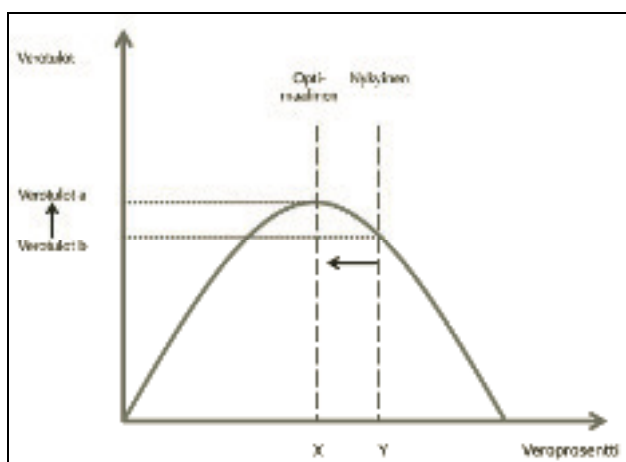
Teknologinen edistys on talouskasvun perusta, kuten nobelisti Robert Solowin todisti 1950-luvulla. Globaalitaloudessa teknologia kasautuu monikansallisiin yrityksiin ja kasvukeskuksiin, eikä leviä enää vapaasti maailmantalouteen, mitä osoittaa TEK ry:n tuore julkaisu: Teknologiayritysten globaali kasvustrategia ja immateriaalioikeudet (<http://www.keuruunlaatupaino.com/tilaus.htm>). Kasvuteoria on saanut uuden luonteen, mitä Solow korosti vuoden 1987 Nobel-puheessaan. Uusi kasvuteoria korostaa tiedon, osaamisen ja teknologian kumuloitumista sekä verkostointia talouskasvun moottorina. Tämän opin tulkintaa edustaa Michael Porterin klusterioppi. Suomi on uuden kasvuteorian soveltamisen edelläkävijä, kiitos Tekesin ja Nokian.

Uuden kasvuteorian maalimaa on Yhdysvallat, jossa hallitus on luonut nerokkaan lisenssijärjestelmän. Tämän seurauksena johtavien yliopistojen lisenssitulot ovat vuosittain satoja miljoonia dollareita. Yhdysvaltojen teknologinen voima näkyy mm. patenttihakemusten kasvuna. Yhdysvaltojen vahvuus on tehokas oikeudellinen toimeenpanojärjestelmä, jolla on tieteellisillä toimialoilla keskeinen merkitys yritysten sijaintipäätöksille. Yhdysvaltojen heikkous on yksisilmäinen energiapolitiikka, kuten myös Suomen, eikä Yhdysvaltojen maailmanpoliisirooli ole aina oikein viisasta.

Suomi ei uudista

Pienen ja avoimen talouden, kuten Suomi, globalisaatio on välttämätöntä. Suomi voi ylläpitää hyvinvointiaan vain vaihdannan kautta. Suomella on uutta kasvuteoriaa soveltava yritystoiminta, joka on globaalitalouden voittaja. Sen sijaan hallituksen globalisaatiopolitiikka on ala-arvoista, vaikka globalisaatiotyöryhmä teki laadukkaan taustatyön. Hallituksen välttävää arvosanaa voi perustella seuraavasti:

- Julkistalouden rakenteelliset uudistukset ovat jääneet sivuun; työttömyys ja köyhyys ovat saaneet EU:n tuomion; sähkömarkkinoilla vallitsee monopoli, mitä hallitus katsoo aitiopaikalta.
- Matti Pukkio moittii TE-keskusten hankkeita. Samaan viittaavat asiakkaat, kuten työttömät, joiden ihmisarvoa ala-arvoinen koulutus loukkaa. Hallitus hellii ”helppo-heikki -kouluttajia”, kun taas opettajat, oppilaat ja oppilaitokset ovat vainon kohteena. Miksi maakuntien ja kuntien erinomaisesti organisoitu elinkeinohallinto ei voi vastata alueensa koulutuksesta ja valmennuksesta, kuten useimmissa kehittyneissä maissa?
- Kunnat ottavat Raimo Ilaskiven termin ”syömävelkaa” ja myyvät omaisuuttaan. Suomessa julkisen talouden siirtomenot pitkälti työttömyydestä johtuen ovat 46,4 miljardia euroa ja suuremmat kuin koko julkinen menotalous (34 miljardia euroa). Globaalitalous ei tästä ainakaan palkitse, sillä hallitsemattomasti kasvaneet siirtomenot on saatava kuriin, jotta voidaan panostaa hallitusti mm. terveydenhoitoon, vanhusten hoitoon ja oppilaitoksiin.



Veroja voi laskea

Tuloverotusta on mahdollista alentaa lopettamalla suunnaton julkinen tuhlaus. Esimerkiksi TE-keskukset voidaan lopettaa! Taloustieteilijä Arthur Lafferin käyrä kuvaa valtion verotulojen kertymää veroprosentin funktiona. Lafferin ajatuksia tulkiten liiallinen verotus aiheuttaa työttömyyttä, tehottomuutta ja veronkiertoa, mikä on tilanne Suomessa. Julkisen talouden rasitteet johtavat siihen, että talouden kilpailukyky on heikko, kun punnitaan ulkomaisten investointien sijoittumista tai tavallisten kansalaisten ostovoimaa.

Nykyhallitus on rakentanut ”suunnitelmataloutta”. Suomessa julkista menotaloutta rahoitetaan velan otolla, erityisesti kuntataloudessa. Neuvostoliitto hoiti vastaavan painamalla uusia seteleitä; meillä siirretään velvoitteita julkisyhteisöjen taseista ulos. Globalisaatio edellyttää kannustavaa veropolitiikkaa. Oheinen kaavio kuvaa tätä teoreettisesti. Veropohjan kasvun kautta eli kannustamalla suomalaiset työhön, julkinen talous saataisiin terveelle pohjalle. Tämän seurauksena teolliset investoinnit käynnistyisivät uudelleen ja yrittäjyys saisi todellista kasvuvoimaa.

Kauppalehti

Monetarismi on hyvä renki mutta huono isäntä

Globaalin finanssikriisin mittakaava menee yli kaiken ymmärryksen. Nyt puhutaan suuruusluokasta, joka on 2000 miljardia euroa, eikä tässä ole kuin välittömät tukitoimet maailman rahoitusjärjestelmän pelastamiseksi. Tämän jälkeen tulevat valtavat irtisanomiset, kun yritykset sopeuttavat toimintaansa. Teknologiateollisuuden maineikas yhtiö, Hewlett-Packard on ilmoittanut 24.000 työntekijän irtisanomisesta. Ja nyt tiedetään vasta välittömät reaktiot. Suomessa varaudutaan 50 miljardin euron tukipakettiin rahoituslaitoksille ja päälle tulevat muut toimenpiteet.

Yhdysvallat saanee demokraattipresidentin. Onneksi näin! Monetarismi oli aikanaan tervetullut vastapaino Keynesiläiselle makropolitikalle. Englannissa Margaret Thatcher oli 70-luvulla maansa talouden pelastaja. Ronald Reaganin 80-luvun talouskasvua suosiva politiikka oli pääosin menestyksellinen. Monetaristit ovat nyt saaneet kaikkialla liian suuren vallan kansallisissa ja kansainvälisissä foorumeissa. Yritysten ostot ja myynnit ovat mainio keino nopeuttaa yrityksen kasvua mutta niiden avulla voidaan harvoin nostaa tuottavuutta. Taloudessa tarvitaan spekulatioita mutta ne sopivat huonosti matalan tuottavuuden sektoreille kuten kiinteistöala.

Nyt kun rakennetaan Aalto-yliopistoa, olisi tähdellistä palauttaa brittiläis-amerikkalainen mikrotalousoppi kunniaan. Suomessa sitä edusti vanhan kauppakorkeakoulun professorikunta. Nyt yrityksen taloustiede on jäänyt vähäiselle huomiolle ja tulkintaa haetaan yrityksiin monetarismista ja sosiologiasta. Kumpikin näistä on

hyvä oppi mutta niillä ei voi korvata modernia mikroteoriaa, johon kaikki johtavat kansainväliset talouden yliopistot nojaavat. Mikroteorian sovelluksilla on rakennettu länsimaiden teollisuusvetoinen talousihme ja nyt tätä samaa oppia hyödyntävät Kiina ja muut uudet teollisuusmaat.

Harvard on modernin mikrotaloustieteen ikoni. Mutta Harvard ei ole vain Michael Porter ja hänen oppikirjansa, jotka popularisoivat teollisten organisaatioiden taloustiedettä (IO, Industrial Organization Economics). Euroopassa on myös vahva IO-osaaminen. Lähinnä meitä on Copenhagen Business School, jonka edustaja Nicolai Foss on lukemisen arvoinen. Warwick Business School on Euroopan johtava ja siitä lankeaa suuri ansio rehtorille, Howard Thomas, jonka IO-tutkimusryhmään itsekin kuulun.

Yritystoiminnan perusta on talouden lainalaisuudet (principles), joita on hiottu 1700-luvulta lähtien. Pohjoismainen talousoppi on nerokas mutta unohdettu talouden oppilaitoksissa. Olen yrittänyt koota pohjoismaisen tämän opin kolmeen julkaisuun (W:399, W-436, W-437), jotka löytyvät kaikki HSE:n julkaisusarjasta. Nyt puheenvuoro tulisi antaa yrittäjille, yritysjohtajille ja IO-tutkijoille, jotka ymmärtävät tuottavuuden rakentamisen periaatteet. Euron devalvoituminen antaa tilaa jopa uusviennille, joten vahva kasvuyrityspanostus olisi paikallaan.

Arto Lahti, professori

Kauppalehti

Yrittäjäperheen oikeudellinen asema

Jorma Metsä-Ketelä (Fresh Start ry:n puheenjohtaja) kirjoittaa Kauppalehdessä: ”Jos hänen yrityksensä kaikista ponnisteluista huolimatta kuitenkin kaatuu 7 vuoden jälkeen, niin mitä hän tekee nuo loput 23 vuotta? Joutuu ikuisen häpeään, koska hän ei ole täyttänyt hänelle asetettuja sanattomia odotuksia ikuisesta onnistumisesta.” Ainakin siinä kirjoittaja on oikeassa, että yrittäjäperheen oikeusturva on meillä heikko. Kysymys on asenteista. Yrittäjäperheet (+ itsensä työllistäjät) ovat talouden selkäranka. Silti yrittäjäperhe usein joutuu rankkojen oikeudellisten toimien kohteeksi, vaikka on yleisen oikeustajun mukaan toiminut oikein ja maksanut mittavasti veroja.

Tämän vuoden alussa moni yrittäjä on maksukyvyttömyystilassa, mikä johtuu samoin kuin 90-luvun alussa ulkoisista tekijöistä eikä yrittäjästä itsessään. Maksukyvyttömyystila on yrittäjälle riski. Kun tämä tila oikeudessa jälkijättöisesti todetaan, voidaan yrittäjän normaaleja toimia moittia rikos- ja siviiliperusteisiksi. Syytekynys on matala. Kun yrittäjä nyt jää ilman tilauksia ja normaalit velvoitteet ovat silti päällä, hänen tulisi tuntea häneen kohdistuvat oikeusnormit. Yrittäjään kohdistuu noin 100.000 säännöstä, mukaan lukien EU-taustaiset säännökset. Yrittäjän tulee osata ne kaikki. Muuten uhkana on rikos- ja/tai siviiliprosessi. Suomessa on paljon talousrikollisia. Heistä vain muutama on tuomittu; rikoshyöty verotappioiden kautta on verottajan arvion mukaan 5 miljardia euroa vuodessa. Poliisi saa totuuden esille, jos sillä on resursseja mutta oikeudessa kaikki muuttuu. Talousrikollista

puolustaa verorahoilla asianajaja. Oikeus uskoo usein talousrikollista, joka valehtelee kaiken - mutta ei yrittäjää, joka puhuu aina totta.

Mitä tapahtuu talousrikolliselle ja hänen perheelleen? He saavat täyden sosiaaliturvan, kun siirtyvät lailliselle puolelle ja rikoksella ansaittu omaisuus tuottaa viranomaisilta turvassa. Konkurssin jälkeen rehellisesti veronsa maksanut yrittäjä perheineen saattaa joutua vuosiksi sosiaaliturvan ulkopuolelle ja eliniäksi halveksittuun asemaan, kun taas talousrikollinen voi keskittyä vaikkapa golfaamaan.

Suomessa on lähes 40.000 yrittäjyyden edistäjää. Tämä armeijakunta riittäisi palvelemaan koko Eurooppaa. Harva näistä tietää yhtään mitään yrittäjäperheen todellisista ongelmista. Yrittäjän tärkeimmät palvelut ovat juristi, tilintarkastaja ja tilitoimisto. Näitä ei yrittäjälle tarjota. Sen sijaan tarjotaan heppoisia tutkimus-, konsultti- ja koulutushankkeita, joita yksikään yrittäjä ei tarvitse. Mitä pitäisi tehdä yrittäjäperheiden hyväksi? Paljon ja nopeasti! Muuten tulee korjaamatonta vahinkoa.

Professori Arto Lahti

Kauppalehti 26.2.2009

Suomi voi talouskasvun käynnistyessä olla globaalivoittaja

Suomen elinkeinorakenne on kuin luotu globalisaatiota varten. Monen teknologian alueella suomalainen yritys on globaalisti markkina- ja innovaatiojohtaja. Suomi nousee vientivoittajaksi vuoden lopulla, kun kasvu käynnistyy kilpailukykyisillä aloilla ja yrityksissä. Ruotsi tietenkin hyötyy hintaherkistä aloista - ainakin toistaiseksi. Nyt on meneillään globaalin ylikapasiteetin ja varastojen leikkaus mutta se ei kestä enää pitkään. Globaalitalouden kriisi kohdistuu raha- ja pääomamarkkinoihin. Reaalimarkkinoilla menetykset ovat hetkellisiä. Suomen kasvavat vientimarkkinat kuten Kiina kärsivät vähiten ja Venäjä on toipumassa, kun öljyn maailmanmarkkinahinta nousee orastavan kasvun myötä. Irtisanomisiin toivoisi malttia, koska kohta taas tarvitaan työvoimaa.

Kauppa generoi kassoja, jolloin vientiyritykset saavat kassansa normalisoitua. Johdetun kysynnän varassa olevat yritykset ovat kassavaikeuksissa, koska rahan kierto verkostoissa on hidasta; hyvää kumppania ei voi hätyyttää. Ulkomaiset pääomansijoitukset ovat eräs kasvun moottori. Suomalainen osaaminen ja teknologia ovat halpoja. Tyhjenneet teollisuusalueet ovat mahdollisuus - infrastruktuuri on valmiina, siis osa kustannuksista on maksettu. Googlen investointi saanee jatkoa. On aika luoda uusia kasvukeskuksia. Viisaasti toimien saadaan innovaatioita vauhtiin. Suomessa on paljon teknologiaa odottamassa kaupallistamista. VTT on teknologian tavaratalo. Suomessa on keksijöitä ja tutkijoita, jotka eivät ole onnistuneet etenemään protoa pidemmälle. Tällä alueella yksikin miljardi saisi aikaan ihmeitä.

Eräs käyttämätön mahdollisuus on edelleen Venäjä. Nyt Venäjä tarvitsee kumppaneita ja siksi sinne pitäisi panostaa eikä vetäytyä pois. Energia on maailman talouskasvun avain, koska tunnetut öljyvarat riittävät nykykulutuksella vain muutaman vuosikymmenen. Kiina, Intia ja muut uudet teollisuusmaat lisäävät nopeasti hiilen tuotantoa ja kulutusta, mikä ei tiedä hyvää taistelulle ilmastomuutosta vastaan. Euraasiassa on noin 40 %:a maailman kaasuvaroista. Siksi sinne suuntautuu geopolitiittinen mielenkiinto mutta myös investoinnit. Suomalaiselle Cleantechille on tarvetta. Venäjän ja EU:n välinen strateginen kumppanuussopimus on Suomelle tärkeä. Venäjä tarvitsee Suomen teknologista osaamista ja Suomi, kuten myös EU, Venäjän energiaa ja markkinoita.

Sähkön hinnan nousu on tuhoisaa. Purasjoki teki selväksi, että sähkövoima tulee eriyttää omaksi yhtiöksi. Energiamarkkinoilla tulisi panostaa alueellisesti hajautettuun ja ekologiseen energiatuotantoon; tehostamismahdollisuudet ovat tätä kautta suuret. Miksi vesivoimaa ei palauteta suoraan niille maakunnille, joilta se on otettu valtionyhtiölle? Tämä olisi todellista alueellistamista. Valtion tulisi muutenkin välttää markkinoiden monopolisointia yhtiöittensä ja liikelaitostensa eduksi. Sama koskee kuntia. Yrittäjät ovat korkean tuottavuuden sektoria. Siksi kuntien ja valtion monopolit syövät kysyntää. Kolmas tie Suomessa ei ole vaihtoehto. Markkinat ovat hyvinvoinnin tae. Markkinat on vain saatava palvelemaan kuluttajia ja ostajia. Siihen ratkaisu on yksinkertaisesti kilpailu.

Professori Arto Lahti

Kauppalehti 23.4.2009

Rahan käsite on avain finanssikriisin ymmärtämiseen

Raha on yleisesti hyväksytty maksuväline. Rahataloudessa rahalla voi ostaa hyödykkeitä. Vastakohta on luontaistalous, jossa rahaa ei käytetä. Näkyvää rahaa on valtion tai rahaliiton viralliseksi määrittämä ja vaikeasti väärennettävä seteli tai kolikko. Suurin osa rahasta on bittejä tietokoneiden muisteissa. Rahan arvo ei koskaan ole todellista, vaan sopimuksenvaraista. Erityisen ongelmallisia ovat johdannaiset, jotka ovat keskeinen syy talouskriisin.

1970-luvun alussa Myron Scholes, Fischer Blackin ja Robert Merton kehittivät johdannaisinstrumenttien hinnoittelumallin, josta käytetään nimeä Black-Scholes-Merton-kaava. Teoreettisesti kaavan nerokkuus on ilmeinen, mitä kuvaa se, että Robert Merton ja Myron Scholes palkittiin taloustieteen Nobelilla vuonna 1997. Myös kansainvälinen kirjanpito- ja tilinpäätösstandardi (IFRS 2) legitimoit kaavaan.

Ongelmana onkin se, että johdannaisilla generoitu raha ei ole ”todellista rahaa” ennen kuin johdannaiset on maksettu ”oikeilla rahoilla”. Yhdysvaltojen finanssikriisi paljastaa, että johdannaisilla on luotu suuri määrä ”laskennallista mielikuvitusrahaa” (Niall Fergusson/ *The Ascent of Money*), joka on kirjattu voitoiksi ja näin perusteeksi maksaa mm. johdon kannusteet. Pääosa markkinoille lasketuista johdannaisinstrumenteista on nyt arvottomia. Keskuspankit ostavat näitä papereita veronmaksajien lukuun, koska maailman rahajärjestelmä ei muuten kykene lainaamaan ”oikeaa rahaa”.

Johdannaiset ovat muutenkin tavallisille ihmisille salatiedettä. Sitä ne ovat myös talouden ammattilaisille Keskuspankit kuten Euroopan keskuspankki seuraavat tavattoman tarkasti talouden rahavarantoja. Tästä ei ole hyötyä, jos "mielikuvitus-raha" kulkee verokeitaissa.. Tilanteen korjaamiksi verokeitaat on avattava markkinoita sääteleville viranomaisille. Vasta tämän jälkeen on ylipäättänsä mahdollista punnita säätelyn tehokkuutta.

Pääosa maailmankaupasta on toimivien markkinoiden piirissä. Erityisesti tämä pätee tavara- ja palvelukauppaan. Nobelisti Ronald Coase'n oppi toimii: rehellinen liiketoiminta on kannattavampaa kuin epärehellinen. Miksi tätä viisautta ei ole juurrutettu maailman finanssikeskuksiin? Säätely ei korjaa epärehellistä liiketoimintaa; säätelyn kustannukset nostavat korkoja. Korkoa nostaa myös täysin välttämätön talouskasvu. Erään skenaarion mukaan Suomen valtiolla on velkaa 100 miljardia euroa vuonna 2013. Miten silloin maksetaan korot, jotka voivat olla täysin eri tasolla kuin nyt?

Professori Arto Lahti

3. RASTOR-SARJA⁵²

A **Symptoms** = 0.694

ARTIKKELI ALOITTA SIIPAHN, JOSSA ARTO LAHTI KÄSITTELEE TALUSTIEDEEN HISTORIA JA SEN
YHTEYSHÄN GLOBAALEIN TALUSTIEDEIN.

Markkinoiden
AJATON OLEMUS

ALL RIGHTS RESERVED

Klassisen taloustieteen perustana on yksitään moraalinen oikeus harjoittaa vapaasti haluamaansa ammattia tai elinkeinoa. Sen periaatteista on rakennettu niin erakkaat teoriat, että ne pätevät lähes kaikilla markkinoilla.

Markkinalla tavaraiden ja palveluiden myyjä ja ostajat tekevät kauppoja keskenään. Kumpikin osapuoli hyötyy kaupasta. Myyjä saa palkan työstään ja ostaja tarvitsemansa tuotteiden palvelun. Eli alkuun markkinoiden työstä palkat ovat vaihdelleet ja myyjä vaihdon välillä käyttäytymisensä ohessa. Markkinoiden syynä on se, että ostajat maksavat ennakolta, sillä välittömä markkinatapa on kuitenkin osapuolille tehokkaampi kuin kauppaan saapuminen. Markkinoiden olemassaolo on kuitenkin se, että myyjä saa soveliaisuuden rajoissa palkan osasta tuotteensa puolesta. Nykyajan markkinatapa on yhteistyö, on taloudellisen perustavuutensa vuoksi, jollain tavoin on edellyttävä myyntiä.

[illegible]

31. VIII linneissä ja Espanjan Atlantilla käytettyä tehokkaasti sorja kalonrajausta päältä osalliseksi kauppan hyödyntä. Uuden ajan kymmenkättä Englanti räjähti siirtomaakaupan jäljennelmän, elvillä koirat juuri crannet hoidon tai ankkurin keinoja.

Teollistuminen on luonut maailmanlaajuiset markkinat

[illegible]

1700-luvulla kiihtynyt yleinen valistus ja teollistuminen Englannissa ja eteni sieltä koko Eurooppaan. Teollisesti tuot-

[illegible]

Tekniikan kehitys ja teollistuminen nostivat talouskaupan aallon. Teollistuminen on luonut maailmanlaajuiset markkinat, jotka joka päivä huolehtivat siitä, että maailman ihmiset ihmiset saavat käyttöönsä tuotteita ja palveluita. Mikäkin organisaatio ei kuitenkaan huolehtinut maailmanlaajuisen tarpeista jollainlaisella kustannuksella. Maailman suuret ongelmat liittyivät Afrikan, jossa parhain toiminta ei ollutkaan, väkivalta, korruptio, väkijärjestöt ja pitkä päivien lista siitä, huolehditta koskaan: toimiva maailma ei ollut.

Markkinat ovat järjestäytyneen kilpailun areena

[illegible]

Globaali markkaset heijastavat paikallisia markkinoita mutta viime tilinssä "globaali on lokaaia". Eurooppa on erilaan kein Amerikka, Asia tai Afrika, lokaaia nno tai jaa lue anan kult-

⁵² Artikkelisarja julkaistu Rastor Oy:n julkaisemassa Yritystalous WalkAbout -lehdessä, taittäjä Elias Kapiainen.



TOISEN MAAILMANSODAN JÄLKEEN KANSAINVÄLINEN KAUPPA ON KASVANUT NOIN SATAKERTAISEKSI JA ON TANÄÄN LIKIMÄÄRIN 10.000 MILJARDIA DOLLARIA.

tuurinsa. Nykypäivän globaali t markkinat laajentuneet merkittävästi jokaisen maan dollareita kutsuttua ja antavat tällä lailla eri maiden tuottajille uusia tuotantomahdollisuuksia. Kulutus ja tuotanto säilyttävät ihmisten arkipäivät, työtä ja yritysten keskinäistä kilpailua. Näin syntyy kansainvälinen ja yritysten talous ja kansainvälinen kansantalous.

Markkinoiden merkitys myös maailman kaupan välisenä henkiseksi kasvulle on ratkaiseva taloudellisen ohelle. Voidaan markkinat eivät tule toimeen ilman pelisääntöjä, kaupan ja kilpailun väestö tulee olla päällekkäisiä. Siinä on egyptiläisen kaupan ajan ajattomasti: "Sillä välikätkäsoo enoensö, ei taakseen, koska kaikkien kaikkien lähtemällä määrittäessä ja laajoja tulee jatkuvasti lähtemällä kauppiain luovallista ammattista." Muun muassa HROK:n oloksuuteen laitojen esitteenä on laimattu ajatuksia.

(Markkina)taloustiede ja markkinatalous

"Purjehtiminen on väitännänsä." Markkinat koskeva väitännä on esitetty kaikkien aikojen. Kokoelma roomalaisen perheistä oloksuuteen on aina ajatuksia-

men. Roomalaiset olivat muun muassa, miten väkka on luottava kauppa-omp-panin ja miten lälyvästä on hyvä onni markkinoilla. Roomalaiset myös oholsivat, että kaupparenkulou, siis purjehtiminen on väitännänsä, voida si hen liittyy heikotteen ja merkittävään riski (navigare necesse est väkka non est necesse). Rooman valtakunnan ylläpitys rauhoittaa Völlmeri valtakunnan olintähtöille kauppa-purjehtimista on esitys kaupan merkityksestä. Roomassa alueellinen erilaistuminen viedin niin pitkälle, että valtakunta ei tullut toimeen ilman säännöllistä kauppa-purjehtimista. Völlmeren pohjesta löy-tyy kaupparenkulou rihien kaikkien.

Löytötekstien kauppapurjehtimisen päälle uusia määrittä, vaikka määrittäiden löytötekstistä ei ollutkaan kysymys. Hölivina oli enemmän valtioiden välinen kilpailu ja seikkailijoiden voittovoitto. Löytöteksti on usein pidetty nykypäivän globaali kaupan ensi vaiheena. Totta on se, että löytötekstien ulottivat kauppa-purjehtimiset, kuten Völlmeri, ulkopuolelle. Kansainvälinen kauppa oli pitkään vain muutamien hyvin säilyvien artikkeleiden kauppaa, keskellä aina suola ja mausteet. Kuitenkin löytötekstien osoittivat myös Euroopalle, että maista maan-

ostista ja maista on paljon opittavaa ja silloinkin suomalaisi oppimista ei osoit-tautui Kiina. Nykypäivän markkinatalous tarjoaa sitä, että taveroiden ja palveluiden tuotanto ja kauppa ohjautuu markkinoiden kautta. Nykypäivän markkinoiden merkitystä on väkka kysymänsä.

Antitoid ja lisäksi eivät tuottaneet teorioita markkinoista ja kaupasta, valtioiden paljon väkka. Teollinen valtiokumous teki mahdolliseksi sen, että teollisesti valmistetut tavart tein toensa jähkeen siirtyä väkettäväksi maapallon laajuisille markkinoille. Tämä merkitsi ennen näkemättömiä yhteiskunnan mu-listusta kaikilla tasilla, jona on ymmär-rättävä, että teollisen valtiokumouksen vanavedessä myös kasvoi taloustiede.

Taloustieteen kasvualusta

Taloustieteen edellytykset markkinat ja sosiaali. Näissä markkinoilla ovat kahituit yhden tahdon palvelijaksi. Taloustieteen kasvualusta on yrittäjä-ekonomia, joka säilyi laajasti väkka tahdonna edostuk-sen. Ekonomian ohella taloustieteen kehitystä rytytti lisäksi liberalismi, ideologisesti perustana oloksuuteen kaikkien kilpailu, joka toteutuu, kun mar-

/aues) ja merenulun merkittävistä sää-
telystä (navigation act).

Autonomia-ajan Suomessa Johan Wilhelm Snellman edusti rinnakkaisista ajatuksista brittiläiselle taloustieteilijälle, mistä seurasi se, että Suomessa periaatteellisesti ratkaisut elinkeinoelämän uudistamisesta tehtiin jo 1800-luvulla ja sinetöitiin vuoden 1809-64 välillä väkisin suopeana periaateuutena säätöjen merkullisen käsitteilyn jälkeen. Tästä on erinomaisen kertainen esitys Jukka Keldosen välitöissä jätetyssä Merkantilismista liberaalisiin (1967). Ricardo jalkosi eteenpäin niukkuuden taloustieteestä ja konstrui alenevan rajatuotoksen lairs "Päloinen lisääminen lisää tuottavuutta, mutta vain tuottavuuden kasvu vähenee mittakaavan funktiona." Sen merkitys on olennainen koko taloustieteen kehitykselle.

Klassisen taloustieteen perustana on yksilön moraalinen oikeus harjoittaa vapaasti haluamaansa toimintaa talouselinkeinon (Adam Smith). Tästä moraaliperustasta syntyy väkisin kilpailu, joka näkymättömän käsivarmen tavoin yhdistää tehokkaasti kysynnän ja tarjonnan. Kilpailu takaa varmimmalla tavalla muun yhteiskunnan hyvinvoinnin. Klassista taloustiedettä seurasi 1900-luvun alussa neoklassinen taloustiede, joka piti työtä ja pääoman analyysissä ja kehitti nykyisin käytössä olevan taloustieteen teorian, metodit ja analyysimetit.

Taloustieteestä johtaan Nobelit mutta ei muista aikojen opetusta kuten liiketaloustiede tai sosiologia. Mikä sitten on niin nerokasta taloustieteessä, kun sen parhaat opinnot kuten Harvard ovat edelleen elämä suurenpiä. Taloustieteen nerokkuus on markkinoiden tehokkuuden periaatteiden (principles) teoreettisissa näissä, että ne ainakin ikimäärin päätävät kaikkia markkinoilla. 22

KIRJALLISUUTTA

Risto Hiltunen ja Eino Miettinen: Klassinen liberaali (1997).
David Ricardo (1772 - 1823): On the Principles of Political Economy and Taxation, London, 1821. Third edition: Suomen Kirjallisuuden ja Vapaan periaatteet. Sivitys ja edes.
MSOY: 1987, Valtio Rikinkunnan osittain ja inoma sen jätteenvedon Ricardon ajattelusta sinetöitä Smithin kilpailun Kausalivälin Talous. Taloustieteen 2001.



Arto Lahti, professori, presidentin edustaja 2006 ja kansanedustajaehdokas 2007. Lahti on ollut yrittäjyyden professorina Helsingin kauppatieteellisessä korkeakoulussa 1990. Liiketoimintayrityksensä alustuksen kehittäjänä. Kuvassa Luvunpää Oy:n puheenjohtaja 1991 - 2001. Helsingin yrittäjien puheenjohtaja 1990 - 1992. KTM:n PK neuvottelukunnan tutkimusjohtajan puheenjohtaja 1990 - 1992. Helsingin hallituksen jäsen 1988 - 1990. Kujattomien osella kilpailu. Työelämä ja ennen aikatekniikan alan alustaa Kone-yhtiön, Frits ja HET (Teknologiateollisuus ry).

KANSAINVÄLINEN KAUPPA
JA *globalisaatio*

LIFE-SPAN: 10-15 YEARS

Komparatiivisen kustannusedun periaate on johtanut siihen, että entistä suurempi osa maailman-kansainvaltaisista on päässyt osalliseksi kansainvälisen kaupan tuottamasta hyvinvoinnista. Monikansalliset yritykset ovat globalisaation dynamo.

Käsitteellisesti kaupankäynnin teoria pohjautuu David Ricardon ajattelun perusteille. Ricardon mukaan ihmiset ja eläimet päättävät, mikä kauppa on niille hyödyllisin, jolloin kauppaa käyvä maan hyödyn on, jolloin kauppaa tuottavien maiden tuotantoa kasvatetaan (mikä hyödyttää kaikkia) ja mikä ei. Ricardon malli on osittain ajurin toimiva edes karuun eläinmaailman kauppaa ja tuotantoa koskevissa tilanteissa, mikäli kauppa on nykyisin mahdollista ja se on niille hyödyllistä. Ricardon malli ei kuitenkaan toimi 1 800-luvun,

Kauppa on kysyntäohjautuvaa. Eril-
laisten (tai aineiden) kysyntä, siis kuukausien
tai vuosittainen tarpeet, ei ovat kuten
myös kysyntäolosuhteet tuotantotek-
niikasta riippuen se, että kaikki mallit on
kaupassa toimiva, koska kaikki mallit on
käytännössä näin tuotantomallit, joiden
marginaalinen tuotto on alhainen ja ba-
sareittain tuotantomallit näin on kien

1998

Maailmanlaajuus ei erääle kysymyksiä ja tarjontaa tasapainottamisesta kuten Ricardon aikaan. Kun tuotanto- ja kysyntäsektori ovat mukana useilla teknologioilla kaarilla, markkinoilla on ylipaistettavia, kuten Michael Jensen on tuonut selkeästi esille. Kun yhtiö teknologiasaajana alaa, teknisen investoinnin ja kolmannen kehityksen. Esimerkiksi yhtiöillä

**MAAILMANKAUPPA ON
KASVANUT SATAKERTAISEKSI
SODAN JÄLKEEN.**

Afriikka keskittyi perinteiseen autoteknologiaan, Euroopassa ja Amerikassa ajetaan autoja, joita niiden nimimutuisuuden vuoksi ei enää voi luokitella omaksi osikoksi, ja seuraava sukupolvi autoja on jatkoin muuta. Siksi kummitilanteen edun perimmäinen on olemaista ottaa myös huomioon teknologia, siis pääosa- koustuotteet, mikä oliin ne osalliset taloustieteilijät ja nobelilain Bertil Ohlin (Sveitsiläinen nimiaatio 1930-luvulla) (Ohlin: *International and International Trade*, Oxford, 1933).

Ohlin ja Tukholma-koulukunta ovat voittaneet siihen, että Pohjoismaat ovat taloudellisesti valjastaneet tuotantomalliansa kansainväliseen kauppaan. Nyt haasteena on ympäristökustannusten huomioiminen kansainvälisessä kaupassa. Tämä siivetti on paljon uutta ajattelua, mutta ilomuria odottaa "suuri" nabeleista.

Kuusi miljoon kappa nautien ongelmia on abstrakti markkinatutkimus. Tutkimus ei ole den otteesta toimivien tyydellisesti nälkäisten kassien kassavien ohjaimien linan kaupankäynnin tiivis kustannus. Ohit laajasti tämän otteellisuuden koskevan tutkimuksen järkevyyttä. On selvää, että markkinat ovat epätyydyttävät isot kakkia osin. Oligopolisten markkinoiden kilpailukemienäsi epätyydyttävyyden osittain jo 90-luvulla Harvardin ohjelmakutsuja Juan Robinson (The Economics of Imperfect Competition). Hän ei koskaan saanut Nobelin kuiton ei julkaisi taloustieteen kirkkoja. Joulukuun 20 päivä Nobel-kom-

teen jäsienet. Riipordan markkinaperustel-
nen ajattelu on nerokas. Komparativisen
kustannuksen periaate on johtanut
siihen, että eniten suurempi osa maail-
markansalaisista on päässyt esillä sellaisi-
kansallisiin ja koulun tuottamasta hy-
vyydestä.

[illegible]

**Maailmantalouden organisaatiot
ja kauppapolitiikka**

Maailmantalouden organisatoriset syntyivät toisen maailmansodan jälkeen, kun sotaa käyneiden maiden johtajat olivat selvittäneet, miten tuhoista uudet sodat voitot oltiin. Yhdystyneet kansakunnat, YK, perustettiin ylläpitämään kansainvälistä turvallisuutta, väkivallanmukaisuutta ja ihmisoikeuksia, jotta voitiin edistää yhdessä kauppalehti. Bretton Woods -järjestelmä luotiin samoinnissa kaupungeissa tarkoituksena ylläpitää valtioiden välisiä suhteita. Maailmanperintö on tehty kirkon sen kehityksen kehitysohjelman rahoittamisen ja Kansainvälinen valuuttarahasto, IMF, kehitysmaiden tukitoimia.

GATT (General Agreement of Trade and Tariffs) on se, jota pidetään maailmanlaajuisena kauppajärjestönä. Vuosina 1996-94 käytiin GATT:n 40-vuotisjuhlien yhteydessä pöytäkirja, jossa oli sisällytetty sitoumus perustamaan Maailman kauppajärjestön, WTO, jonka tehtävänä on polistaa kauppaa olevan kaupan esteet ja vahvistaa maailmanlaajuisen kauppajärjestön.

Maailmantalouden organisatorit on aina kiitelle. Seden jälkeen kiitettiin kahdeksan Nobel-taloustieteilijän John Maynard Keynesin mallin antamia tulospainonnallisia, jonka toteuttamiseksi IMF ja Maailmanpankki sitoutuivat rahoittamaan kehitysmaita suurilla rubeleilla. 70-luvulla Keynesin viikot maailmantalouden tausta peinauivat, mihin oli syynä talvikuuden urosten innoittaminen. Oleten, että tämä on...

¹ määstä vuonna 1971 ja vuonna 1973 alkanut lääkitys.

Kehityksiltään puuttivat maalliset kol-
not sopuutua epämaailmanteen, kuten
nobelisti John Kenneth Galbraith ilmei-
si *The Age of Uncertainty* -kirjassaan. Kehi-
tyksiltään jatkoiivat teollistamissuhteita
1970-luvulla, mikäli seurauksena ne ve-
loksuutuvat lisää. IMF ja Maailman pankki
joutuivat rahoittajien ja paitsostamien
rakentamien parjon kriittikoiden sepu-
tamissuhteiden (Structural Adjustment
Programs, SAPs) joiden mukaisesti kehi-
tyksiltä maksokuit velkojen takaisin ja
avastat merkittävään. Sen seurauksena
kansalaiset löyhätyivät ja vierti taantui
1980-luvulla.

Teollisuusmaiden vastaus epävarmuuden aikaan oli tehokas. Panostus teknologiaan ja koulutukseen on nobelisti Robert Solowin 1950-luvun kasvuteorian mukaisesti johtanut teollisuusmaissa uusiin merkittäviin innovaatioihin muun muassa tietotekniikan alalla.

Kehitysmaiden osalta 1980-luvusta ja on käytetty oikeutetusti nimen "monetetty vuosikymmen". Vasta 1990-luvun puolivälissä käynnistynyt teollisuusmaiden talouskasvu mahdollisti Aasian vientivetoisen talouskasvun, jota seuranneet Etelä-Amerikan ja Afrikan

Pääosa maailmankaupasta on avointa. Sopu- ja tukkukaupat ovat avoimia kaikille. Kaikki maahanviejat saavat ostaa ja myydä tavaroita. Kaikki maahanviejat saavat ostaa ja myydä tavaroita. Kaikki maahanviejat saavat ostaa ja myydä tavaroita.

Puuvilja on tärkeä ainekki, josta muun muassa Länsi-Afrikassa riippuu 20 miljoonan väestöijäläijehen elämä. Puuviljan jalostusketju ja puuvillavaatteiden valmistus voisivat olla osa puuvillakustoria. Työtyövalat on johtava puuviljan viijä 50 prosenttia viertiosuudella. Työtyövalat laresceit vuonna 2002 tukiohjelman, joka tarjoaa puuviljan tuottajille 5 miljardin dollarin voiton. Suurin maan työtyövalat muutama sata suuriläijästä. Tämä myydyt kansainvälisille markkinoille raaka puuvillasta jollain itään. Markkinointi- ja työtyövalat Länsi-Afrikassa.

1990-luvun

Uusi globaali keskiluokka muuttaa maailman taloutta ja kysyntää. Globaalit trendit määrittävät näissä maissa elävien elämää. Alttien ja Alttien ympärillä, John Naisittin (Megatrends) ennustaa. Tyyne meren altaan suuressa merityössä on 70-kuntaa alia oltava, valdika Naisittin ei voinut määrittää tuotannon valtavaa hajautusta ja erityisesti materiaalien

salliset yritykset, joita on UNCTADin arvion mukaan 60 000 ja joilla on noin puoli miljoonaa työntekijää eri maissa. Hallitsemat kansainväliset suhteet ja palveluskauppa 90-prosenttisesti. Nämä yritykset pitävät hallussaan 90-prosentin teollisesti hyödynnettävistä patentteista. Yritysjärjestöjen kautta monikansalliset yritykset kasvavat 8-10

keskusteluun Joseph Schumpeter (Capitalism, Socialism and Democracy) ja John Kenneth Galbraith (American Capitalism). He määrittävät, että yrityksen jatkuvuus on uusia markkinoiden avoimuutta ja että markkinoille on kutsuttu uusia pelittäjiksi. Sitten jälkeen suuryritysten asema on vahva, koska sotatalous synnytti sääntöjä talouden, jossa yksityisillä suuryrityksillä oli kunnollinen monopoliasema valtion omista yrityksistä puhumattakaan. Yhdysvaltalaiset suuryritykset saivat myös todellista tai väitettyä toimiaan latinalaisessa Amerikassa huomion maineen, joka pitkään varjosti kaikkia monikansallisia yrityksiä.

MONIKANSALLISTEN YRITYSTEN MERKITYS MAAILMANKAUPAN MOOTTOREINA JA MAAILMAN HYVINVOINNIN LUOJINA ON KOROSTUNUT.

tuotannon (manufacturing) herkkyyttä siirtyä maahan toiseen komparatiivisen kustannusarvon vaimena.

Monikansalliset yritykset globaalisuuden dynamona

Kansainvälisten kaupan kasvun osoittaja, että kansainväliset organisaatiot (Maailmanpankki, IMF ja GATT/WTO) ovat ennistyneet. Asia on narsaimminkin palattu ja Afrikan syyttäjien työttömyyden.

Globalisaation ajan julisti vuonna 1993 Harvardin taloustieteen professori Theodore Levitt (The Globalization of Markets). Levitt nosti esille monikansallisten yritysten kasvavan merkityksen rajoittamilla merkinnillä.

Princetonin vaikuttaja Paul Krugman esitti globalisaatio-käsitteen hyödyistä tarpeettomana, kuten itseelleen keskusteluun aina kuuluu. On vaikea sanoa, missä näihin globalisaatio on eriaasia kuin kansainvälistyminen. Krugman on tullut erityisen kuuluisaksi näkömyksistään, että heikoitakin polkottu työpäivä on kehitysmäkeä työttömyyden parempi kuin työttömyys. Krugman ei vammautunut tarkasta tällä tarkoitusta kehitysmäiden työttömyyden "työttömyyden", vaan siitä, että globalisaatio ei ole maailman ongelmien aiheuttaja. Se on pikemminkin korjannut niitä.

Maailmankaupan avoimuuden suurin haaste on monikansallisten yritysten kasvava valta-asema. Tällöin monikan-

prosentilla vuodessa eli maailmankaupan kasvun vaimen, kun maailmantalouden kasvu on ollut vain 2-3 prosenttia. Tästä seurauksena, että monikansalliset yritykset ovat tosiasialla valloittaneet globaali-markkinoiden kasvavat merkinnöksiä laajentumisen, missä on markkinakavua. Alueellisesti nämä jätti sijaittavat 90-prosenttisesti teolliseen kolmioon (EU, Yhdysvallat ja Japani) arvokkailla patenttien toiminnallaan.

Monikansallisten yritysten hallitseva osuus ja vahva dynamiikka ovat tosiasioita. Nämä yritykset ovat hyödynneet komparatiiviset edut, valdika yritystien pitkästä oltava tällä mestareita. Keskeinen seitys on mittakaava, joka on vahvempi kuin pienyyden ekonomia kansainvälisessä kaupassa.

Monikansallisten yritysten ylivoimaa on jo pitkään kritisoitu. Sitten jälkeen tällöin teeman nostivat taloustieteelliseen

1990-luvusta eteenpäin on voinut todeta, että monikansalliset yritykset ovat tehokkailla teknologian siirtäjät ja sitä kautta jokaisessa maailmantalouden heikentä samalla maalla, erityisesti Aasiassa. Yhdysvalloissa, joka on jättänyt välikäsi-työssä Aasian jalkoihin, on ne ussit esin kilvas keskustelu siitä, onko ollut viivasta siinä peruste teollista teknologian Aasiassa ja erityisesti Kiinaan. Kiinan tunnettu Yhdysvalloilla oli pitkään käytössä siinä teknologian suojaava järjestelmä.

Kiinaan on 1990-luvulta lähtien siirtetty materiaalien tuotannon (manufacturing) teknologian selkeällä vauhdilla, että Gary Hamel on ilmaissut asian käsitteellä A-shedding out process tarkoittaa sillä hallitsemattoma teknologian siirtoa. On tehty viiväheviä, koska on kuvitettu, että tuotanto-teknologia on low-tech ja oli aiemmin tällä erittäin high-tech. Näin ei taida olla, sillä tuotantoteknologian siirtoa yleensä seuraava teollisten palveluiden siirto, ja mittä sitten on jäljellä kun johtaminen

Globalisuus (globality) tarkoittaa ihmisten elämästä maailmanlaajuisissa verkostoissa. Sana globaali viittaa johonkin, joka käsittää koko maailman (global). Globaali muutokset (global change) viittaavat muun muassa ilmaston muutoksiin. Globalisaatio ei ole yhteiskunnallinen olosuhteiden, vaan historiallinen prosessi. Globalisaation aikana voidaan pitää työttömyyksiä, jotka kauppaa laajeni ihmiskunnan kaupan maaperän laajuuksiin. Kyseessä on prosessi, joka on pahasti kasvanut, samoin kuin käsittämättömän tilanmääräminen tietoteknologisten keksimissä. Kuten aina uusien käsitteiden ilmaantumisessa käsitteet alkavat olla omaa elämäänsä.

(management) osataan yhtiöillä Kiinassa kuin Yhdysvalloissa tai Euroopassa.

Käikien kadokkaan monikansalliset yritykset ovat monikasvoisia. Niiden valtakunta on globaali. Niiden merkitys maailmankaupan moottorina ja maailman hyvinvoinnin kujana on korostunut. Ne ovat omistuneet kahteen teollisuusmaiden ”pilokopteriksiin” luomalle tehokkaaseen teknologiansiirtomekanismin.

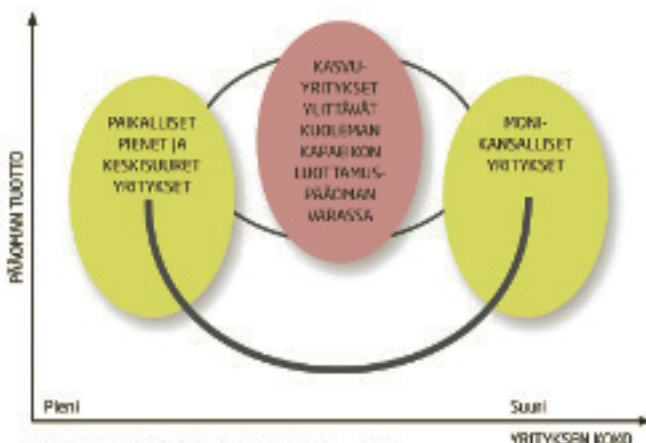
Monikansalliset yritykset vs. yrittäjäsektori

Monikansalliset yritykset hallitsevat maailmankaupan valtavuonetta tuote- ja palveluvirtoja (commodities), joissa kilpailun suuruuden ekonomiaa (economies of scale). Yrittäjäsektori täydentää suur-yrityksiä pienien ekonomiaa (economies of scope). Näitä kahda maailmantalouden tarjontasektorin ekonomiaa kuvaavaa kaaviota 1.

Akateemisesti tasapainoinen talouden kehitys edellyttää, että alueella on valtuusti edustettuna sekä pienuuden että suuruuden ekonomiat. Lisäksi tulee olla kasvuyrityksiä, jotka luovat parempia tuotteita, menetelmiä tai liiketoimintamalleja, jos talous suosii jatkossakin monikansallisia yrityksiä, paikallisen yrittäjyyttä ja pienien mittakaavan toimintaa eikä innovaatiota synny. Tällainen tilanne on Afrikassa ja latinalaisessa Amerikassa, joiden kehitysedellytykset perustuvat omavaltaiseen yrittäjyyteen.

Aasian maiden valitus on monipuolinen yritysalanne. Kiinan johdon kannaksi on sanottava, että he ovat osanneet oppia sosialismin virheistä, siis teollisuus-kombinaattien taloutta järkevistä vaikutuksista, ja antavat tilaa monille malleille. EU-maiden heikkous on kasvuyritysten puute, jota muun muassa Esko Aho on johtama työryhmä erioi kritiikkiä EU-komission raportissa. Yhdysvalloissa dynamiikka toimii. Maan ongelmat ovat yleispölyttisiä, eikä niillä ole suurirityksien tai kasvuyrityksien tai yrittäjyyteen liittyviä.

Globalisatiossa kansantaloudet menettävät merkityksensä, kuten Kenichi Ohmae (The End of Nation State) ennakoii. Suomi on hyötynyt siitä, että Suomi on



Kaavio 1: Maailmantalouden tarjontasektorin ekonomiat.

kuin kompakti aluevaltio (Region state). Tästä näkökulmasta on selvää, että alueellaan tiiviit metropolit (Tokio, Lontoo ja New York) ovat globaaleihin markkinoihin voimajia.

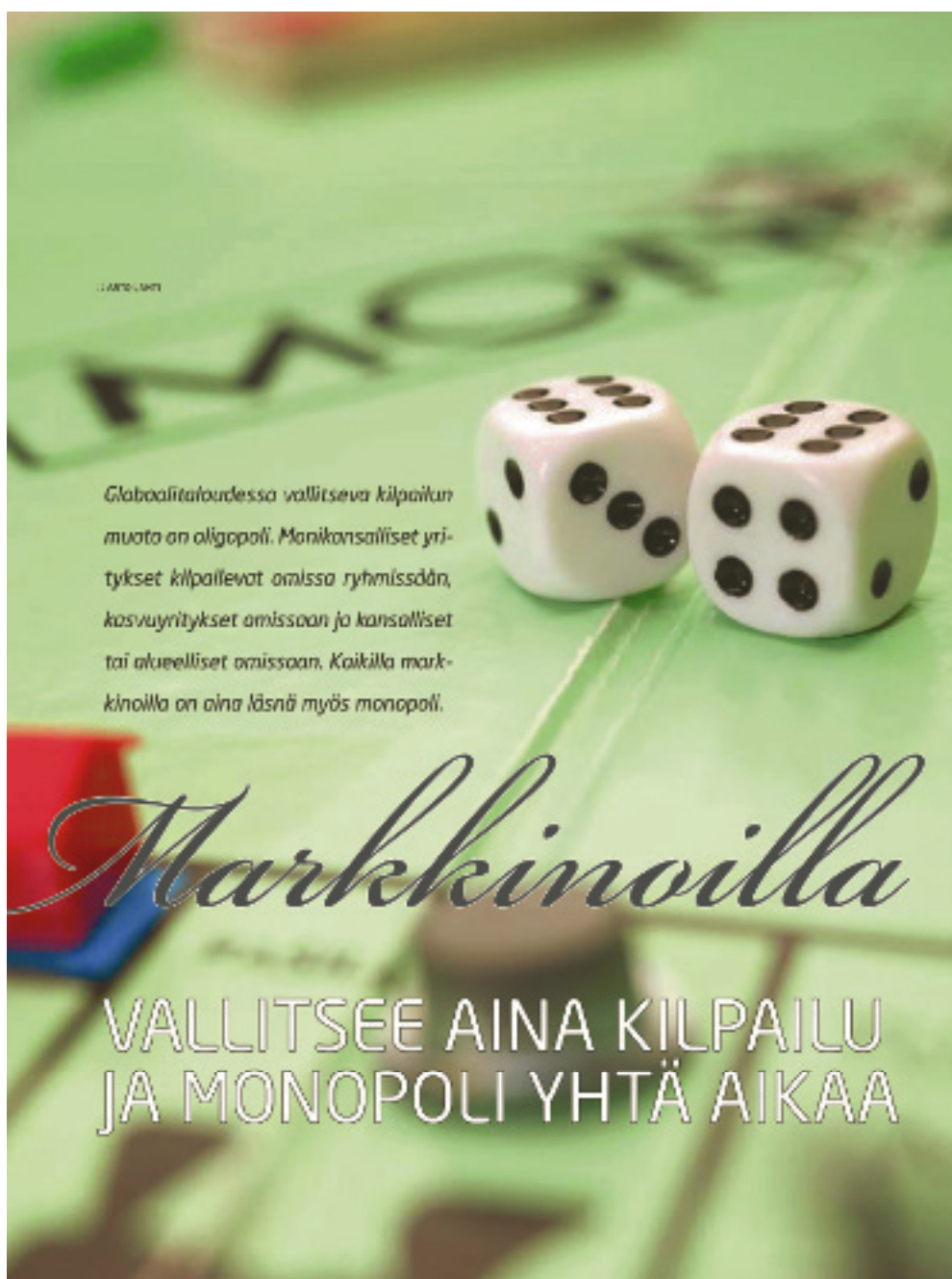
Perusteluna metropolien menestykselle eivät ole yksistään monipuolisen tuotannon ja markkinat, vaan vielä enemmän dynaamiset kysyntämarkkinat. Kysyntätekijät ovat tärkeät, koska ”viennituotteella on aina kotimaa”, kuten ruotsalainen taloustieteilijä Staffan Linder (An Essay on Trade and Transformation) tulkitsee jo 60-luvulla. Valuttava alue-kehittävyyden puolestaja, Michael Porter (Competitive Advantage of the Nations) korostaa kilpailuun kotoimarkkina-ajattelua. Yhdysvallat on kutsuvainin johtava maa, mutta maassa on poliittisia ongelmia. Kalifornia tai New York ovat maailmantalouden huippualueita. Sen sijaan syvä erästä tai keldästä ei ole tunnu pölylläin edes investaatioista maataloudesta huolimatta.

Miksi tulipolitiikka on niin vaarallista? Alfred Chandlerin analyysi kirjassaan ”Scope and Scales. The Dynamics of Industrial Capitalism” osoittaa kielteisesti, että vain innovaatiot voivat pitkän aikavälin alueissa teollisessa kilpailussa Yhdysvalloille, koska ei kytynyt organisaatioon suuriritysten johtamista. Japani nousi

haastajaksi uuden johtamiskulttuurin (Toyota-malli) myötä ja nyt Kiinan ”ohikäännä” ja Intian ”tikari” luovat uutta taloudellista kulttuuria. 11

KIRJALLISUUTTA:

- Chandler, Alfred (1955) Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
 Chesbrough, Samuel and Bessant, Charles (1998) Managing Across Borders, Harvard University Press, Boston, MA.
 Harbison, Risto & Mattinen, Ersko, Globalisaatio. Art House, 2000.
 Kallio, Jorma (1997) The Corporate Planet, Sierra Club Book.
 Keynes, John Maynard (1933) The General Theory of Employment, Interest and Money, New York: Knickerbocker, Paul (1996), The Accidental Theorist, New York.
 Krugman, Paul (1995) Depression Economics, New York: Norton.
 Mahbub, John (1984) Megamarkets, Stockholm.
 Mahbub, John (1984) Global Roadmap, London.
 North, Douglass (1993) Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge, Cambridge University Press.
 Ohmae, Kenichi (1985) The Decline of Global Economy, A Harvard Business Review Book, Cambridge, MA.
 Ohmae, Kenichi (1985) The End of Nation State, A Harvard Business Review Book, Cambridge, MA.
 Pikin, Jerome (1995) The End of Work, the Decline of the Global Labour Force and the Dawn of the Post-Market Era, C.R. Putnam's Sons, New York.
 Sargent, Robert (2000), Growth Theory: An Exposition, Oxford University Press, Great Britain.



ARTO LAHTI

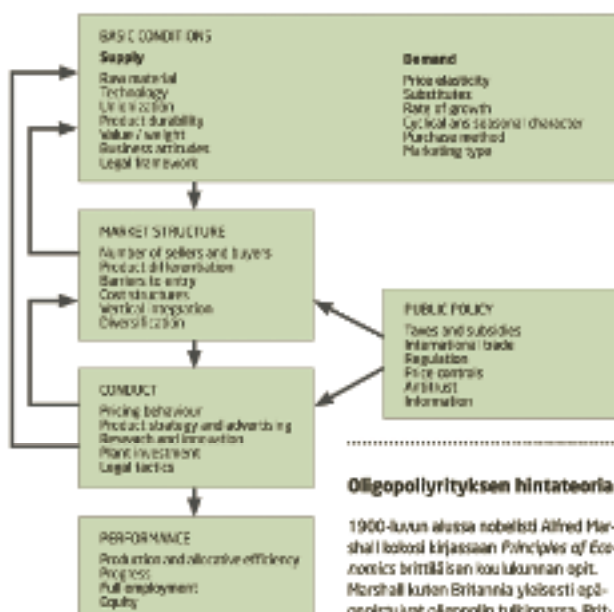
Globaalitaloudessa vallitseva kilpailun muoto on oligopoli. Monikansalliset yritykset kilpailevat omilla ryhmissään, kasvuyritykset omissaan ja kansalliset tai alueelliset omissaan. Kaikilla markkinoilla on aina läsnä myös monopoli.

Markkinoilla

VALLITSEE AINA KILPAILU
JA MONOPOLI YHTÄ AIKAA

[illegible]

Kuva 2: Scherer & Ross malli



Kuva 2: Scherer & Ross malli

osutekijä. Näin näiden uusi kieliteollisuusasteet (mobility advantage), jotka mahdollistavat osittain ja kurttaavat yritysten kilpailussaan.

Cavesin rooli oli Euroopassa Howard Thomas, joka 80-luvun alussa haastoi tutkijajärjelmän kukaan eurooppalainen IO-koulutuksen. Olin 80-luvun alussa ryhmän jäsen, ja vähäosijani on pioneerituotteen alhainen yksilöllisyys ja yhteistyö, johon Howard pyysi panostamaan vaihtoehtona Harvardin yhtiöitä-alajärjestelmistään, siis klusteroinnilla. Howard ei onnistunut kokemaan tutkijajärjestelmän yhdeksi kumpukseksi, kuten Harvardissa on tapana. Howard tosin loi European ja Harvardin koulutuskeskustelun (Owenick Business School), mutta ei Euroopan IO-koulutusta. Mikä Euroopassa on sikana? Ennen salama kumpukseksi Nobel-taloustieteen läpimurtoihin kuten Harvardissa - alkoi pöytä, jos alomme luoda tulopukonkatekseen.

Oligopoliryhtymän hintateoria

1900-luvun alussa nobelisti Alfred Marshall loi kirjassaan *Principles of Economics* brittiläisen koulukunnan opit. Marshall kuitenkin yllätyksellisesti opettelu olgopolin tulkinna. Brittiläisen teollisuusmiehet jatkivat kokeilemista, kun taas Yhdysvallat kehitti Harvardin johdolla yrittäjien koulutusta ja oligopoliooppia. Kuten Alfred Chandler osoittaa teoksessaan *Scale and Scope*, Britannia menetti Yhdysvalloille taloudellista talousvoimaa 30-luvun talouslama tosin osittain oligopolistien jatkuvuuden. Harvardin kykyä ei tässä osittain se, että Harvard rekrytoi Joseph Schumpeterin, joka oppi innovaatioista ja kilpailudynamiikasta oli juuri se, mikä Harvard ja Yhdysvallat tarvitsivat. 30-luvulla Harvardissa vaikutti toinen tunnettu professori Edward Chamberlin, joka syvensi Schumpeterin innovaatio-oppia *differentiaaliteoriassa* ja loi näin teoreettisen perustan markkinoiden teorialle. Chamberlinin hintateoriaa kuvaava kaava 3, esimerkkinä design-tuotteiden markkinat.

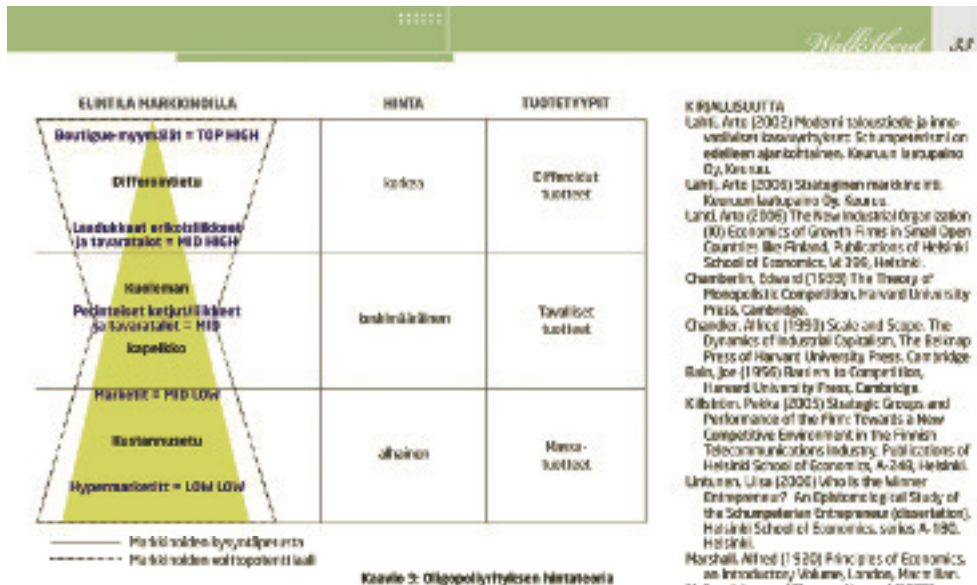
Tunnettu 30-luvun esimerkki Chamberlinin teoreettisesta Alfred Sloanin ja General Motorsin Sloanin GM:n johtajan tilanteesta, jossa yritys synnytti yhdistämällä uusia tehotteita tehoita. Automaattien mallit Yhdysvalloissa 60 prosenttia markkinaosuudella Ford, joka perustaja Henry Ford oli talveto tuotant-

non organisaatio. Ford uskoi mittakaavaedun ja massatuotteen (T-malli) voimaan. Miten Sloan toimii? Hän oivalsi, että hän ei voi oligopolimarkkinoilla voittaa Fordia halvalla hinnalla. Hän rakensi viisiporttisen hintajärjestelmän, johon hän sovelti eri automallit ja kunkin mallin muokkauksia. Sloan voitti Fordin diffeerenssillä. Tästä eteenpäin oligopoliryhtymille on ollut selvää, että tuotteiden ja palveluiden hinta on markkinoiden ja kuluttajan tai ostajan sopimus, laatu ja yksilöllisyys maksavat ainoastaan enemmän kuin massa-tuote. Globaalitaloudessa diffeeroinnin voimaa osoittaa Interbrandin ylläpitämä rekisteri, jossa Nokia on brändin vahvasti arvostettu. Strateginen markkinointi -kirjan perustelien tarkemmin diffeerointi globaalitaloudessa.

Oligopoliryhtymän geneeriset strategiat

Kuten on yleisesti tiedossa, Michael Porter loi 80-luvun Harvardin IO-opin kirjassaan *Competitive Strategy*. Kirjan pääasiallinen on Cavesin strategien ryhmä -käsitteen analysointi suhteessa Schumpeterin koulukuntaan IO-opiin. Strateginen ryhmä on kuitenkin jätetty vähäiselle huomiolle, vaikka Suomessa on joulukokemuksella ja tuotetta väitteiksi (kuten Salminen ja Kallio). Tämä on yllättävää, koska strateginen ryhmä käsitte on ratkaisevan ymmärtämisessä, miten esimerkiksi tämän hetken 60 000 monikansallista yritystä liikkuu markkinatutkimusten sisällä yllätoimittajuuksista, ja myös rakentaa niitä. Moderni IO-taloudessa sellaisen realistisen kuvan markkinoiden kovasta kilpailupolista, jota erityisesti kasvuyritykset tarvitsevat voidakseen navigoida markkinoilla ilman vaivaa tässä suhteessa suuriin kilpailuihin. Sen sijaan suuria huomioita en saanut Porterin esittämä hypoteesi geneerisistä strategioista, joista esitin kaavassa 4 oman tulokseni (työpaperi W-399).

Porterin mallissa alkeisista kilpailusta (*Competitive advantage*) on nelivaihtelu, mutta ei vain vaihtelun (*differentiation/leadership*) punnintaa. Kuten kaava 3 osoittaa, diffeerointi ja koulutusjohtajuus/massatuote ovat vain hintajärjestelmän lähtökohdat. Viilillä on useita hinta-alueita. Yritys voi sopeutua niihin tai luoda oman hintajärjestelmänsä,



Kaavio 3: Oligopolyyttisen hintateorian

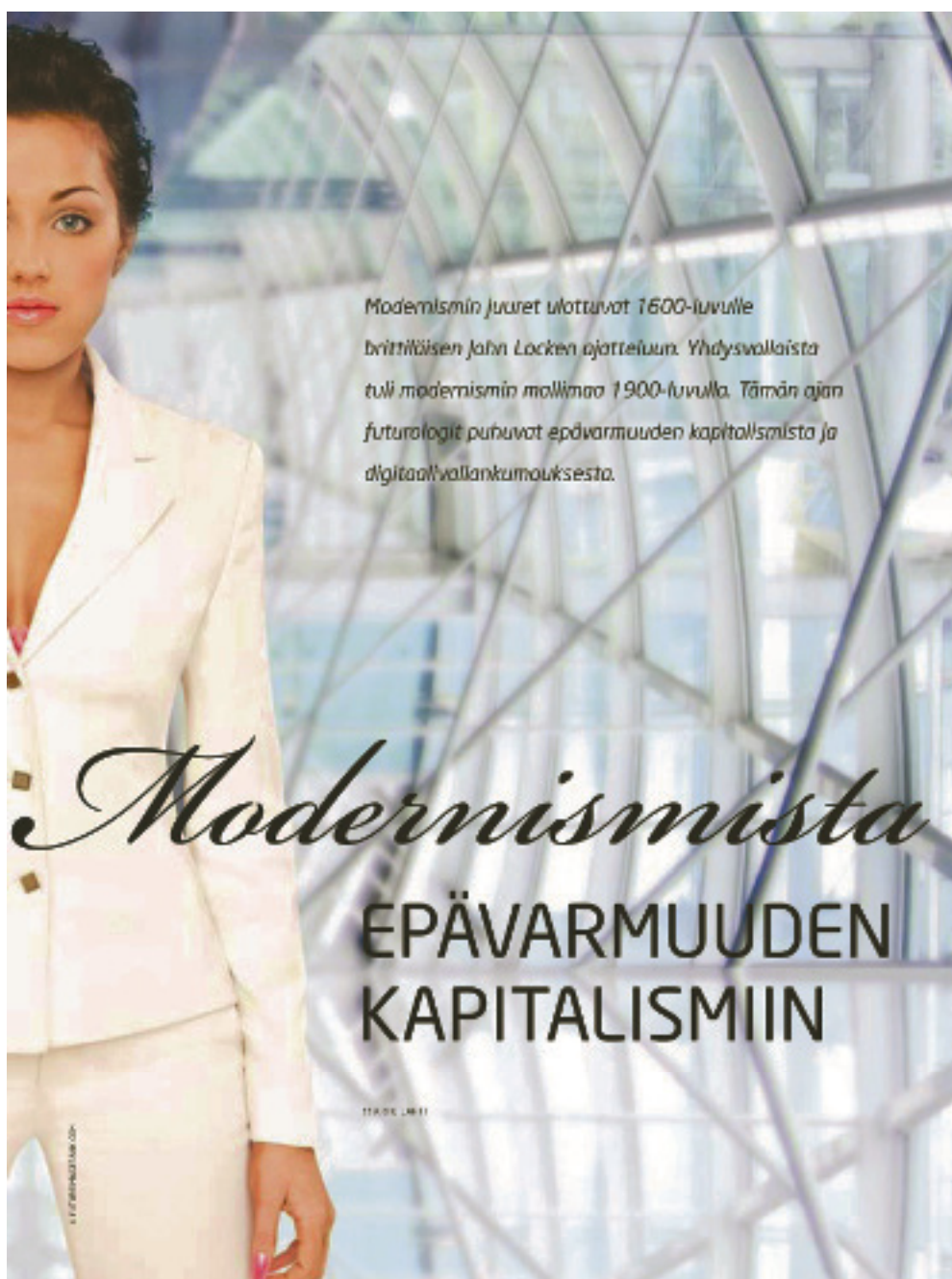
jolloin kilpailusta on usein merkittävä. Näinkin Nokiaan on pidättäytynyt. Markkinoiden laajuuden (Market scope) analyttinen purkinta on sekin mahdollista käyttää paremmin yritysten toimintasuorite. Porter puhuu yksittäisessä sovelletun voimassa koko markkinan ja yhden segmentin välillä. Yrityksen todeliustat ja todeliustat ovat **markkinastrategia** ja **asiakasstrategia**. Markkinastrategian valinta on juuri tällainen sovellettu, jossa yritys käyttää muun muassa markkinointivälineitä ja todeliustat on todeliustat. Asiakasstrategia on todeliustat ja todeliustat on todeliustat. Yhteisömyymälä on todeliustat ja todeliustat on todeliustat. Yhteisömyymälä on todeliustat ja todeliustat on todeliustat.

Strateginen ryhmä -teoria on jätetty vähille huomioille merkityksensä tähden. Globaali taloudessa monikansalliset yritykset kilpailevat omassa ryhmässään, kasvuyritykset omassa ja kansalliset tai alueelliset omassa. Yleisimpiä, geneerisiä strategioita, ovat mahdollisia vain teorian tasolla. Käytännössä kaikki

yritykset differentioivat, ja jokainen yritys panostaa kustannusten hallintaan. Markkinat uudistuvat hintajärjestelmän sisällä markkinoinnin keinoin. Schumpeterin dynamiikka, siis innovaatiot, eivät ole radikaalisti uusia tuotteita, vaan enemmän nykyisten tuotteiden uudistamista. Auto on esimerkki tuotteesta, josta syntyy kokeilun uusia tuotteita eri hinta-alueilla. Uusi hintajärjestelmä on erikoinen eri muunnoksilla, eri maissa ja jopa alueittain. Globaali markkinointi on loputtomien mahdollisuuksien hinta-asemointiin markkinoinnin keinoin. 22



Kaavio 4: Yleisimpiä Porterin geneerisistä strategioista



98 MARKKINAT

Ranskalainen valistusfilosofi René Descartes (1596–1650) nosti esille järjen käytön aistien filosofien tapaan. Hänen mukaansa järki on ainoa luotettava menetelmä tiedon hankkimiseksi. Descartesin dualistinen teoria mielen ja ruumiin erillisyydestä vapautti ihmisen toimimaan älynsä rajoja hoiden. Descartesin tunnetuin ajatus on: Cogito ergo sum (Ajattelen, siis olen). Hän asetti vapaan tutkimuksen arvovallan perinteen ja myös uskonnon ystäpuolelle, eikä ole yllättävää, että kartolien kirkko tuomitsi Descartesin harhaoppiseksi, ja hänen paketti Ranskasta Hollantiin. Descartesin ajatukset mielen mekanisoinnista ovat modernismin perusta. Aika oli kypsä tieteen ja teknikan edistyttyä ja tuottamiseksi.

John Locke (1632–1704) jallisti Descartesin oppia Britanniassa, joka nousi teollistumisen johtoon 1700-luvulta lähtien. Locke uskoi, että ihmisellä on tyhjä taulu (tabula rasa), joten kaikki mitä ihminen tietää, hän oppii kokemuksen kautta. Locke korostaa järjellä normien lähteenä.

Locken valtio-opillinen kanta nojaa liberaalismin. Hän ei halua antaa valtiolle itsestään vähästä oikeuksista, jotka ovat ristiriidassa yksilön luonnollisten oikeuksien, kuten tervitys ja omaisuus, kanssa. Locken ajattelulla oli suuri vaikutus Yhdysvaltojen perustuslain muotoiluun ja yksilön oikeuksien korostamiseen ajattelussa. Valtiosoppi nautui Ruotsi-Suomeen jo 1600-luvulta lähtien. Tieteen kokeellajaksi nousi Carl von Linné. Suomessa ei vuosina 1729–1803 kirkkoherra Anders Chyrenius, joka puolesti allekirjoitti, työn ja uskon vapautta. Ruotsin valtiopäivillä pappisliedyn edustajana (1765–1766) hän ajoi tapuli- tai maari-kaupungin oikeudet kansalliskaupungeille kuten Kälkäla, Vaasa ja Oulu. Hän perusti vapaakauppaa kirjailaan. Deo Norrström Väster (Kansallinen valtio).

Teollisen vallan muus tarvitsi vauhdittajajaksen omat oppia. Valtio-opillinen perusta on demokraatia, joka sallii kansallisen toimia oman järjensä mukaisesti, siis rationaalisesti, kuten John Locke korostaa. Toinen keskeinen oppi on jmerkkijalaisuus, jonka keskeisiä tieteellisiä innovaatioita ovat



- 1. Oikeudenmukainen kilpailu on markkinoiden tehokkuuden perusta.** Se edellyttää kaikille yhteistä pelisääntöjä. Englannin vuoden 1624 Statute of Monopolies -säädös, joka määritteli patentit, mutta salli kuitenkin rajoitettua suojaa ajat, oli tekninen edistyttyä kulumista.
- 2. Kansainvälinen kaupan vapaus.** Adam Smith vaikutti siihen, että Englanti lähti 1700-luvulla vapauttamaan kauppaa. Britannian nopea taloudellinen kasvu on todiste siitä, että vapaa ulkomaankauppa johtaa kansallisuuden vaurastumiseen eikä kansan köyhyyteen ja privilegioitujen nauttien elinolosuhteiden, kuten merkantilismi.
- 3. Kysynnin ja tarjonnan laki.** Adam Smithin ajaton metafora. Kun tietyn tuotteen tarjonta ja kysyntä kohtautuvat kauppatapahtumien sarjana, syntyy näkymättömän käsiarv (invisible hand), joka päällystää toiseen saattaa yhteen markkinaosa puolet.
- 4. Työn irtautuminen** (division of labour) on sallitus kapitalismin syn-

nylle. Kuten Adam Smith oivalsi, työn erikoistuminen tuottaa mittakaavaetua niin kauan kuin markkinat laajenevat.

- 5. Komparatiivisen kustannusedun periaate** oli David Ricardon merkittävä oivallus. Sen mukaan valitsee työ ulkomaankauppaa hyödykkeillä, joissa sillä on eniten käytettävissä tuotantotehokkuutta ja sitä kautta vähäisimmät komparatiiviset kustannukset.

Teollisen kapitalismin institutionaalinen perusta sai muotonsa 1800-luvun loppupuolen mennessä. Rikkinäisyys oli liberaalimien valtion liberaalisuus 1840-luvulla, mikä jätti kaupan ja elinkeinon vapauttamaan valtion ja sääntöjen minimivälillä. Suomessa liberaalisuus äänitti vastustusta vuosiin 1863–64 valtiopäivillä oli väkistä, koska siitä kaudella Suomessa muodostui kiinteä investoinnille tuon ajan teollisuusmiehille. Liberalismin voittokulku Atlantin molemmin puolin avasi markkinat kilpailulle. 1880-luvun lopun kilistyksestä oli keksijöiden ja tal-



teollisuuden aamu sunnaja, 1880-luvulla syntynyt modernin kaunokaisen tulkinta tällaisissa kuvissa.

1. Pariisin konventio (Paris Convention for the Protection of Industrial Property) teollisuusoikeuksien suojaksi vuonna 1883
2. Bernin konventio (Bern Convention for the Protection of Literary and Artistic Works) tekijänoikeuksien suojaksi vuonna 1886

Pariisin ja Bernin konventiot olivat merkittäviä; ne vaahdittivat teollisen teknologian kehittämistä ja teknologian tiedon levittämistä. Ruotsin ja Suomen nopea teollistuminen 1880-luvun lopulla tuli mahdolliseksi, kun teknologinen tieto saatiin josta yllä Atlantin toisaalta käynnistettiin. Toisaalta on historiallinen tosiasia, että erityisesti Ruotsi hyötyi oman laivastäänäköisistä kahvintuotannosta, josta kansainvälisiä kauppaa voidaan hyödyntää kuvasta (ilmeinen, luonnon tällaisiin valaistuihin teollisuusmaailmiin. Tällöin

ja tieteen voimakkuus vaihtoi ilmeisenä tekijöille ja heidän johdosta. Ja tuolta ajalta ovat peräisin myös Suomen tehteen suursäätökäiset.

1900-luvusta tuli modernismin vuosikerta

Modernismi teki irrotuksen säilyttämisen, vanhaa vanhaa ei enää nauttii säilyttämistä, vaan merkittävien koulut toteutuu vapaa-ajan prosessi. Yksityinen omistajuus ja itse luotu vanhaisuus olivat arvossa. John Locke tehtiin omistajuudesta tuli kaikkien luonnollisten oikeuksien tunnusmerkki. Locken ajatus omistajuudesta sai erityisen paljon kannatusta Yhdysvalloissa, josta tuli työn ja yrittäjyyden maailma koko 1900-luvulle. Locke puolustaa yksilön oikeutta elämään, terveyteen, vapauteen ja omaisuuteen. Yksilön luovuttamattomat (inviolable) oikeudet ovat luonteeltaan sellaisia, että niitä valtiotilasta tulee kunnioittaa, vaikka sillä onkin alueellaan valtiotilasta monopol. Locke usoo klassisen liberaalisen tapaan, että yksilön vapauden kasvu johtaa yleisen vaurauden kasvuun. Locke kannattaa näin luonnollisen lain (natural law) perinteistä teoriaa.

Sellaisissa modernismi ja liberaalismi kohtasivat, on historiallisesti ollut edellytykset taloudelliseen edistykseen. Näin ollen Britannissa 1600-luvulta 1800-luvulle. Yhdysvallat valitsi tämän tien edistykseen. Harvasta tuli modernin symboli. Sellaisissa yhteiskunnissa yhteiskunnalle tärkeä tieteenala: taloustiede, teknologia ja oikeustiede. Alfred Chandlerin (tutkijan) (Scale and Scope) mukaan Yhdysvaltojen yhtiöjärjestelmä tuotti suurteollisen ajan yhtiöjohtajat. Teollisuusmiehet kuten Henry Ford tarjoutuivat ammattijohtajia tehtailijansa johtoon. Britannia piti yhtiöhistoriaa yhtiöjärjestelmässä eikä kokenut näin organisoitua suuryritysten johtamista. Yhdysvallat otti 1900-luvun alussa teollisen vaihtelun Britannian. Yhdysvaltojen tapaan Saksassa etenkin vahvasti 1900-luvun alusta teollisen maailman sokean sokeus. Nykyisinäkin Kiina on esimerkki modernin voimasta.

Auto oli modernismin ja teollisen yhteiskunnan symboli Yhdysvalloissa. Auto li-

stet ihmisten ja tavaroitten liikuvuutta. Auton valta-asema myös satoi maan talouskasvuun fossiilisten polttoainoiden käyttöön kasvuun. Tästä on valkea liikkuvuus. Kun liikenteen polttoaine on 90-prosenttisesti öljyä, jonka koulutus kasvaa muun muassa Kiinassa voimakkaasti. Öljyn loppuminen on ilmeistä, mikä uhkaa samalla modernismin suurta tarinaa. Yhdysvaltojen yhteiskuntamallia. Oltuasi on voi korvata öljyä vain vähän, eikä maailman näkökulmasta voi ajatella öljyn puutetta. Modernismi on ollut valta-asema, koska sen vanhaa ei ole lähes seisoen määritellä ihmisissä maailmassa. Mutta tetaalinen analyytiikka oli aina mahdollinen, kuten Locke aikanaan todisti. Modernismin huimassa öljyn loppumisesta oli ilmeisesti otettu tosissaan, vaikka öljyjen oli viljassu siihen jo 1970-luvulla.

Yksi syy on se, että 1900-luku oli myös ideologisen taistelun vuosikerta. Merkittävää nousi uudelleen, ja tämä kertaa luokiteltiin talouden kasvuun. Teollinen vallankumous vahvisti demokratiaa, kun kansalliset tarvitin koulutajina ja työvoimana. Samalla siirtyminen kohti suurteollista yhtiöjärjestelmää. Tähän isä Karl Marxin Das Kapital (Pääoma), jossa Marx innosti työväkettä luokkasotien kapitalistien tuotantotekniikan sosiaalimieliseksi. Marx oletti, että tekninen kehitys ja kapitalismi kasvavat kiihtyvyydestä huolimatta vanhaisuuden harjoille. Jollain työntekijöiden painotus kasvot. Marxin työn ilmentymä oli analyytiikka, mutta valtiopoliittiset päätelmät vastustamille. Marx oli varmasti tietoinen, että teknologinen edistys tarjosi kapitalisteille runsaasti mahdollisuuksia suhteellisen liikkuvuuden eli työn tuottavuuden korottamiseen.

1900-luvun alussa yhdysvaltalainen insinööri Frederick Taylor kirjoitti mallistavan kirjan (Principles of Scientific Management) Taylor osoitti, että teollisen liikkeenjohtajan avulla on mahdollista purkaa Marxin riehuvaa työntekijä ja työnantajien väliä. Taylorin mukaan kapitalisti voi vaurastua vain, jos hän auttaa työntekijöiden vaurastumista. Taylorismi oli siis ihmiskeskeinen eikä vain lukuhiljaa kuten Charles Chaplin parodioi elokuvassaan Modern Times (Nyky aika) vuonna 1936.

**UHKA ON MAAPALLON RAJOITETTU EKOLOGINEN
KESTOKYKY. IOTA TALOUSKASVU KUORMITTAA.**

Märde opphörs någonting. Men avsett till det
att enbrydys alusta alkaen. Valikka maan
teollisuus organisoitui liikkeeseen mit-
enollisintopien mukana, takoudesta panti-
tuhan tuusitavain voimain, siis yrittäjät ja
koti-kan vapaus (Pöörta Suroja). Neuvos-
toilline putosi tokno logisen osittayksen
kattailta jo loi liiusion hyönteiloinista.
Kotimäkkien naiti nioleogekste perus-
teittajien hyödykkeiden osalta oihvit har-
ait, kun taas ne, leiskukuluutshyödyk-
keet oihvit lailla. Me avestollitiedys oi
hausia vierailla, kun saattoi kuluttaa hai-
salla, Haini Minn kertoi kirjassaan Suu-
nietkimen vieraissa.

Neuvostomalli oli merkittävästi heikempi monopolisoi ulkomaankaupan. Lähtökohtien talouden perusta on markkinoiden itseohjautuvuus. Neuvostotalous toimi kansainvälisellä ja kuin ne kansainvälisellä. Se sopuutui ja yhdistettiin kansainväliseen ja kansainväliseen ja kansainväliseen. Sitten oli kukaan ja kansainväliseen muun muassa Siperian öljy- ja kaasuvarojen hyödyntämisessä. Siinä ei ollut mitään teknistä. Yhdysvaltojen tapalta antitrustilainsäädäntö, joka vuoden 1930 Sherman Actista lähtien palautti Yhdysvaltoja purkamaan omaa tuotantoa.

[illegible]

Mitä modernismin ja materialismin lisäksi?

Modernin ja (markkina)taloustieteiden edelleen pöyryä. Maailma on kuitenkin muuttunut, eikä materiaalinen tuotanto ratkaise ongelmia. Luonnonvarojen käyttöä säästäminen säästää rahaa.

paikollisbiologian erään mallin kuin tuottaa
hyvinvointia, mikä kääntää taloustieteen
tehnokäsitteiden viisaksi.

Daniel Bell esitti 1970-luvulla mallinsa kolmesta yhteiskunnasta kehitysvaiheista: esiteollinen, teollinen ja jälkiteollinen. Bellin ennustee, että jälkiteollisesta yhteiskunnasta kyttyy faktojenperusta, informaatio- ja tietoyhteiskunta, jossa ihmisen molemmat puolet ja palvelut ovat hallittavissa ja mallin. Tämä Bellin jatkopöytäkirja modernin kerkon vuoksi missä postmodernismin ja ei ennenkään. Suurteollisen yhteiskunnan mallin "suuri talous" on (järjestelmä), mutta teollinen tuotanto kasvaa esimerkiksi Kiinassa. Kriittisesti ja Brasilissa, jilleen kerran Mandin ja sosiologien alustaminen kapitalistinen on osakeyhtiöillä osoitti elämäntapa; yhtiöiden erilaistuu neet kukaan ei ole enää ja yhtiöiden uudistuu ja investoimalla kukaan ei ole. Toon liian kapitalistinen on siis katoa, sillä Kiinan tapaan: muut uskovat siihen vahvasti. Uho on meapoliin rajoitettu ekologinen kestävyys, jota talouskasvu kumoittaa.

Modernismin vahvuus on yhtenäinen näkökanta tieteen menetelmien, valtiokäsityksen, ihmisen ja yhteiskunnan kehityksestä ja syystä kumota, myös Boffin visioita järkeä tuottavien tieteellisyhteisöjen ja kollektiivitehtävien. Kun pienempiä kollektiivien materiaalisien tuotantotekojen laudat, nyt kollektiiviseuroilla ovat tiedot ja tiedon teknologiat: ihmiset eivät voi enää jättäytyä ulkopuolelle. Näiden taustalla käynnissä on taistelu kyttyä kyttyä. Nobelin Robert Solow ihaili ja 1950-luvulla, on teknologia ja siihen liittyvän osaamisen kasvu on tärkein länsimaiden talouskasvun katalyytti. Solow olettaa, että maailman yhteisen teknologia- ja osaamisen kasvu hyödyntää kaikkia maita. Näin onkin tapahtunut, eikä ole yllättävää, että uudet teollisuusmaat löyivät kiinan ja jättivät taustaan länsimaisen modernismin mallin: meidän tiede- ja yhtiöjärjestelmän, joka aikoo tuottaa muut muussa kansainvälisissä patentoimattomissa kilpailuissa vahvoja.

Daniel Bell ja monet kehitysmaassa ologit asemallaan 1970-luvulta lähtien vastustamaan monikansallisten yritysten valtaa. Todellisuudessa uudet teollisuusmaat eivät oikeutaneet, että niiden hankkimien perustien on kukaan osaa monikansallisten yritysten verkoston ja onat talousliiketoimintaa. Kiina on in aktiivisesti nolaantanut talousliiketoimintaa Afrikan kanssa. Toisaalta uudet teollisuusmaat edelleen mielikuvaa luovat vastakkaisiin länsimaista ja muun maailman mielikuvaa asetteluista, joka näkyy valikoida taluksena pelinä muun muassa WTO:n kauppaneuvotteluissa tai YK:n vuorien globaalien ohjelmien toteutuksessa. Kiina on kuitenkin juuri se maa, joka on hyötynyt eniten WTO:sta. Ilman WTO:ta Kiina ei olisi saanut edukseen niin suuria osaa maailman teollisista investoinneista, ja WTO-sopimuksen joistavissa on antanut Kiinille hyviä edellytykset valata esimerkiksi maahan tehtiin- ja väestösiirtoja ja viettämiseen.

Postmodernistit ovat olleet olavissa yhdessä asiassa. Daniel Bellin mukaan, että ylipöytä tulevaisuuhokoomaan [ätkö?] sisästä yhteiskunnasta (knowledge society) yhteiskunnallisen vallan keskittämiseksi ja että tiedosta tulee tärkein tuotantotekijä. Linnin mukaan vuodelta 1970-luvun alkupuolelta lähtien järkeen liitetään pöytäkirjojen tutkimuksen ja järkeen liittyy järkeen näin kukaan kukaan enemmän kuin niiden karsiminen on kasvanut (Mihail Jensen). Myös futurologian Alvin Toffler ja John Naisbittin faksipöytäkirjoista viisi yhteiskunnan kehitysdynamiikkaa ovat olleet olleet. Tietoyhteiskunta on liitetään yhteiskunnan uusi kehitysvaihe. Mutta heidän, kuten yleensä futurologian tai sosiologian, heidänkään oli puutteellinen näkemys markkinasta. He uskoivat sosiaalisiin tärkeyden. Tiedossa tietoyhteiskunta on markkinatalousyhteiskunta, se on tietoyhteiskunta on muuttanut rahan, pääomien ja palveluiden kaupan digitaaliseksi ja hajauttamiseksi Internetin kautta.

Viestintäteknologian kehitys luo uusia käsitteitä

Informaatio- ja viestintäteknologian kehitys kiinnostaa myyjäijättöjiltä ja koulusta käsitteitä. Anthony Giddens on

huu epävarmuuden kapitalismissa, jolla hän viittaa ICT-teknologian nopeaan kehitykseen ja sen vaikutuksiin sosiaalimarkkinoihin. Yksikäs te on uusi digitaalinen massivälitystyö, jolla viitataan tietotekniikan vallankumoukseen ja sen globaaliin sovelluksiin kulttuurisiin. Manuel Castells puhuu informaatiolaisesta kehityslogiikasta. Tietotekniikan diffuusio ja integroituminen muihin teknologioihin, yhteiskunnan toimintojen vuorottuminen ja kuluttajan valinnanmahdollisuuden lisääminen kutsaavat informaalisia kehityslogiikka. Castellsin mukaan teknologiset innovaatiot kehittyvät teknologian ja sovellusten hyötykäytöstä käyttäjien henkilökohtaiseen kokeiluun ja kokemuksen kautta, mikä lähentää käyttöä ja tuottaa talonnia. On myös tapana puhua digitaalivallankumouksesta tiedollisen vallankumouksen laulu lause. Ompel.

Futurelogiella poiketen Frank Websterin korostusta yhteisöisluontaisuuden ja jatkuvuutta. Väitää digitaalisuuden vaikutusta taakseen on kistanen, hän ei usko, että digitaalisen vallankumouksen kannattajat olisivat kyenneet voimaantumasi osoittamaan, mitkä pilloiset tai mitkä määrät muutoksia oikuttaisivat puhumaan vallankumouksesta tai yhteisöllisistä muutoksista. Peter Drucker vertaa digitaalivallankumousta kirjapainon keksimiseen. Kyse ei ole teollisesta vallankumouksesta, joka on teknologisen paradigman seurauksena tapahtuva pilkkokainen ja osittainen yhteiskunnan muutos. Kirjapainotaho levisi Druckerin mukaan aikanaan nopeasti, ja yhtä lailla meidän aikanne digitaalinen vallankumous on vallankumous nopea ja rajoittunut. Tietoyhteisöisluontaisuus tai digitaalinen vallankumous tuo taas meidän läpi ilman suurta murheksia, joskin sen pilloiset vaikutukset saattavat olla välttämättä.

Teknologian vallankumouksen rinnalla on toteutunut sosiaalinen tai organisaationaalinen vallankumous, siis ns. maatalo-organisaatio, joka merkitsee valtavaa muutosta. Miksi se on niin merkittävä? Jälleen kerran syynä on se, että se on suuryritysten eloonjäämistrattegia. Globaali markkinat ovat kääntyneet, siis epämuunnun markkinat. Yritykset ovat joutuneet hahmottamaan uusia liiketoimintamallit.

oman organisaation sa joustavuutta. Samalla modernisoinnin ilmiöksi suuret monikansalliset yritykset ovat ratineet tuottavuusparadoksin purkamista hierarkista organisaatiostaan. Hierarkia purettiin 1990-luvulla vajaan viisikymmenessä, koska ne olivat tehottomia, kun tietotekniikka muutteli tehokkaan tiedonkulun. Käytitys oli Yhdysvalloissa dramaattista (James Hiltz): "amerikkalainen metodi" perustui vuosien ajan hierarkiseen työn erikoistumiseen. Eri ikäisiä muutosessa oli japanilaisten taitoisuus ja erityisesti aivojen Toyota. Toyota osoitti, että keskittämisen korvaaminen verkostollisella on käytettyyn työkaluun, tehokkaimaan, syntyneisiin virheisiin ja työvoiman tarpeeseen nähden työvoimainvoimainen.

Tuettavaksi jatkokehitysrahoitusta tarjottavista, että mahdollistaisi lauseen huomaamisen on työssä ajattelun muuttaminen. "Lauseluottelu" organisoinnin tarjonta on rajoitettu, tuettavien palvelut ja hyönteisajattelu, ja lauseen tuettavien neuvonantajan ajattelun muuttaminen on ajattelun muuttaminen. Peter Druckerin mukaan ajattelun muuttaminen on ajattelun muuttaminen, joka edustaa ajattelun muuttamista ja ajattelun muuttamista. Peter Druckerin mukaan ajattelun muuttaminen on ajattelun muuttaminen, joka edustaa ajattelun muuttamista ja ajattelun muuttamista. Keskittämällä ajattelun muuttamista, joka edustaa ajattelun muuttamista ja ajattelun muuttamista. Keskittämällä ajattelun muuttamista, joka edustaa ajattelun muuttamista ja ajattelun muuttamista.

Tietoyhteiskuntakäsitys ei ole samaan lineaarista. Schumpeterin ajatus luovasta tuhosta (creative destruction) sopii hyvin teknologisesti taloudelliseen revoliution, jota väistämättä tapahtuu monikansalliset yritykset ja innovatiiviset yritykset. Teknologinen kehitys johtaa yrityksenäköisen muutoksin. Mikroosalla näköpiirissä on jatkuva teollisen työn uudelleenallotointi alueelta toiselle. Asia on pitkään ollut teollisen investoinnin voimakas kohde, ja nyt muutama ovat tulossa myös Afriikka ja Latinalainen Amerikka. Mikroosin yritysmaailman purjehdus on lähinnä etäisyyden vähenemisen.

tyisten kesijohdon ja sitä kautta länsimaisten yhteiskuntien keskiluokkaan sosiaalitalouden osalta. Siltä Riihimäen, kuten monen muunkin tunnetun sosiologin, analyysi on yksi puoleinen, maailmantalouden ongelmista on väliä syytäsi yrityssektoria, joka päättää korvata keskilohdon tienoita pienten keskeisillä osin tietotekniikalla. Usalta Tyn dynaamisesta liian kovuus on se laivo, jota markkinaluokan johtajien on onninen selvitettävä kriisistä. 22

KIRJALLISUUTTA:
Castells, Manuel (1989) *The Information City. Information Technology, Economic Restructuring, and the Urban Regional Process*. Oxford: Basil Blackwell.
Chandler, Alfred (1939) *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. The Bellman Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
Bell, Daniel (1974) *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*. London.
Crucian, Peter (1993) *Post-Capitalist Society*. New York.
Giddens, Anthony (1992) *The Consequences of Modernity*. Cambridge [UK], Polity Press.
Hartals, Risto ja Heikkinen, Erilo (1997)
Karlsson Mårten, Tampere University Press.
Jensen, Michael, (1992) *The Modern Industrial Revolution, Exit, and Failure of Internal Control Systems*, *Journal of Finance*.
Melin, Håkan (1996) *Suomen talous ja voima*, Acta Universitatis Tampensis, ser. A vol. 493, Tampere.
Karlsett, John (1966) *Mythrends*. Stockholm.
North, Douglas (1993) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.
Taylor, Frederick (1974) *Shop management*. *Taloustieteiden tutkimuskeskus* Principles of Scientific Management.
Rifkin, Jerome (1995) *The End of Work, the Decline of the Global Labour Force and the Dawn of the Post-Market Era*, G.P. Putnam's Sons, New York.
Schumpeter, Joseph (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York.
Smith, Adam (1776) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Oxford, Clarendon Press.
Solow, Robert (1956) *A Contribution to the Theory of Economic Growth*, *Quarterly Journal of Economics*, 65-94.
Sutcliffe, Pekka (1993) *The Russian Economy in Crisis and Transition*, Bank of Finland, 609, Helsinki.
Taylor, Frederick (1911) *Principles of Scientific Management*, Amazon Mfg. System.
Taffler, Arlen (1970) *Future Clock*, Bodey Head, London.
Weber, Frank (1955) *Theories of The Information Society*, Routledge, New York.



Yritykset

VERKOSTOITUVAT TALOUDELLISISTA SYISTÄ

Jo 1900-luvun alussa yritykset osasivat luoda sopimussuhteita, joilla ne täydensivät ja myös kiersivät markkinoiden hintamekanismia. Nykypäivän globaaleilla yrityksillä on monenlaisia verkostomalleja, joilla ne voivat saada hyviä tuloksia suhteellisen pienillä taloudellisilla panoksilla.

*N*obelisti Ronald Coase esitti artikkelissaan *The Nature of the Firm* vuodelta 1937, että yrityksiä ja markkinoita tulee punnita valitsohollisella taloudellisen toiminnan organisoimalla. Coase päätteli, että teollisen ajan markkinat eivät toimineet neoklassikojen esittämässä täydellisen kilpailun tilassa, vaan markkinoilla on kustannuksia, jotka liittyvät muun muassa yrityskauppa hin ja onnistuneeseen järjestelyihin. Se, onko liiketoiminta organisoitava yrityksen sisäisesti vai markkinoiden kautta, riippuu Coasen mukaan markkinoiden hintamekanismin laajuudesta liittyvistä kustannuksista, transaktiokustannuksista (transaction cost).

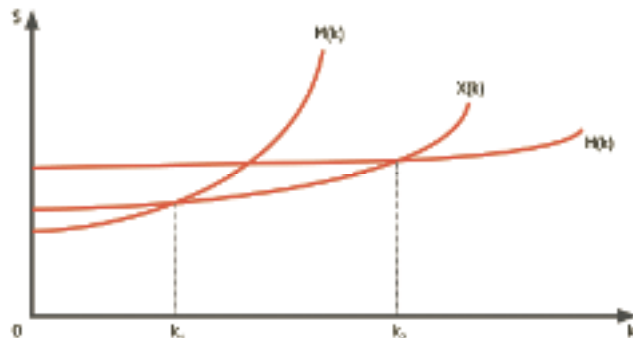
2020-01-01

Markkinoiden tehokkuus perustuu siihen, että markkinat heikentävät transaktioiden kysynnän ja tarjonnan lain mukaan. Tällöin liiketoiminnan instituution mukaan ostajat ja myyjät kattavat omat transaktiokustannuksensa. Ostajat ja myyjät tulivat ennen markkinoille pidoillekin ja vääroja uhmaten, mitä kukaan normaalinäköisyyden näkökulmasta ei voinut nähdä (joka on kuitenkin olemassa).

Toellistuminen eriytti tuotannon ja ostot ajan ja paikan suhteen. Tuotanto-yhtyeet vastasivat rakentamalla vertikaalisen markkinointi- ja jakeluorganisaation, joka korvasi markkinat keskeisellä sopimussuhteella. Innovaattori oli Henry Ford 1910-luvulla. Yhtyeet saivat taloudellista etua sopimuksella, jolla sidotaan "siispiin" yrityksen tavoitteita edistävien, laajoinen tehtävien. Sopimussuhteet korvasivat markkinoiden hinnoittelun ja osan markkinointia, mistä monikansallinen yritys on tyypillinen merkittävästi liikkeen globaalisuuden suhteen.

Coasen oppilas Oliver Williamson on kehittänyt Coasen ajatusta kohti transaktiokustannusteoriaa, jonka perustana on oletus, että mikä tahansa taloudellinen ongelma on ratkaistavissa transaktiokustannusten optimoinnilla. Coasen ajatuksia tukee toinen nobelisti, Kenneth Arrow. Arrow olettaa taloudellisen toiminnan opportunistiksi, siis oman edun tavoittelijaksi, mikä tarkoittaa sitä, että transaktioiden heikot vuorot muuttavat informaationa kuin markkinoiden hinnoittelun. Williamson laajentaa analyysiä verkostoihin (hyödyt). Williamson hahmottelee transaktiokustannusteoriaa vuonna 1981 artikkelissaan *Strategic, Economic, and Organizational*. Hän punnitsee kolmea governance-mallia (markkinat, hierarkia ja hierarkia) transaktioiden koordinaationa (laatu 1).

Nobelisti Douglass North nostaa vuoden 1993 kirjassaan *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* esiin instituutit, siis pelisäännöt, jotka ovat oikeusjärjestys, sopimukset ja kauppatapa. North uskoa, että institutionaalinen toimintaympäristö selittää muun muassa, miksi tietty valtio on kiihkeä suuren investoinnin kohteena.



Kuutio 1: Williamsonin analyysi. Transaktiokustannusten määrä (joka on aluksi) riippuu kompleksisuudesta (K) suhteellisesti. 1. Markkinat ovat tehokkaita transaktiokustannusten ohittamisessa, kun transaktioiden kompleksisuus on vähäistä (0-1). 2. Verkostot (hyödyt) ovat tehokkaita transaktiokustannusten ohittamisessa, kun transaktioiden kompleksisuus on vähäistä (1-2). 3. Hierarkiat ovat tehokkaita transaktiokustannusten ohittamisessa, kun transaktioiden kompleksisuus on yli 2:1, siten voim.

Instituutioiden kehittäminen on kaikille talouden toimijoille tärkeää, koska instituutioiden muutokset ovat hitaita, mihin viittaa käänteinen riippuvuus (joint dependence). Esimerkki on Euroopan yhteisö, joka loi uuden institutionaalisen kehikon. Yhteisön sisäinen kauppa on lähes 40 prosenttia maailman kaupan ja keskeinen selittäjä sille, että Euroopan kansalaisten hyvinvointi on kasvanut.

North korostaa yksilöiden merkitystä talouden kasvun perustana. Esimerkiksi on Yhdysvallat, jossa tulopuolipoliot ovat luoneet miljoonia työpaikkoja. Samaa tavoitellaan Suomessa yliopistolain uudistuksella ja tulopuolipoliotomallilla. North korostaa henkilökohtaisia suhteita kolmannen alustan sopimusten keinon ja kolmannen alustan transaktiokustannuksia. Robert Putnam tukee tätä oman tutkimustensa pohjalta. Hän uskoa, että Pohjois-Italian menestys selittyy sillä, että yritysjohtajat ja yrittäjät tapaavat toisensa myös epävirallisissa yhteyksissä. Tunnettu esimerkki on Silicon Valley, jossa keskeinen osa hiljaista tietoa välittyy kahloissa. Toisaalta nobelisti John Kenneth Galbraith kritisoi suuryritysten "valitusvaltaa hallitusten kabinetissa", mikä viinouttaa pelisäännöt suuryritysten eduksi. Harvardin professori ja hän puoleksi hallitusten ohjauksen talouksia Keynesin haagassa.

Verkostosuhteet ja yrityksen johtaminen

Valitseva laisäädäntö, teknologinen kehitys ja sosiaalinen sitoutuminen säätelevä normisto ja kulttuuri ovat esimerkkejä tekijöistä, jotka kyttyvät asetettavat rajat pöydän alle ja sopimussuhteella. Verkostomalleja on kolme eri tyyppiä:

Horisontaalinen verkostomalli. Horisontaalisilla yritysryhmillä tarkoitetaan saman toimialan yritysten välistä yhteistoimintaa. Horisontaalisia verkostomalleja on kahdenlaisia:

- **Strategisia.** SEC:n (secrity) kuuluu 17 yritystä. SEC perustaa kolmannen alustan tai yritysryhmiä innovatiivisiin hankkeisiin, kuten tuotteiden ja toimintamallien kehittäminen.
- **Operatiivisia.** Kaupan ääriin kuuluu franchising-ketjut tai verkoste markkinointi ketjut ovat operatiivisia verkostoja, jotka avulla voidaan tehostaa esimerkiksi logistiikkaa ja liikkeenjohtoa.

Horisontaalisen verkoston suunnittelun yhteydessä ja kolmannen alustan. Päämäärä on lisäarvoa yhteistyössä kolmannen alustan tehokkuus painaa vähemmän ja toimintamallin tehokkuus heikenee. Uusiakin tyyppiä johtaa usein maadinhäiriö ja koko



alan kannon perustajien ja liikemiesien. Tietojen lähteinä on käytetty lähes kaikkien osallistuneiden myyjien ja kauppiaiden, sekä eri toimialojen yritysten verkkosivuja, joihin kaupan yhteistyössä uusia markkinoita on tullut kukaan ei ole ollut. Tietoa keuhkojen tuotantoketusta on luokiteltu sellaiseksi, että tiedon jakaminen ei ole kukaan ei ole ollut. Tietoa keuhkojen tuotantoketusta on luokiteltu sellaiseksi, että tiedon jakaminen ei ole kukaan ei ole ollut.

Vertikaaliseen verkostomalliin. Autoteollisuus on esimerkiksi vertikaalisten suhteiden esäsimuutoksia. Alue on organisoitunut hierarkkiseen toimintansa rakenteeseen (järjestäytymiseen) tiukasti. Kilpailu globaalissa (jäsenvaltiotilanteissa) on roolissa on äärimmäisen kova. Autoteollisuus on uuden aikakauden organisoitujen autojen myynti (jälleenviemäisverkostot) on vertikaaliseen markkinointijärjestelmään tunnettu esimerkki. Markkinoiden kilpailuun on otettu huomioon merkittävät osat (johtajien merkittävien osien - verkoston korvaamiseen merkittävien osien kanssa, mikä taustalla on myös valmistajien (kustantajien) merkittävien osien kanssa).

Symbolistinen verkostointi. 90-luvulla painopiste on symbolistisessa verkostoinnissa, jolla tarkoitetaan niitä erilaisia tilanteita, jossa korkeakoulu, yritys, naimisnaiset tai vastaavat tekivät yritysten kanssa molempien osapuolten tietotuntemus- ja taitojen yhteistyötä. Merkittävää **taloudellista etua** on saavutettavissa yhtiön tietotilalla, kallellalla tiedon levittämällä korkeakoulujen, yhtiöiden ja yritysten verkostossa. Kalle tilaaminen tieto ei ole krittinen tietotuntemus vaan hiljainen (tacit) tieto, joka perustuu asiantuntemukseen ja luotetaan näkemiseen tai kytymiseen ja kokemukseen. Keskiteen ja määrittämisen taitojen symbolistisessa tietojointimäärittämisessä on laadukaista asiantuntijajongkisaatioita, jotka ovat sijoittuneet korkeakoulujen ja yritysten väliin ja jotka rekrytoivat kykykkyyskseen suuren korkeakoulusta. Nämä KIBS (Knowledge Intensive Business Service) yritykset ovat globaali-työkalujen tradenimikkilä voittajia.

Pelissäännöt ovat luottamuksen perusta

Sosiaalisen pääoman käsite kattaa myös niin sanotun kolmannen sektorin, jonka

meistitys on suuri. Maailmassa on sellaisia maamia maan maasta komeallajempia, jotka voivat inenitua kiihtymän puolia maahinlaajoisesti yrittäen tai hallitusten toimien, kun ne järjestys in kidesä koulutetaan YK:n periaatteita, kuten ihmisoikeudet ja kestävät kehitys. Järjestöt voivat luoda de facto -pelellisellä, instituutioita, jotka yrittävät ja hallitsevat uuttavattav Rikien julistusta den perusta. Markkinoilla pelellisillä ovat luottamuksen perusta. Maailman eläviä voi toimia ilman, että osajot ja myyjät laajoin joukoiksi laistavat silmien, että maailman ovat tehokkain tapa he löydetty yhteyksien välillä. Mieluiten ja Markku nähtävät kiihtymän Luottamuksen oloissa in luottamuksen mailia.

Luottamus ei koskaan voidaan täysin-
sesti kytä seuralla vntäkö.

HYVINVINTI + LUOTTAMUS X
(OSAAMINEN + PÄÄOMA)

Kansantalouden keskeiset tuotannon-
tekijät ovat osassa mielenpää ja rahapää-
oma. Näitä kumpunkin tarvitaan markki-
noiden luonnossa saphassa suhteissa. Kriit-
tisin tekijä markkinatalouden hyvinvoin-
ninkuistien kannalta on luottamus asukka-
ma. Mikäli luottamus pölämää ja nollaa,
markkinatalouden hyvinvointi loppuu
ja nollaa, valloja osamitta ja rahaa olisi
tärkeä pölä. Luottamus voi myös perus-
ta jommakumon pölämään ja yhteis-
sytytään. Esimerkiksi Vilhijärvi kaiki
vohat opia tuottamaan toisaalta. Toka-
logien kehityksen kannalta ratkai sevä
elvidi ei ole ihmisen luonon innovaadit,
vaan vilhijärvi teknologiset innovaadit,
jotka syntyvät kello organissien on
yhteistyönä lähtöalasta. Omen tutki-
musten pohjalta vilhii, että Tans ka
jyllen on omistamtu hyvin yhteistyöllä
luottam suuvelä etä ne kettä.

Jyväskylässä on välttämättä suurempi vaikutus teollisuusyritysten ja heidänkin välikäden henkilöiden pitävyydestä yhteisöjen ja yksilöiden puoleen, näuressä samalla oikeuden ja voimavarojen suhteiden, jyläksissä henkilöiden keskinäisten suhteiden mukautumisen. Laitto- ja reklaamatoimistojen ja poliisien toiminta on muuttanut tilaa, mutta jyläksissä sekin jättää ettei henkilöitä huomioida, kun laatu on ehdoton.

lylantiainen yritys ottaa vastuun ympäristöstä. Yhtiön liian suuret arvot.

vetä ympäristöä, esimerkiksi Pöytäseuran edustaja Heikkinen uskoi väkivallan tukahduttavan paitsiyrittäjäyttä. Siellä pidettiin luonnonfiesta, että kaikenlaisia esineitä saa olla kaikkia, jos voidaan säilyttää vanhoja mielisiä.

Jyllantiainen luottaa vain todelliseen peräntäiseen osaamiseen ja suorituskykyyn. Jyllantiissa ulkopuolista asiantuntemusta käytetään vain peräntäisesti tarkeksi silmiin tehtäviin.

Ollen tynyt kentsästäkin, myös
Poljais-Italiansa, myös kotoisena olin
tallin tallin kotois (M. Laro, T. Laro,
G. Laro) ja Venetsia-Finland-alue, kotois
Italia. Italian uudet yrittäjät, kuten
Benettonin, jalkapallo ja työtään globa-
lisoit 1980-luvun alussa, Italian valti-
yrittäjyyden suhteus. Menestyneet yrittä-
jät tulivat Italian sankareita, Italian
nuorisokas vain Poljais-Italians. Ro-
maassa on kallein on neljän

Kotimainen Italian valitus on kädessäni, jota vielä pitäisi pienet perheyttykset. Ne kuitenkin ammattilaisiin (ja ovat tuoneet kädessäni erityisesti Italian designin laatuun, joka vastaa lähes 40 prosenttia Euroopan yhteisen tuotannosta ja kytkee se kokonaisuutenaan alalle kyttytyksissä. Se näkyy työssä noin 15 000 työntekijää ja vauriomaan on heidän piirityksissä. Italianin ammattilaisista muotoilusta ja laadusta, joka on moni kassine, innovatiivista ja moni laus ovat monestyminen perusta. Italialaiset ovat yksilöllisiä, jota muuten jollitely ei kilmasta. Analyttisesti tarkasteltuna Italian designin laatus voidaan jakaa näihin erilliseen ryhmään.

Designin jättiläiset, kuten Beretton, Midden menestyksien perusta ovat huiput designin ja logistisen järjestelmän, joita sitovat tiukat suhteet. Merkkimallintarkastusalueen ovat alitiet, koska myydään suuria sarjoja suuria määrittäville EUL USA ja Japani. Omaa valintaa on vähäistä ja niin myös henkilöstöongelmat, joihin tarvitaan parempia johtajia alasta. Lääkärin on oltava pöytä on kukaan henkilö.

Keskisuuret laaduntekijät ovat Italian designaateen perusta. Nämä yritykset eivät esiinny markkinoilla omilla brändeillä, eikä niiden osuus ei ole koskaan

100 MARKKINAT

helppo, koska vastassa ovat valmiat brändit ja tova hintakilpailu. Yhtyeiset voivat solvitut, mikäli ne osannevat johdonmukaisesti omalla linjallaan.

Markkinointiyhteisöt keskittyvät markkinojensa kaupallistamiseen. Pääasiallinen tulo on minimoida asiakkaiden maksettavaksi kohtuvat markkinointikustannukset, mutta samalla pitää markkinat pieninä ja designi huipputasolla.

Erikoistuneet alihankkijat toimivat perheen ja suvun voimin. Niiden toiminta perustuu erikoistumiseen tiettyyn mallistoon, tuotantotehtävään ja tuotantoteknologiaan. Sijainti liikelä kokonaisuutena, siis suurgritystä, on olennainen. Laatu on ehdottomasti. Tarvittavat investoinnit teknologian ja tuotannon kehittämiseen eivät ole mahdollisia ilman sitovia ja pitkäaikaisia sopimuksia.

Verkostojen rakentaminen on taitolaji

Verkostojen rakentaminen on talouden saavutun taitolaji, sillä se edellyttää tähtitieteellisesti ymmärrystä kaikkien eri pääomien (luottamus, pääoma, osaamis-, pääoma ja rahapääoma) välisistä suhteista. Verkostotulosta on vaikea esittää yleisluottavaa sääntä, mutta kaavio 2 esittää yhden mallin.

Furniture Excellence Clubin (FEC) osallistui vuosina 1990-1992 noin 20 huonekalualan yritysjohtajaa. Osaamisprosessia

ylläpidettiin siten, että klubin kuukautt yritysjohtajat kokoontuivat nälkä kertaa vuodessa kahden päivän ajaksi kussakin Pohjoismaassa järjestettyyn alan messujen yhteydessä. Poinopisteinä olivat alen haasteiden ymmärtäminen. Analyttinen taustatyö tarjosi laajaa kettä-tutkimusta alan yritysistä Euroopassa. Tämän ohella tutkittiin huonekalualan kauppaolosuhteita, kauppatapoja, messuajankäyttöä ja kilpailupoliittia. Hankkeita käynnistettiin aina, kun syntyi sopiva hankeryhmä. Luottamusjärjestö on osalta keskeinen havainto on se, että luottamus luodaan kansallisten verkkojen kautta, vaikka luottamuksen luomiseen tarvitaan erityinen ylläpitäminen lisäpanostus. FEC eteni uuteen vaiheeseen, kun yritysjohtajat kokosivat superhankkeen. Mutta kaikki ei mennyt kuten aiotaan. Välttämä kama ja olemattomat tapahumanat hidastivat hanketta - mutta se onkin toinen tarina.

SEC käynnistettiin taustatehtävienä vuonna 1991. Uskottiin pidettiin joulukokouksissa. Hankkeen taustalla "suurkarit" olivat yrittäjät Timo Parnasuo ja Timo Helio, jotka yhdessä Teknologiateollisuus ry:n kanssa (Pentti Kojanen) koivat silloin asiantuntijoiden suurten visioiden ja metalliteollisuuden välillä. Uusi kulttuuri tuli "juuri oikeaan aikaan": silloin metallissa oli vastassa uudet haasteet. Kansainvälistyminen oli suotava suhteen, järjestelmällisyydestä tuli musta ja johtamiseen asetettiin uudet vaatimukset. Näiden haasteiden edessä SEC ry on

selvästi vahvempi kuin sen yksittäisen yritys.

Puu-Suomi lihtii liikkeelle vuonna 1991 Kylläsi Karjalan vetäminä. Puu-Suomen voima kerrin aktiivisuuden muodossa on yhtymä, kun siihen osallistuu yli 100 asiantuntijaa paikallisyhteisöjen kautta. Ohjelma on juuri nyt ajanhahtelunsa kammion metsäteollisuuden alaja on käynnissä, kuten silloin ensaistien, ja nyt tarvitaan puuinnovaatioita.

Luottamusta ei voi ottaa ja sitä ei voi perustella. Luottamus syntyy, kun on synnytykseen. Ylläpitäminen yhteistyön on helppo pitää ensimmäisessä kokouksessa. Projektointi vaatii aina aikaa ja panostusta. Verkosto-ohjelmien tulosten arvo voi olla merkittävä, sillä ne toimivat suhteellisen pienillä taloudellilla panostuksilla, vaikka osallistujien aika on kallista. Taloudellinen hyödyntäminen vaatii aina panostusta ja siinä sitä on kannattavaa viivytellä. Verkoston voi silloin ottaa teorian tapaan sovelukseksi. ++

KIRJALLISUUTTA

- Arrow, Kenneth J. (1974): The Limits of Organization. Norton, New York.
 Coase, Ronald (1937): The Nature of the Firm, Kilgus Parneman, Louis, The Economic Nature of the Firm, Cambridge.
 Coase, Ronald (1937): The Nature of the Firm, Economics, 386-405.
 Erämeinen, Tapio ja Lahti, Arto (1992): Tarvittavat kokoukset talouden voimistamisesta, Helsingin kauppatieteiden tutkimuskeskus, O-173, Helsinki.
 Galbraith, John Kenneth (1977): The Age of Uncertainty, Houghton Mifflin, Boston.
 Harjola, R. ja Miettinen, Ossi (1992): Luottamusjärjestö, Tampere Yliopisto.
 Harjola, Risto ja Miettinen, Ossi (1997): Klassinen liberalismi, Tampere University Press.
 Hölge, Reino (1997): Sosiaalinen pääoma tuottavien arvojen kabinat, Hyvinvointikatsaus 5, 26-29, 1/1997.
 North, Douglass (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge, Cambridge University Press.
 Putnam, Robert (1993): Making Democracy Work, Civic Traditions in Modern Italy, New Jersey, Princeton University Press.
 Williamson, Oliver (1985): The Economic Organization, Firms, markets and policy control, Whitehall Books.
 Williamson, Oliver (1987): The Economic Institutions of Capitalism, Firms, markets and Relational Contracting, Free Press, New York.
 Williamson, Oliver (1991): Strategizing, Economizing, and Economic Organization, Strategic management journal, Vol. 12, 75-94.

VERKOSTOHANKKEEN VAIHE		
A. INNOVOINTI JA KOKOITUSVAIKKE	B. PROJEKTOINTI JA IMPLEMENTOINTI	C. HYÖDYNTÄMISVAIKKE
1. Tulevaisuuden talouden	1. Analyttinen taustatyö	Yhteinen hanke
2. Erikoiset strategiat	2. Keskittämisen kaksipäiväinen	Johtaminen
3. Erikoistuminen	3. Valinta jollain osaamisella	Hankkeen kognitiivisuus
Sosiaalinen pääoma	Osaamis-pääoma	Kansallisuus

PROSESSIN ETENEMINEN

Kaavio 2: Kattava on pääoma ja ekonomia verkoston rakentamisessa. Olen käyttänyt mallia muutamissa sovelloissa, joihin olen ollut asiantuntijana.

Solstrategian
OPETUKSET

22 AUTO-10-47

Strategia on kerran vain yksi käsite. Siksi siitä on tullut tabu ja yritysjohdon monopolialue. Ennen pitkää tekoälyjärjestelmien avulla voidaan kenties tehdä strategioita, jotka ovat laadukkaampia kuin keskivertoihmisen tekemät.

strategiakäsitte (strategies) on kii-
töisin ja kin kieliasia ja tarkoittaa
sodan johtamisen taitoa. Ateenalainen
aristoteles Kikleros, jolla on verinen
Ateenan demokratian arkkitehti, orga-
nisi ammeijan noin 510 eKr. heimoedut-
tojen vaara, jolloin jokaisen divi-
sioonin johdossa oli strategos. Nämä muo-
dostivat Ateenan sotajärjestelmän, jonka
myöhemmin väitettiin lieneen edistyksellisenä.

Aalesammi Suuri otti yhtenä kautensa Maahedon kunninnoista (336-323 eKr.) väkisin kotoa Persean ja Egyptin ja erien itämaan asti, kummas hahne n joukkoensa vasyttii sotinbenne. Hän hyötyisi kreikkolaisien kaupunkivaltioitten heikkyydestä sotaisa laosta. Aalesammi hyökkäsi väkisin silloin, kun hänellä oli yllytystä. Hän jatkoi al no otettua tilaisuutta, valloita vastassa oli Persean kunninlainen Darios. Hän jätti miehenä, Roomalaisen sotilaspäin neikas sowa taja oli Gaius Julius Caesar (100 eKr.-44 eKr.). Hän valloitti Gaullin Rooman valtakunnalle sevelloilleen roomalaista oppia, shivite er- jensein (hehoilla ja hollissa) muun muassa koto lausesta. Alama n kaaqun qun taiti tshenno.

Carl von Clausewitz (1780-1831) oli preussilainen kenraali ja teoreetikko. Hän määritteli kirjissaan sodan valtion politiikan jatkeeksi. Strategia on oppi sodan ja taistelun taistelun voittamisesta. Clausewitz korosti sotilaan tehtävää ja ymmärrystä huollon tärkeyttä. Hän osallistui Neapolin taisteluun.

lemonin ajan soitin ja oppi ymmärtämään, kuinka tärkeää on valmiiden keksiköiden. Tätä Peussi saavutti sodissa Ranskassa keuhkojen. Se oli myös toinen maailmansodan keuhkojen oppi.

Erittäinään sotamarsalkka Bernard Montgomery (1887-1976) kirjoi Sotakokienjohtajien kourin aliein on myös o'kettavaa tulitua Nappoleonin pelitilaa sotatutkijana. Hn osasi valita taitavan strategian Saharan erimaa sotaan, kun vastassa oli Saksan nrokkain sotamarsalkka Erwin Rommel (1891-1944). Rommel oli hyökkösyöden mastari Nappoleonin tajaan. Hn pyrki kothi Egyptiin, mutta pösyhtyi El Alamein kuttia kuliraaan ja Montgomeryn nrokkasti sioittamaan puutus-tutkijana.

Aasian kulttuuria kuvaa teos *Selkänäköni* talon, jonka johtajasta on on nimetty kilnailininen, ajankäskentä alussa e-lyy komaali Sun Tzu. Teos on hyvin ajateltainen nykyisin, kun maailmantalouden paanipointit on Aasiassa ja Clousewitzin oppien mukainen ratkaisutietely on harvoin mahdollista ja usein huikein otokas. Viitattajana selittää usein se, joku Sun Tzu:n mukaisesti voittoa vastaansta ilman taloutta, jollain yrityksen toiminta jatkaa häiritä. Kun Internetin kautta tehdyt hyökkäykset uhkaavat yllätyksen digitaalista ydinliikettä, tilanne ei parane Clousewitzin vastustusta. Taloustietä e kannattaa, vaan Sun Tzu:n oveluus on parempi

näköisin, koska näkymät vaihtelevat vain
pöytäsovit uusia ammatteja näköisin
käsillä

Teehii- ja tehojäljenseuraukset ovat keskeinen osa yrityksen varallisuutta. Arvosko-
bellinen on sekin haastavaa, ja joutuu
herkillesti jatkuvasti kohteeksi. Jos yr-
ityksen toiminta antaa siihen aluetta. On
viiasta välttää negatiivista jalkisuutta.
On ole massa kansainvälisesti toimivia
yrityksiä, jotka nistävät uhaaomaa
patenttitoimikunnan avulla, ja yritykset
maksavat, koska oiaud enkinä häiriin-
säse liiketoimintaa. Yritysten on tärkeää
pyrkä rakentaa patenttitoimikunta yhteis-
työyksiä, kuten nistää lisensioinnilla
(cross-licensing), jolla n tunkin osap-
puu/voimaa Sun Tien oppien mukai-
sista. Tähän päteydytti muun muassa No-
bia ja Motorola 1990-luvun alussa.

Kilpailuseuroiden meninäkseen tekee välitöiden lisäksi salassapitoa, siis kilpailijoiden harjoittamista, joka San Teun mukaan on sodanajoinen perusta. Erwin Rommel joutui haavoittumaan Normandin maalinneuvoston torjunnassa kesällä 1944. Sotatutkimuksen ovat tulleet täten keskeisiksi, jotta pelittyä parantaisiin voidaan tuhota ennen ryhmittymistä. Sisäisiä ja ulkoisia ovat sotaa ilman nimenäkin.

Kiinan nousu talouden suunnitelmien muuttuessa yritysten johtamiseksi ja markkinoille. Klauusseilla on paljon mukaita massiiviset voimien keskittykset ovat. Kinnon sisäisiä. Tiedotteen yhtiön luvun on nykyään monet osapuolet tuottaneet ja jokaisa. Tähänvallo sopimuspolitiikkaa yritykset ja joiden kilpailijana on tuottamisten ja ylläpitösten ja tulospolitiikan tiedon lähtöillä. Kiina on tehnyt pitkäjänteistä työtä erityisesti Afrikassa, jossa se on panostanut infrastruktuuriin, terveydenhoitoon ja koulutukseen. Kiina on Afrikalle epäedullisen kaupankäynnin, koska se tekee Afrikassa raaka-aineita ja siten tekee huususta, jolloin työntekijä Kiinaan. Siis Kiina on onnistunut luomaan itsensä posititiivisen mielikuvan ja solminut itselleen edullisia sopimuksia. Tämän päivän Kiina toimii juuri in on ovelasti kuin Sun suostui. Siis aikaa kun Nato-maat johtavat terroristit ja molempien päässään noin 100 miljardia dollaria välillä se hitaasti.

Kinso tekee kauppaan aina kun se hyötyy siitä.

Taloustieteen strategissa kaksi vastakkaista voimaa

Taloustieteellinen strategiateoria sisältää kaksi vastakkaista voimaa. Toinen niistä on jatkuva muutos, jota kuvaa Joseph Schumpeterin metafora luova tuho (creative destruction). Strategiateoria on neoklassicalinen (Järvelinen). Sen tarkoituksena on saada aikaan radikaaleja muutoksia ja siten kaistaa innovaatiovoimaa. Schumpeterin käsite (temporary monopoly profits) kuvaa osaa. Innovaatiorivottor ovat merkittävää sille monopolistisella, mutta väliaikaisia.

Toinen strategian voima on yrityksen voimavarojen kehittäminen niin, että uutta on optimoiden. Tätä hyödynystä käsittelee yrityksen tekniikka, kuten Jaakko Henttonen nimeltä, tai manageriaalisia, josta se tunnetaan kansainvälisesti. Manageriaalisia laajennui 1930-luvulla merkitä innoisaan (Industrial organization economics) ja innovaatioosaan, jotka tulivat Suomeen 1950-luvulla Jouljo Paakkasen ja Jaakko Hagon myötä. Paakkasteoreettis muodostui 1960-luvulta lähtien systeemiteoria, jossa yritys nähdään systeeminä ja osana ympäristösysteemiä (yhteinen ympäristö ja kilpailuympäristö). Taloustieteellisessä strategiateoriassa luovuus ja systeemiteoria ovat kaksi voimavaroja. On tuhaa väittää, että voimavarojen alit tupeen. Terveen ja elämäntilasta kiltse litystä on Henry Mintzbergin (luovuus) ja Igor Ansoffin (systeemi) keskustelu tiedepäistillä, missä kumpikin on yrittäjä osassa ja väärässä.

Alfred Chandlerin Strategy and Structure on perusta strategiateoriassa. Chandler käsittelee kirjassaan Yhteisvaltojen suur-yhtymien muutumista toisen teollisen vallentumisen alkajista 1950-luvulle. Silloin muun muassa Henry Fordin tai John D. Rockefellerin perustamissa yrityksissä oli tuotantokannat ja yrittäjyyttä, jotka näkivät tytäryhtiä ja divisioonia Yhteisvaltojen jälkeen Eurooppaan ja myöhemmin kaikkialle maailmalle. Tänä ajankautena teknologia koki jättimäisen harppauksen, mihin kaikki maailmansotaa vaikuttivat keskeisesti. Markkinat järjestäytyivät ytim-

tiläin oligopolistiseksi. Siirryttiin teollisen tuotantutajien tuottajien ja palveluiden aikaan. Chandler havaitsi historiallisen analyysissä, että yritys sopeutuu kilpailuympäristönsä muutoksiin kaksivoimaisesti:

1. valitsee strategian eli sopeuttaa valitsemansa systeemin (tuotteet, markkinat ja teknologiat) ympäristönsä kehitykseen ja
2. sopeuttaa näkemyksiänsä luovat voimavaransa (organisatio, johtaminen, toimintamallit, prosessit, jne.) vastaamaan valittua strategiaa.

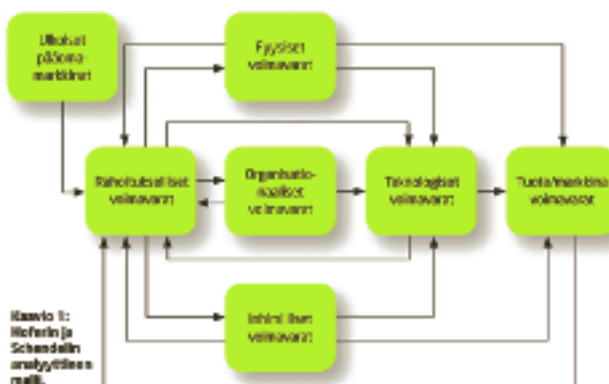
Strategian ja rakenteen välisestä yhteydestä on käyty paljon keskustelua ja päätöksiä väliin perusteita. Kysymys on taloustieteestä. Siksi ajatus, että yritys keskittyy luomaan rakenteensa ennen markkinoita, on kohtuuton. Seisäsen esittämien pitäisi ensin tutkia keskeisten neoklassisten ajatukset. Yritys ei voi sopeutua ympäristöstään kuten keskeisten katolien kirkoja, joka piti vuositarkasti kiinni siitä, että aurinko ja planeetat kiertävät maata. Luova innovaatio on tärkeää, mutta ilman asialkita luovuus johtaa tappioihin. Sen sijaan on selvää, että strategian ja rakenteen väliset prosessuaaliset yhteydet ovat yrityksellä merkittävät.

Tämä selvittää hyvin neoklassik Herbert Simon kirjassaan The New Science of Management Decisions. Simon uskoo, että yritysjohto ei tunne tulevia päätösoikeuksia, joten niitä on arvioitava heuristisesti. Esintä on luovuuden pe-

rustia. Systeemi-teorian kannalta keskeinen kirja on Igor Ansoffin Corporate Strategy. Vaikka Ansoffin moniteoreettinen malli tukee markkina-osaamisen muutostilasta on "alkuosa lapsi". Ansoffin tulokset hyvin Schumpeteria (Järvelinen). Strategiateoria saa ajattoman tulkintansa Charles Hoferin ja Dan Schendelin kirjassa Strategy Formulation: Analytical Concepts. Strategian tekeminen on jatkuva arvioinnin analyysi, jossa painopiste on markkinoilla, kuten kirjailijan vaihtelevat osoittavat.

- (1) markkina-analyysi,
- (2) toiminta-analyysi,
- (3) liiketoimintatason tuottamokkailija-analyysi,
- (4) kilpailija-analyysi,
- (5) laaja-alainen ympäristöanalyysi ja
- (6) voimavara-analyysi.

Systeemikoulukunta on jättänyt Marshallin ehkä tärkeimmän ohjeuksen väliä ja huomioille, mitä luova koulukunta on Mintzbergin johdolla oikeutetusti kritisoinut. Marshall nosti esiin osaamisen. Hän oivalsi, että yritysjohtajan osaamisen kasvu määrittää yrityksen kasvun rajat. Marshallin oppi kehitti 1960-luvulla Edith Penrose kirjassaan The Theory of the Growth of the Firm, jolloin syntyi ns. Marshall-Penrose-paradigma. Tämä osaamisenustainen oppi strategisesta prosessista oli tällä alalla 1950-luvulta 1980-luvun aikana, kunnes Gary Hamel ja Prahalad Prahalad nostivat sen esille kilpailuteoriassa yleisluonteinen (core competence). Nykyisin valitsee varsin



Kuva 1: Hoferin ja Schendelin analyttinen malli.

178

pidolle menneellä yksimielisyydellä, miten innovatiivinen yritys syntyy tässä kauden (suunnittelun) kilpailun ja ajan ja dynaamisen voimavarojen avulla, josta Dan Schendel ja Charles Hofer ovat esittäneet selkeimmän analyttisen kuvauksen.

Hofer ja Schendel tulkitsevat systeemiteorian läsnä olleiden voimavarojen tai laajennettujen osatekijöiden välisiä yhteyksiä. Systemaattisia voimavaroja ovat organisaationaaliset ja teknologiset voimavarat, joiden luomiseen tai muuttamiseen tarvitaan voimaa ja monivaiheinen muuttoprosessi. Näiden rakentaminen, muuttaminen ja parantaminen on strategisen prosessin keskeinen osa. Näin ollen on välttämätöntä, että voimavarojen lisäksi yritys tarvitsee monipuolista voimaa tai todellisen epävarmuuden huomioimista osana pääomien hinnoittelua.

Michael Jensen on nostanut esille läsnäolleen ylikapasiteetti (excess capacity), joka on seurauksena jatkuvasta markkinoiden muutoksesta. Voimavarojen tarjonta markkinoilla innovatiivista tuotantoa ja palveluita jatkuvasti yritykset ylläpitävät jatkuvaa ylikapasiteettia kehityksenäkseen, josta vain osa muuttuu asiakas-tuotoksi. Alfred Chandler tulkitsee ylikapasiteetti-hypoteesin läsnäolleen nopeuden ekonomia (economics of speed), jonka tilin mukaan jättäytyksessään Scale and Scope.

Strategia-menestysmalli (SMM)

Strategia-menestysmalli (SMM) perustuu viitekehykseen (ja sen jatko-työhön). Yhtenäisesti Pekka Kilbström on laajentanut sitä elegantilla viitekehyksensä. Mallin lähtökohdat ovat Hoferin ja Schendelin (1978) strategian komponenttien toiminnan laajuus, voimavarat, synergia ja kilpailuetu.

Strategian komponentit ovat strategian yksilöllisiä. Ne eivät ole irrallisia operatiivis-taktisessa toiminnassa. Marshall jakoi yrityksen tehokauden kahteen kannattavuuden komponenttiin: markkinatehokkuuteen (effectiveness) ja voimavarojen käytön tehokkuuteen (efficiency). Strategian haaste (Schumpeter-Simon) on markkinamahdollisuudet, joiden mitta-



Kuvas 2. Strategia-menestysmalli (SMM).

on yrityksen kohtemahdollisuuden ja voimavarojen/osaamisen synergia. Synergia ei tarkoita samaa kuin voittomahdollisuudet, vaikka strategiaa koskevia lähtökohtia näin usein otetaan. Yrityskäytännössä tämä on oppimista, valitkaa synergia olisi laajaa. Synergia on se, että yritys tekee tuloksensa taktis-operatiivisissa prosesseissa tehokkaalla. Mallissa on kaksi meta-prosessia. Strateginen markkinointi asemalla yritystä markkinoille, ja logistikka kokonaan informaatio-, tavara- ja palvelukäsit. Nämä ovat perustana yrityksen kilpailuun, joka on voiton lähtökohdan lähtökohta, kuten taustalla selkeästi osoittaa.

SMM on rakennettu systeemimalliksi ja vastaus Marshallin haasteeseen (Principal of Economics). SMM on yritys-käytännön innovaatio-opin mukainen. Innovatiivisten suunnitelmien hierarkia, vaikka yritystä kuvataan prosessina, sillä useat kirjoittajat ovat olleet implisiittisesti, että strategia on ymmärtämisen monipuolisuus. Siksi strategian johtaminen kietoutuu synergian ympärille. Luova johtaminen ja johtajuus on innovaatioita ostetaan markkinoilta yritysten kautta. SMM on lähtökohdan on tunnistaa ne strategiset yksiköt, jotka auttavat yritystä menestymään nyt ja tulevaisuudessa. Toiminta on siis strategista silmin, kun se vaikuttaa olennaisella tavalla yrityksen menestymiseen. Alkuperä on olennainen luovassa johtamisessa. Siksi menestystä tulee mitata

ajan suhteen erilaisina tuloksina. Mallissa on kolme tasoa: potentiaali (markkinamahdollisuudet), realisoit (suorituskyky) ja tulokset.

SMM:n päähuomio kohdistuu strategian sisäiseen, siis siihen, mitä todella on tehty, eikä siihen, mitä on alottu tehdä. SMM on laaja-alaista ja kuvaa strategian ja menestysmallin yhteyden dynaamisena prosessina, jossa tulee on seurata potentiaalin puolen ja realisoituvuuden strategista taktista. Ilkuvalla suunniteltu tulo vahvistaa potentiaalia ja realisoituvuutta. Strategia on siis suhteellinen ilmiö, josta on tärkeää tunnistaa sen hahmo (gestalt) levinneistä hahmoista logiikka soveltaen. Tämä johtaa hoitamaan strategiaprosessin, jossa esillä nousevat selkeät teemat kuin hiljainen tieto, oppiminen tai visioit ja intuitiivien hyödyntäminen.

Strategia voidaan jakaa taseihin. Yritystase eli konsernitase on mallissa mukana markkinamahdollisuuksien painotus. Tätä tasoa punnitaan milläkin portfolio-luokittelu-alueella (SBA = Strategic Business Area) tuottaa optimaalisen kasvu- ja tuottopotentialin huomioiden riskin. Jokaisessa liiketoiminnassa tarvitaan tehokkaat prosessit voittomahdollisuuksien realisoimiseksi, viivä strategisen markkinointi ja logistikka kilpailun rakentamista ohjaavina lähtökohtina. Kolmas tase on toimintatase, joka ei taloustieteellisessä käytössä ole strateginen.

Torger Reven malli

Kansainvälisesti toimivat yritykset joutuvat ottamaan kantaa institutionaaliseen strategiaan. Yrityksen suhde yhteiskuntaan on monisyinen. Yrityksen toiminta on riippuvainen hallitusten edustien organisaatioiden, kuten WTO:n, EU:n ja YK:n markkinoinnin kehittämisestä säätelemisestä, kuten ympäristöhallintojen veroista. Kansainvälisistä ja -verkoista ovat vahvoja toimijoita erityistyyppisissä. Yrityksen tulee välittää toiminnan häiritsejä, siis transaktiokustannuksia. Norjalainen Torger Reave (1990) on esittänyt viitekehikön, jossa hän yhdistää taloudellista taloustieteen laatuja alueita.

Yrityksen rajan ylityksiä markkinoilla ratkaistaan mallissa kahden dimensio suhteita:

1. Sosiaalisen merkittävien vertikaalisten sopimussuhteiden tai arvoketjun suhde asiakas- ja tuotannon-työmarkkinoihin, joka todellisuudessa vastaa mikroteoreettista tuotantofunktiota. Muiden organisoimissa yritys liittyy kolmeen sopimussuhteeseen (strategiasta ylös/ ylöspäin, verkostot ja omissa ja markkinasuhteet).
2. Institutionaaliset sopimussuhteet sisälsivät Marshallin mikrotyön muuttamisesta ulkoisen ja sisäisen maailman, joissa kunnossakseen on tilaa ekonomialle (*Economies of Scale/ Economies of Monopoly ja Economies of Scope/ Economies of Internal Capital Markets*)

Globaali kilpailu on muuttanut niiden dimensioiden väliset suhteet. Vertikaalinen sopimussuhteet ei ole samalla tavalla ylöspäin kuin ennen. Yritykset siirtävät tuotantoverkostojen versaan ja laajentavat näin kehitysesiintymään (*Economies of Scope*). Mitta-alue on globaalisti avoimilla markkinoilla merkittävää (*Economies of Scale*). Yrityksen menestymisen ratkaisee se, kuinka laajasti yritys laajentaa resursseja tai markkina-alueita tuottavien verkostojen. Laaja verkostoituminen tulisi ylöspäin (core competence), jota Gary Hamel ja Prahalad Prahalad perustelivat kirjassaan *Competing for the Future*. Tehokkaasti verkottunut yritys saa verkostoistaan apua myös resurssimarkkinoiden vertikaaliseen kilpailuun.

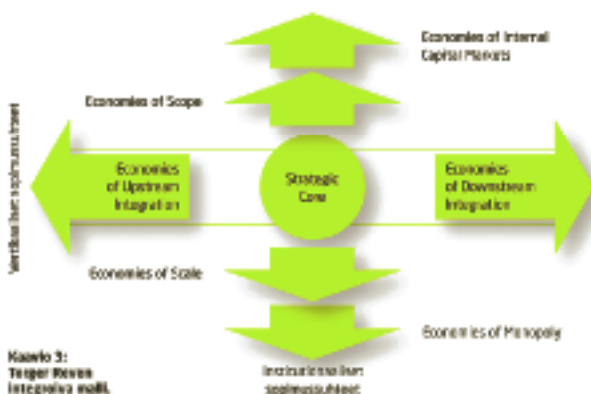
Strategia on keskeinen käsite. Sillä on ollut tällä ja yrityksen monopolisuus. Norbert Wienerin kirja *Cybernetics* vuodelta 1948 nostaa kybernetiikan lähtökohdat yrityksen toimintajärjestelmän laatuun. Yrityksen perustaminen prosessiksi on muuttanut operatiivisen johtamisen ja laatu kybernetiikan talous-työmarkkinoilla ja prosesseista vastaavien tärkeitä väliä, jolloin on oltava väliä ja strategian johtaminen selviytyä.

Teknologia mahdollisuudet ovat nousussa. Strateginen päätöksentekijä ei ole onnistunut. Hänellä voi olla laatu silmällä, mistä ajassamme on esimerkiksi Yhdysvaltojen asuntomarkkinoilla. Ihmisen voittanut IBM:n Deep Blue -shakkikoneen tuskin jättää ketään kyymästä. Teknologia

on perusteltua käyttää yritystoiminnassa, koska silloin ei ole riippuvaisia yhden henkilön ominaisuuksista. Dynaamisen systeemin periaatteella toimiva tekoälyjärjestelmä voidaan pitää keskeisenä toimintamallina, nopeampana ja laadukkaampana tapana suorittaa toimintoja, jotka ovat vähimmäispuoliksi ohjelmoitavissa. Ennen pitää tehdä sovelletaan strategioiden luomista. 22

KIRJALLISUUS

- Ansoff, H. Igor (1965) *Corporate Strategy*. McGraw-Hill Book Company, New York.
- Chandler, Alfred (1962) *Strategy and Structure*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Chandler, Alfred (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Carlson Claessens (1990) *Social Dynamics*. Acta Universitatis.
- Hamel, Gary, and Prahalad, Colin (1994) *Competing for the Future*. Harvard University Press, Cambridge.
- Hirsch, Charles M. and Schendel, Dan (1970) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing, New York.
- Hirata, Isamu (1979) *Investitionsinstrumente* ja strategiat. WSOY, Porvoo.
- Jensen, Michael (1992) *The Modern Industrial Revolution, Coll, and Failure of Internal Control Systems*. *Journal of Finance*.
- Kilpinen, Pekka (2005) *Strategic Groups and Performance of the Firms Towards a New Competitive Environment in the Finnish Telecommunications Industry* (dissertation). Helsinki School of Economics, A-200, Helsinki.
- Lund, Arne (1993) *Strategy and Performance of a Firm: an empirical investigation in the Finnish industry in Finland 1989-1991* (dissertation). Helsinki School of Economics, A-41, Helsinki.
- Lincoln, Lisa (2000) *Who is the Winner Entrepreneurs? An Epistemological Study of the Schumpeterian Entrepreneur* (dissertation). Helsinki School of Economics, series A-182, Helsinki.
- Mintzberg, Henry (1980) *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, J. Prentice Hall, New York.
- Montgomery, Bernard, Liu (1973) *Social Dynamics*. Kluwer Academic, Dordrecht.
- Pakkonen, Jukka (1995) *Industrialization and the firm's development*. UTE, Helsinki.
- Pennock, Edith (1950) *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, Oxford University Press.
- Reave, Torger (1990) *The Firm as a Focus of Internal and External Concerns* (in the firm as a focus of theories, eds.), Asik, M., Gustafsson, B., and Williamson, G., Sage Publications.
- Simon, Herbert (1960) *The New Science of Management Decisions*. Harper & Row, New York.
- Schumpeter, Joseph (1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge.
- Sun Tzu, *Social Dynamics*, Luvon Kirjat, Helsinki 1982.
- Wiener, Norbert (1948) *Cybernetics: Or the Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge, MA: MIT Press.



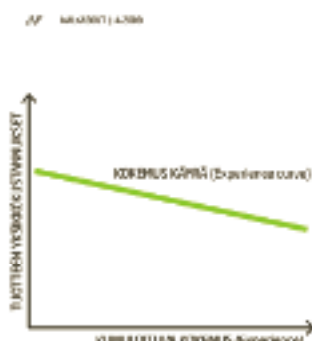
Kuva 3: Torger Reave integraalinen malli.



voittaa
KILPAILUSSA MARKKINOILLA?

[illegible][illegible]

→



Kazanka N.; MCDONALDSON ACHILDES

Karavilla markkinalla risidonno markkinasuuden vaikutuksella on palkitsevaa. Esimerkkejä tästä ovat Microsoft, Nokia, Netpage ja Google, jotka kasvavat markkinointitallissa kaksinkertaisesti vuosittain.

Tiina Niemelä väksti rhytitystä hytitystä irta-
vissa jaan mittaavaa väkettä, koska
yksiöelämäkustannusten alarajana on, siis
skaalautuminen on n-spoza digitaalisesta
tuoteselästä johtuen. Sen sijaan oppi-
määrä on arvioitavasti tuotteen
kompleksisuudesta johtuen. Pääosa sijait-
tujen on mittaamista perustuva kalleus
BCC:n. Pääosa sijaittujen tavoittelee si-
johalelleen 30-50 prosentin pääosan
tuottoa. Tämä selittyy ja kalleus si-
johalelleen, joka tuottaa nopeasti hyöty-
tysten on tuloa, jossa ja jossa pääosan
tuotto on sijaittujen tuloa. Osa
Osa kustoja on kustoja, mutta tämä on tulo-
tulo.

BCG:n suosio hiipui 1980-luvulla, kun lakennuslajit ja alttiit in soveltavai toimilakata-sonne, valikkoi silleen olli olemassa elegantti iE-talousteoria (Industrial Organization) econometrist Erik Lapsas ilittyy 1970-luvun loppuun, jolloin tekniin teollisuutekonoministina Tehtävintäteoriis ryyssä Ruotsin Mekaniikanburder: tilasi BCG:n sovelletkoon. Sen tuloksi oli muuttuu, koska Ruotsiin oli karkonnan karkannutmuunnoin maahan vaimoin kilpaillai työkällekkösuatunneksilla. Tämän seurauksena Ruotsissa ajettiin alas kuultava perusmetallii- ja teollisuusliikkuus.

Oli Suomen onni, että tämä otettiin melkein kehitysasteena. Pöytäkirja ilmeisesti minussa on kalleksi se, että mikään tuote tai prosessi ei ole loppuun kehitetty. Niin

voldin ja parantaa ja erikoistuu. Näin Suomessa tahtoi, ja siksi perusti metalli ja polttarit ovat mailla keskeinen osa metalliteollisuutta. Mitään lineaarista kehitystä kohti eriokilustusta ei ollut, mutta perusteellisesti uusia oli otettu käyttöön, muutamia kohteita ovat olleet keskineen kehityksen tuloksena. Tällaisia reitittäminen itsestään selvänä ei voida pitää myöskään erikoistumista, joka on sekin aina vain teollisuuden ja maan, koska suuret kilpailevat koulut kukaan ei ole halunnut näin ottaa erikoistumista huomioon.

BGC-malli on täysin päivän tuokseen mukana hyödyllinen, mutta ei yksinään riittävä. BGC:n lähtökohdat on vähitellen muutettu kiinnittämiseen arkeistumiseen. Enkeistuminen on näköj. jostakin PIMS (Strategic Impact of Market Structure) tutkimusparina nostettu esiin General Electricin ja Stanfordin johtajilla. PIMS-dieteknassa (johtajilla) Strategic Planning Institute, Cambridge Massachusetts) on tietola noin 3 000 kotoimintayksiköstä eri puolilla maailmaa, ja tietokannan pohjalta on tehty paljon väitöskirjoja. Kustakin liiketoimintayksiköstä on laajasti tieto aikasajasta noin 1970-luvulta lähtien. PIMS-tutkimukset eivät yksin riittäneet valitessa BGC:n ohjetta hinnoitteluun, koska markkinatiedon tavoitellisuus, vaikkakin markkinatiedon valitussa keskimäärin on vähän (Kuvio 2).

Globaali markkinatilanne on monia kysyttäviä teknologisia linkeistä ahtaatsesta ja seignemäntäsesta. Markkinajohtajuuden palloitusvauuden edellytys on tällöin se, että markkinat ovat tiukasti suljettui toimilake tulon esteitä. Näillä näin ole markkinajohtajuuden tavoittelun on riskinäkin innoittanut. Markkinajohtajuus on aina bräöinen: tavalla nilla tulvarna globaalisti toimiville yllitelysele. Markkinajohtajuuden tavoittelussa on kahden kyttyttilä väntä, koska pantoitus väin erillio taitteittain ja -palokilla heitillä. Eri markkinainstrategioita saatetaan johtaa valloituselin yllitettävien markkinamuutosten tilanteesta, mistä 2000-luvun alun dot-com -kiihtä on tuore esimerkki.

Globaalit markkapiuhelmien valmistajat ovat tehneet lähes kaikki päätökset markkinaohjauksuskäytännöistä. Nollan markkinaosuus on läheskään ikinä kaiken 2 oligopolimarkkinoiden osittain markkinaohjauksella ja muu-

sestaavien suunnitelmien kaavon mukaan seisi markkinasuunnitelmien yhtenäistämisen vuorossa. Matkailuohjelmat ovat globaali tuote, jonka teknologia on vahvasti suojassa. ETSI:n (The European Telecommunications Standards Institute) yllpitämien GSM-standardit toimii senä hiukkasena, joka on ollut de facto -standardia a. Esikson, Nokia, Siemens, Motorola ja Akateettiset liitokset noin 85 prosentilla Euroopan GSM-markkinoilla siten pitämällä hallussaan päätöksiä ohjelmistojen patentista. Markkinoiden rajat on siten lähes täysin patentteilla, ja markkinointi tulon esteet ovat korkeat. Mitä kalliin markkinoiden hallitseva teknologia (dominant design) muuttuu, mitä tärkeitä on kollektiivien toimien.

Uusi IO -teoria ja strateginen ryhmähypoteesi

Markkinajohdajaksi on iläntseimintason perustareh, minä neuraatio on suljetun markkinin. Nöin ei aina ole. Olipoliset markkinet valitsee jo atus muutokset muun muassa uuden teknologian myötä. Suuri osa meistä näiteltä on valittu luvun hajanaisilla (fragmentaatio). Niitä on useita iläntseimintamallia ja yhteisyyhii, niinkä hainnein Edward Charninin tölä jo 1990-luvulla ja etästä kilpa kiljunhän iläntseitin. Samoin kilpailijeryhmän kuuluva yritykset kiihtyvät samoa teknologiaa jo tuottavat osajo tuotteita (tuottei teknologikriteeri) talousvoima tuotteita (markkinakriteeri). Joe Bain ja Frederic Scherer analysoivat 1950-1970-luvulla 10-teorian bihtitään, mutta nejoituvat yhtönsäsen toimilabaneesta. Globaalisia ja digitaaliloginen muutos ovat keskeisiä haasteita perinteisellä 10-teorian iläntseitelle. Harvardin professori Richard Caves uudesti 1970-luvulla opittaneen perinteisellä 10-teoria. Vokkaan puhua uudesta 10-teoriasta (New Industrial Organization Economics, jonka kaltet keskeisiä haasteita on valittu näin:

1. Toimialue on elineyhtymäinen, vaan jakautuu yhtiöin tai osastoiksi strategiseen ryhtymään, joihin kuhunkin kuuluu ne yritykset, joilla ovat keskenään strategisesti riippuvaisia. Siis kilpailevat samaa asiaa markkinoilla toisia laillisesti tai epälaillisesti tai molemmilla.

Cawesin koulukunnan tutkijat kuten Michael Porter ja lauluivat tiukasti eikon 2.

[illegible]

Taulukko 5: Kolme liikelausetta kolmen tyypin.

riippumatta. Tutkimukset perustuvat kuitenkin up-koouluihin niin tarkaselokuviin maan, jollin strategien nyhminen ja strategioiden tunnistamiseen käytetään moni puolesta aineistoa: yritystilastoja ja ympäristötilastoja, tilastoja on Marka Suominen viittorijia, jossa jatketaan design-ajattajien yritystilasto kolmeen strategiseen tyhjänä (Honne markets & Turners and companies: High potential specialists ja Etosäthet experts). Strategiat tyhmitä edustavat design-yritysten kansainvälisiä kasvumallia siten, niiden luoda differentiaalivierustuuksia ja vahva osuus viennin markkinointi- ja jatkuvuudesta. Keskeinen yritysten (High potential specialists) ovat se strategien tyhmitä, jossa lausua on mahdollista neusta voimaistajien kansainvälisiä markkinointia. Design-alan tutkimus onnistuu myös siksi, että laajan toimialan ja yritysten tilastojen lisäksi on kansainvälisiä ja kansainvälisen alan tilastoja Valtion virasto. Tämän alustan tutkimuksen mukaan on, että tutkijat oivaltavat yritysten voimavaroja design-ajattajien ja tilastojen maailmanmarkkinoilla, mutta design ei toimi ilman vahvaa yritysjohdosta osamistia ja teknologiaa.

Kilpailuedun tyypittely

Globaali maailman mittakaava alkoi sen, että suuren ja pienen yhteistyön kielijärjestelmästä tuli yksi. Seuraava yhteinen perustuu noin 20 laajempaan tutkimukseen ja toimintoihin ja noin 300 yhteistyöanalyysiin (tutkimus ulkoisilla).

Absolutinen suuren globaalilytys- ten kiloaikua

Absooluuttinen kilpailuehto perustuu markkinoiden hallintaan, jota kautta yritys saavuttaa yhtiönsä kilpailuehdon ja korkean kannattavuuden. Absooluuttinen kilpailuehdon tyyppiä on kirjallisuudessa kolme:

Hinnotteluyhdytöksi. Klassisen taloustieteen mukaan hinnotteluyhdytöksiä perustuu optimaalisen ylitöskentymään tehokkuusasteen ylitöskentymän tuotantoprosessissa. BOG täydentää tätä näkökulmaa kokonaisyyteillä, josta kuka yrittäjä saavuttaa tuotoksensa ja ylitöskentymän yksiköiden kustannusarvot.

Markkinajohtajuus. Markkinajohtajuuden perustana ovat markkinoiden tiliduvuusesteet, joita markkinajohtaja hyödyntää kilpailijoihin tehokkaammin. Markkinajohtajuus on mahdollinen oligopolistisissa globaaleissa, joita kilpailijoiden lisäksi globaalisti on vähäinen, tai riittävä määrä.

Osaamisryhmittöiden Osaamisryhmittöiden on nykyajan strategisesti lähtökohdista opittu toimintamalli, joka pohjautuu tyypin, joka liittyy muun muassa teknologian hallintaan ja kansainvälisiin suhteisiin. Markkinointiprosessien hallintaan ja siihen liittyviin Osaamisryhmittöiden on erityisen tyypillinen korkean teknologian toimintamalli ja esikuvana toimintamallit, mutta

mahdollinen kaikkialla toimintala. Esimerkkinä on tiiviskäynnätyksiä ja Nekele.

Suhteellisen pitkäkestoinen kilpailu

Suhteellinen kilpailuetu perustuu markkinoiden tilaan ja ajan huolimatta. Suhteellinen kilpailuetu tarjoaa välittömän kilpailuedun ja siksi kaksikertaisesti korkean kannattavuuden (esimerkiksi Schumpeter käyttää termiä "superior monopoly profit"). Suhteellisen kilpailuedun tyyppiä on neljä:

Erikoistuminen ja tuotannon alueellinen seopeutus. Ricardon mukaan yritykset menevät joko hyödyntämällä tuotannossa väpaineita olevia voimavaroja tehokkaammin kuin kilpailijat. Esimerkiksi viinan tuotannossa EU:n sisällä Suomi keskittyy kauraan, mikä taas on hyödyllä laipaviljavah-
 vaan.

Ekologinen kilpailutus. Ekologinen kilpailutus perustuu yhteyteen sopimustensa ja markkinoihin sen alla tavalla kuin kassat ja välineet sopivat. Luonnon eläimistöä on taitavaa. Ekologinen kilpailutus on tyypillinen kilpailu ja johtajille sekä alihankintoihin liittyville. Ekologista sopimusta sovelletaan metin alihankintoihin liittyvien kassojen ja välineiden materiaaliin. Jouta ja ruostumaton ja hapenkestävä terästä se arvioidaan työkaluina ja välineinä. Luonnon eläimistöä on taitavaa.

Asiakasrajapinnan hallinta. Markkinointitietojen korostaa asiakasrajapinnan hallintaa. Yhtyeiden ei tarvitse välittämättä olla vahva koko markkinakentässä, vaan ainostaan parhaiten asiakaskäden osalta. Ristiriid on kokea asiakasjoukon joutumaa yhtä aikaa väkivalloin. Sitä varten on MD-käytön kottinaidokseksi alana jouti investoin-tyhdytöksiä toimintajajaa basisein.

Suomalaisen teollisen per-yhtyeiden väkiva-kooda suoria asiakasrajapinnan globaaliin markkinailia ja tuottava erila stutettua maailmanlaajuisesti, jo koin asiakasriski voi hönne.

Verkostojen hallinta. Verkostoteoria koostaa verkostosuhteita. Hankkimalla monipuoliset verkostosuhteet merkitään usein osapuolien, kuten asiakkaiden, raholittajien ja hankkijain sekä yhteistyönä yritysten saatua menestystä erinomaisesti. Verkostostaidon merkitys on kasvussa.

toimintatiloja, jolla innovaatiot ja erikoistuminen ovat kilpailuedun perusta.

Yrityksen kilpailuetu painottuu suhteellisen kilpailuedun alueelle. Esimerkiksi 70-luvun suomalaiset yritykset hyödynsivät tuotannollisia kilpailuetuja ja vastavasti tiimin päälliköiden osaamisalueen korvautyöskyt menestyvät rajajärjestäjien hallinnalla, joka suopasti arvioi kehittävästi tai laaja-alaisesti verkostopuolesta.

Suomalaisen yritysten ongelmaksi on tämän päivän olosuhteissa, että kotimainen asiakas- tai verkostorajajärjestäjä on useilla aloilla hyvin suppea. Tästä syystä yritykset joutuvat valitsemaan yleensä kahden strategian välillä. Niiden strategiana voi olla kasvaa suppean asiakasrajajärjestäjän varassa, jolloin strategia johtaa nopeaan kasvuun, mikäli valittu asiakas-toimiala kasvaa globaalisti. Samalla kasvuyritys kuitenkin alidastuu asiakasryhmittien kautta tukeva markkinoiden kysyntäepämuutteen.

Toinen vaihtoehto on kasvu laajan asiakasrajajärjestäjän varassa, mikä johtaa hitaaseen kasvuun, koska asiakasrajajärjestäjän laajentaminen vaatii aikaa ja voimavaroja. Samalla yritysten mahdolliseksi on aiheiksi, koska riippuvuus yhdestä asiakas-kaasta on vähäisempi.

Jos yritys valitsee kasvuun suppean asiakasrajajärjestäjän varassa yhdistettyä tuotannon alueelliseen sopeutukseen, se voi

parantaa edellytyksiään hallita asiakas-riskiä sopeuttamalla tuotantonsa alueellisesti. Esimerkiksi Nokian tuotantoportinina toimivat yritykset, kuten Ojopet, hakevat tuotanto prosessien joustoa siirtämällä tehtaitaan Noian kokoonpanotehtaan läheisyyteen alueelle, jossa on tarjolla edullisesti saatua työtä, esimerkiksi Unkarissa. Tällainen yritys voi laajentaa kotimarkkinoiden joustoa työttömyyksiä ja verkoston strategiaa. Erityisesti järjestelmätoimittajat, tarjottavat kehitysohjelmia, joilla luodaan edellytyksiä kotimarkkinoiden kehityksensä kahden muun kilpailustrategian ohella.

Kasvu laajan asiakasrajajärjestäjän varassa, osaamisryhmittien ja ekologien kilpailuetu ovat yhdistelmä, joka on mahdollista rakentaa siten, että useat yritykset yhdessä perustavat osaamisryhmittien luomiseen tuotokkijärjestystä. Tästä on esimerkiksi Unax, johon kuuluu veltta määrittä yrityksiä ja jonka tavoitteena on luoda osaamisryhmittien ja ekologien kilpailuetu avoimen ohjelmistokoodin avulla.

Järjestelmätoimittajien edellytyksiä tunnistaa globaalin läpimurtoalue voidaan myös hyödyntää ja monipuolisesti verkostoja, jolla kautta saadaan toteutettua pohjaksi kilpailuosaaminen.

Liiketoimintatason strategia on haastava avoimella markkinalla. Monet opit perustuvat implisiittiseen oletukseen suljetuista markkinoista ja jatkuvasta markkinoiden kasvusta. Nämä

ovat vain yksi mahdollinen skenaario markkinoilla.

Globaaleilla markkinoilla jatkuvat murrokset ovat päällekkäisiä, kuten Tom Peters kuvaa 1990-luvun kirjassaan *Striving on Chaos*. Monet mallit kuten BCG ja PIMS perustuvat siihen oletukseen, että yritys menestyy liiketoimintansa perustavalla kasvulla, viisimekkanisyyksillä (käsittely ja perustavien osuutensa) osittajien. Saattamalla, että nimittävät onnistuaksikin. Esimerkiksi nimittäjän ymmärtäminen on strateginen ryhmä-teoria ja laajemmin *New Industrial Organization Economics*. Harvardin jatkuvasti ole sattuina, ja Euroopan haasteena onkin luoda oma jo-kohtumansa, kuten Howard Thomas on korostanut. 11

OHJELMISTOITUKSIA

- Adams, Walter and Brock, James (1988) *The Big Business Complex, Industry, Labour and Government in the American Economy*, New York.
- Bain, Joe (1956) *Barriers to Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Boston Consulting Group, *Positioning as Experience Curve* (1969) Boston Consulting Group, Inc., Boston.
- Chandler, Alfred (1962) *The Theory of the Firm*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Dierkes, H. and Thomas, H. (1994) *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Oxford, Pergamon.
- Buza, Robert and Gale, Bradley (1997) *The PIMS Principle, The Free Press*, New York, 1987.
- Kilander, Pekka (2005) *Strategic Groups and Performance of a Firm: Towards a New Competitive Environment in the Finnish telecommunication industry* (Johannisson), Helsinki School of Economics, A-248, Helsinki.
- Lahti, Arto (2003) *Strategy and Performance of a Firm: an empirical investigation in the Finnish industry in Finland 1989-1991* (Johannisson), Helsinki School of Economics, A-41, Helsinki.
- Lahti, Arto and Pines, Hanna (1999) *Small Business Research*, ESCP, Helsinki.
- Luostarinen, Reijo (1975) *Internationalization of the firm: An empirical study of the internationalization of the firm with small and open domestic markets with special emphasis on liberal rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision making of export-oriented*, Helsinki School of Economics, A-90, Helsinki.
- McGee, John and Thomas, Howard (1986) *Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy*, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 141-160.
- Porter, Michael (1985) *Competitive Strategy*, MacMillan, Free Press, New York.
- Salminen, Markku (2003) *Suomen design- ja palvelusektoriin liittyvät yritykset ja kansainvälisen liiketoiminnan* (Johannisson), Helsinki School of Economics, A-220, Helsinki.
- Ukkola, Esko (1997) *Growth in the Securities Intermediation Industry: An Empirical Analysis of Strategic Groups in Scandinavia*, The Finnish School of Economics, Helsinki.

Taulukko 2: Strateginen ryhmä -luokitus pienyrityksiä.

	SUBSIDIARY MEASURES OF		THE GROUPING MEASUREMENT OF	
	Structure/ conduct	Performance	Group structures	Patterns of conduct
WITHIN SECTOR STUDIES	Hunt (1972)	Lahti (1980) Johnson and Thomas (1987)	Dew and Davis (1984)	Dew and Davis (1984)
ACROSS SECTOR STUDIES	Horizon (1960) Tushman and Anderson (1986)	Porter (1975) Newman (1973) Rumelt (1973) Tushman and Anderson (1986)	Snow and Hrebiniak (1986)	Snow and Hrebiniak (1986)

290 LAHTI (2017) 5:288

MARKKINATEORIA ON STRATEGISEN MARKKINOINNIN PERUSTA

11 ARTO LAHTI

Markkinoinnin oppi-lsä Edward Chamberlin oivalsi differoinnin olevan aina markkinoinnin ydin. Nykykäsityksen mukaan segmentointi, tuotedifferointi ja markkinointikanava ovat kaikki erikseen olennaisia ja muodostavat yhdessä strategisen markkinoinnin kokonaisuuden.

Markkinointi on paitsi yleinen ajattelumuoto, se on myös tietyllä tavalla rakennettu osa yrityksen taloustiedettä. Markkinoinnin oppilinen lsä Edward Chamberlin perusti markkinoinnin teoreettiseen alueeseen vuonna 1933 kirjassa *The Theory of Monopolistic Competition*. Markkinoinnin perusta on aina (tuote)differointi.

Jouko Paakkasen *Markkinointiteorian perusteet* ja yritysten hintapöytäkirjat kuvaavat laajasti differointia, josta hän yleisen hintateorian vastakohtana löydäsi nimitystä yrityksen hintateoria. Tsi Paakkasen korostaa sitä, että markkinointiteorian tavoite on etsiä keinoja, joilla yritys voi vaikuttaa edukseen markkinoilla, kun taas taloustieteen lähtökohdilla on ottaa markkinoiden kysyntä annettuna ja sopeutua siihen tuotanto- ja investointipäätöksillä. Markkinoinnin suhde markkinoihin on siis aktiivinen.

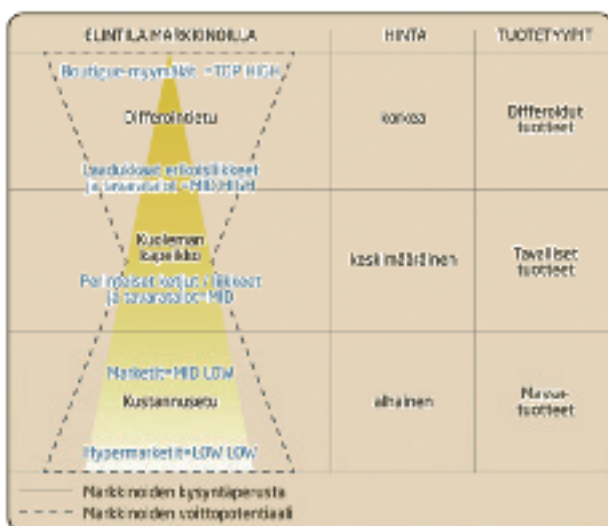
Chamberlinin merkitys on olennuksissa, että markkinoinnin tavoite on differointi, vaikka markkinat ajateltavat seba ajoin jopa hintasessa. Markkinoinnin tehtävä ei ole myydä mitään vaan katella.

Ensimmäinen tunnettu differointiteoria koskee autoteollisuutta. Se ei ole yllättävää, koska auto oli ensimmäinen massatuotteen kuluttajatuote. Henry Ford oli neoklassisen taloustieteen korostava soveltaja; hän omistui vuonna 1908 noin 60 prosenttia yhdysvaltojen

autonmarkkinoista 1920-luvun loppuun mennessä.

Alfred Sloanin *My Work with General Motors*-kirja kertoo jännittävän tarinan. Sloan otti vastuun General Motors -nimisen yrityksen, joka perustettiin yhdistämällä tehottomia tehtaita. Sloan oivalsi, ettei

hän voi voittaa Fordia sen omilla aseilla eli kasvattamalla mittaavaa ja olennaisesti yleistä koulutusta. Sloan rakensi viisi portaita hinnoittelujärjestelmään, josta jokaisella hinta-alueella oli yksi brändi (Buick, Cadillac, Chevrolet, Oldsmobile ja Pontiac). Sloan voitti Fordin differoinnilla, siis markkinoinnilla. Mutta on väli-



Kuutio 1: Kaksi kilpailua: Tsi Paakkasen

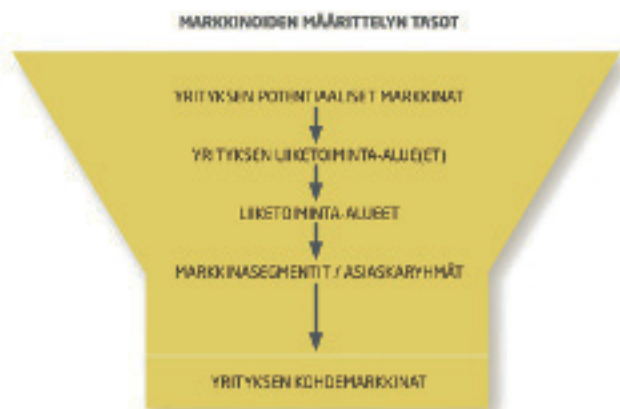
rin laulu, että Sloan vain differoi. Mikäkin yritys ei menesty näin käytännössä, jokainen yritys joutuu panostamaan myös kustannuksiin.

Chamberlinin teoriaa laajennettiin 1950-luvulla parametriteoriaksi. Philip Kotler on uudistanut parametriteoriaa kirjassaan *Marketing Management*. Kotler käyttää nimeä *Marketing Mix* markkinoijan keinovälikäsitteä. Markkinoimiseksi on olemassa markkinoinnin opillinen ydin, koska sen laatu voidaan ratkaista yhteisö talousteorian. Markkinoinnin opillinen paradoksi on siinä, että markkinointi on sekä tieteenala (science) että taite (art). Kumpoakin tarvitaan! Sen sijaan ei ole mitään perustetta kysyä, jos Chamberlinin parametriteoriaa geneeristä strategiaskeettiseen malliin asettaa, mihin markkinoijat ja markkinoinnin tutkijatkin ovat sattu neet kiittämään Porterin kirjain 10-taloustieteen. Differointi ei ole strategia, vaan markkinoinnin ydin, joka on aina läsnä. Sama pätee kustannusjärjelmään, joka on aina tarpeen. Tilinlaskennallisen kassakassa 1 lauseen tilinlaskentavaroitukseen sovellettu.

Markkinoiden rakennellessa muutokset voivat tapahtua kaikilla hinta-alueilla ja kummankin kilpailutyypin osalta. Globaali markkinat tarjoavat vaihtoehtoisia mahdollisuuksia luoda uusia markkinointitarinoita, joihin sovelletaan Tilinlaskennallista. Kaksi keskeistä kilpailuetua ovat:

1. Hintateoreettinen kilpailuetu tai kustannus etu, johon liittyy muun muassa BCG (Boston Consulting Group) -käsitteitä.
2. Tuote differointiin perustuva kilpailuetu, jonka perustana se, että asiakkaat pitävät tiettyä tuotetta (tai palvelua) parhaana tietyssä hinta-alueen rajoissa.

Esimerkkinä voidaan ottaa Sinebrychhoffin Battery -tuotteen globaali menestystarina, joka on selkeä Tilinlaskennallisen sovelus. Battery on tarkoitettu aktiivisille ihmisille energialuokaksi. Tällöin markkinoinnin keinoina tuote on nostettu markkinajohtajaksi monissa maissa. Jäsen myyjä on kannattavaa se, että yritykselle että maahantuojille. Toimintajohdaja Tuomo Aro (Sinebrychhoff) esitteli mainonnan päivän 20.9.2006 Battery



Kuulio 2: Markkinoiden tasot.

-tuotteen globaali menestystarina. Tiimailto mallin idea on se, että yritys voi rakentaa omaa hinta-asemointiaan jopa globaalisti ja saavuttaa välikokaisen monopolin kuten Chamberlinin korosti. Markkinointi ja kykyneen rakentamaan kestävä kilpailuetu (sustainable competitive advantage) tehokkaammin kuin mikään muu yrityksen toiminta. Strategia perustuu organisaation kehittämiseen ja on samantyyppistä voimaa esimen yrityksissä. Strategian muokointi ja uusien talousalueiden etsintä, että se ei ole niin tarkka-alueista kuin strategian moni "kuusi".

Kohdemarkkinat vs. potentiaaliset markkinat

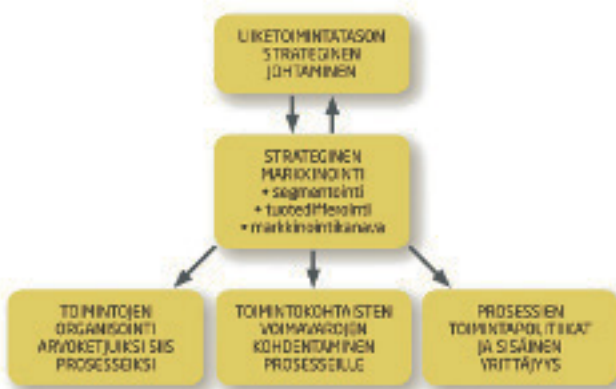
Markkinoijan haikuus Harvardin professori Theodore Levittin mukaan on liiallisen huomion kohdistaminen lyhyen aikavälin kysymyksiin, jolloin markkinointi Battery-tuotteen tapaan ei ole keskeinen huomion kohde. Markkinoiden muutokseen on tapana soveltaa tuotteiden elinkaari mallia tai sen muunnelmia, mutta analyttisempi tapa on hakea yritystä eri laisten markkinoiden väliin.

Markkinoiden muutosten vähittäileminen on perinteisesti ollut markkinoijan haikuus, mutta siihen ei ole perustetta. Geoffrey Mooren kirjassaan *Crossing the Chasm* esitteli teknologiamarkkinoiden

mallin on hyödyllinen teknologien elinkaari mallin muuttaminen yksittäiseksi. Teknologiat vanhenevat nopeasti, mikä jättää ne ovat apurilla kassaan (sink cost). Innovaattorit omaksuvat uuden teknologian nopeasti, uusi teknologia on kaupallinen menestys vain, jos aikainen enemmistö sen omaksuu. Yritykset eivät voi olettaa teknologiadiffuusion omistavien, vaan joutuvat varautumaan teknologian elinkaaren nopeaan loppuun. Millä yhden tuotteen elinkaaren sisällä saatava olla monenlaisia teknologioita ja elinkaaria. Yrityksen kohdemarkkinat, joihin yritys keskittyy markkinointitoimittajansa, voidaan mallintaa kaavalla 2 mukaisesti prosessimalliksi, suppliksi.

Markkinastrategiat valinnat ovat olennaisia markkinoiden toimivuudelle. Yrityksellä on laajasti meillä tasea, jolla se määrittelee markkinansa. Näiden neljän tason välillä on selkeä punainen lanka, joka selittää tasea on monia erilaisia työkaluja tai lähestymiskäsitteitä riippuen muun muassa siitä, onko markkinoiden keskittymä kuluttaja- tai työkalu markkinat. Markkinointi kohdistaa ponnistelunsa tiettyihin markkinasegmentteihin ja asiakasryhmiin, kun taas potentiaaliset markkinoiden tunnistaminen on perinteisesti ollut strategian johtajien tehtävä.

Markkinoiden analysointi globaalisti on muuttanut markkinoinnin käytössä ele-



Kuva 3: Strateginen markkinointi mallina.

vien keinojen palautuksia. Perinteiset kentsätyön keinot (myynti tai jakelu) eivät enää ole kovin strategisia luonteeltaan, vaan enemmän logistisia ja teknis-operatiivisia. Sen sijaan eräs on nousunut globaali brändi, joka on kuin tehty globalimarkkinoita varten. Brändi on viestinnällisesti tehokas eri tasolla tapahtuman differoimilla (tuote, liiketoiminta ja yritys). Usallisi brändi on yleiskäyttöinen, koska se on keskeinen yrityksen taloudellista lissansoa kasvattava tekijä pika muruekinoiden arvotuksessa.

Strateginen markkinointi osana liiketoimintastrategiaa

Strateginen oppi on painannut taloustieteen perusteissa (back to basics) painopiste on liiketoimintastrategiaa. Strategisella markkinoinnilla on useimmin tilaa myös sillä, että strateginen johtaminen on suuntautunut organisatio- ja taloustieteen kehittämiselle.

Markkinoinnin yksi vahvuus on filosofia, siis tiukasti vaadimus asiakaspalvelusta ohjaamassa kaikissa yrityksen toiminnassa. Tästä lähtökohdasta esikäsän ylläpitäminen markkinoinnin tunnus on yrityksen laatu, mutta siinä on myös asiakaspaikan perässä juokseminen, mitä Theodore Levitt kritisoi 1970-luvulla. Siksi tarvitaan koko-

ava metatason käsite, jolla siilytetään markkinoinnin filosofinen perusta, mutta nostetaan markkinointi strategien johtamisen ydinasiaksi.

Strateginen markkinointi on nykykäsityksen mukaan osa liiketoimintatason strategian toteuttamista, siis kilpailuketjen rakentamista ja sen asemointia osuus. Strategisen markkinoinnin suhde operatiiviseen tasoon on alemmista muuttunut, koska operatiivinen toiminta on nykyään painettu pika valtuun prosessiksi, kuten ohjelma kaavio 3 kuvaa.

Strategisen markkinoinnin osakäsitteet (segmentointi, tuotedifferointi ja markkinointikanava) ovat kaikki erikseen olennaisia ja muodostavat kokonaisuuden. Näiden keskinäinen painotus vaihtelee. Päävientiä suvare-aloilla korostuu markkinointikanava ja sen osana markkinoinnin vastuu kauppatason tuote- ja palveluketjen sujuvuudesta. Segmentointi on perinteistä, koska elintarvikkeet eivät ole markkinakelpoisia, elleivät ne täytä talvalisen kuluttajan päivittäisiä tarpeita. Eriksen tulevat sitten erilaiset intarvikkeet, joissa on mahdollista tarkempaan segmentointiin ja differoimien. Globaali markkinoilla strateginen markkinointi-oppi on vetyinen läheik. Markkinointilla ei enää ole lisävoimaa tai yhtäyväisä. Markkinointioppi muotoillaan sikäli, mistä markkinat kasvavat. Aasian markkinyt tulee olemaan halitseva. Liiketoiminta-

strategia saa strategisen markkinoinnin mallin kautta toiminnallisen lähestymistavan markkinointiin. Analyttinen ja markkinastrateginen lähestymistapa on yhtä olennainen.

Havaittiin 1980-luvun kentsätyöskimulissa, että markkinoinnin asemointi-ongelmaa ei voida ratkaista analyttisellä strategian perusteella eikä myöskään toiminnallisesti operatiivisen markkinoinnin kautta, vaan tarvitaan molempia. Miksi? Syynä on:

1. Ulallinen analyttisyys johtaa tyhjään markkinointiin.

Valitkaa markkinat olisi määritetty kukaan hienosti tahansa, ne eivät talvaa monistujia, jos markkinoilla ei ole ostajia kohtuullisessa ajassa. Tämä on tyypillinen virhe suomalaisille yrityksille. Joska lähestydyt viennin markkinoita ilman kentsätyöselvitysten ja tietojen pohjalta. Tanskalaiset tai ruotsalaiset eivät tähän sormu, vaan harkittivat ensiksi kentsätyöskimulaa.

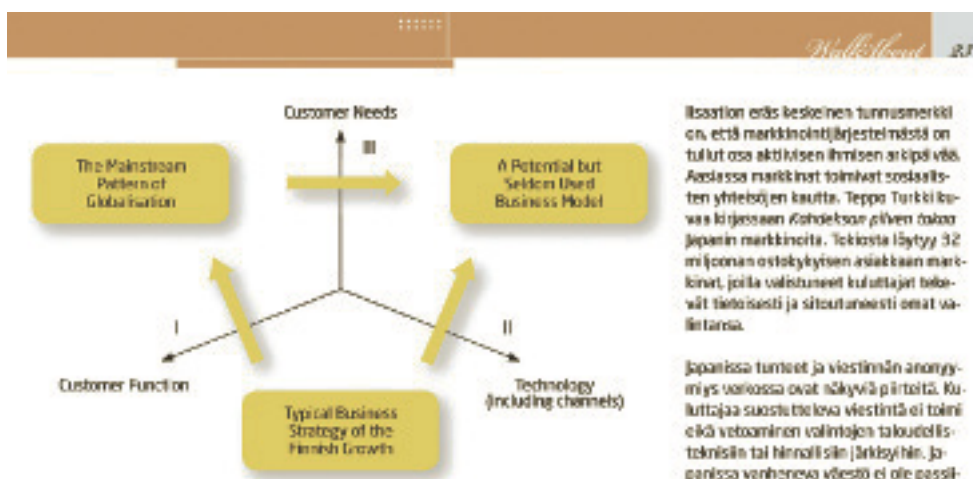
2. Ulallinen toiminnallisuus johtaa markkinointiin, jossa ei ole löydettävissä kilpailuetua, koska siellä ovat kaikki muutkin.

Tämä on tyypillinen virhe taas muuttimien perään lähteville pk-yrityksille. Jos tehdään kuten kaikki muutkin, kukaan ei voi voittaa, koska kaikki nauttii kilpailu pilaa katseet.

3. Voitava lähestymiskulma on yhdistänyt analyttisyys (yhdistämis- ja lähestymistapa) ja toiminnallisuus (johdattavuus lähestymistapa).

Abellin malli integroi markkinoinnin ja strategian johtamisen

Julkaisuun tuli 1980-luvun alussa Donald Abellin kirja Defining the Business, jossa Abell osoitti, että yritysjohdon keskeisin strateginen kysymys on ymmärtää markkinoita ja niiden, miten yritys asemoi itsensä markkinoille. Abellin mukaan markkinoinnin tulee asementtisesti kysyä kolme markkinastrategista kysymystä (kaavio 4):



Kuvio 4: Derek Abellin kjaan "Defining the Business"-malli

1. Mikä on todellinen asiakaslaatu, jota ratkaistaan?
2. Mitä hyötyä, siis asiakasfunktioita, innovaatio tarjoaa asiakkaalle?
3. Mikä on käytetty teknologia (mukaan lukien osaaminen ja kanavajärjestelmät)?

Mykajan yrityksen ei ole yksinkertaista määritellä lehdemarkkinoita, mitä osoittaa ohjeinen kaavio. Jos oletetaan, että suomalainen yritys on tyypillisesti teknologia-tuote-yhtiö, sen haasteena on tietenkin päästä lähemmäksi asiakasta, jotta asiakas muuttisi yrityksen voimavaroiksi ja markkina-asemoinnin osatekijäksi. Tähän on kaksi vaihtoehtoa:

1. Asiakasliheisyttä luovien ja asiakas-tarve-tuotefunktiot-synergiaan tukeutuvan liiketoimintamallien luominen. Tämä edellyttää yritykseltä kansainvälistä kasvua siihen, että yritys rakentaa tehokkaan kanavajärjestelmän, jossa vaihtoehtoja on monia.
2. Asiakasliheisyttä luovien ja asiakas-tarve-teknologia-synergiaan tukeutuvan liiketoimintamallien luominen. Tämä edellyttää yritykseltä kansainvälistä kasvua siihen, että yritys rakentaa teknologian kaupallistamisjärjestelmän.

Näistä suosittuimpi malli on vaihtoehto I, mutta vaihtoehto II on nousussa ja siinä-

kin syytä, että teknologiatekniikka on tulossa enemmän, kun vaihtoehto on teknologian (tai sen vaihtoehto) kansainvälisessä kaupassa patenttinaikautta tai teknologian jatkuvaa kasvua (tai sen vaihtoehto) kansainvälisessä kaupassa) tai jokin muu sopimusjärjestelmä. Abellin malli on mahdollista muokata kehitysoikeksi siihen, että vaihtoehto II:n kautta yritys hyödyntää asiakaslaatu-uusien liiketoimintamallien kehittämisessä. Kukaan liiketoimintatutkija ei voi liiketoimintamallia ei ole ewoluutioon kiertämällä Abellin mallia joko myötä- tai vastapäivään. Abellin mallissa asiakaslaatu-uusien liiketoimintatutkija on olennainen. Vasta kun asiakaslaatu-uusien liiketoimintatutkija on olennainen, yritys voi laajentua uusin liiketoimintamallien.

Yhdeksän alas-mallit eivät toimi

Jahdon yhä useampi alas-mallit eivät toimi markkinainnovaatioiden lähteenä, vaikka tämä ohjeus on aina olennainen. Asiakas on monelle asiakkaalle paras ja myös halvin konsultti. Suur-Tokion kutsu-jat konsulttoivat siellä toimivia yrityksiä paremmin kuin ulkopuolinen konsultti. Suur-Tokion asiakkaiden voimakkaat ja nopeat reaktiot pakottavat yritykset toteuttamaan todelliseen tarjontaan ja viestintään liittyviä uutuutuuksia tai sosiaalisia innovaatioita, kun yhä suurempi osa kutsu-jatista on aktiivisesti kilpailustunut tuotteista ja brändeistä. Globa-

lissaation eräs keskeinen tunnusmerkki on, että markkinointijärjestelmistä on tullut osa aktiivisen ihmisen arkipäivää. Aasiansa markkinat toimivat sosiaalisten yhteisöjen kautta. Teppo Turkin kiva kirjassa "Kohdekuu" pöytä on Japanin markkinoita. Tekniikka löytyy 32 miljoonan ostokykyisen asiakkaan markkinoita, joilla valittuun kutsu-jatista valittu tietoisesti ja sitoutuneesti omat valintansa.

Japanissa tunnetut ja viestintään anonyymisuus varoissa ovat näkyviä piirteitä. Kutsu-jatista suosittu viestintä ei toimi eikä vetoaminen valintojen taloudellisesti hinnoilla tai hinnoilla jatkuvasti. Japanissa vanhoja viestejä ei ole mahdollinen verkkoyhteisö, vaan hakee yksityisiä palveluita kotiin ja terveydenhoitoon. Perinteisen perheen purkautuminen tarkoittaa, että markkinoilla on suuri määrä nuoria perheettömiä naisia, jotka arvostavat yksilöllisyyttä, siis individualismia. Japanissa ollaan viestintään kätkeänsä näin käyttäessä sähköiseen salaamiseen, jossa kansallinen kulttuuri ja jokapäiväinen elämä lukevat teknologian ja sitä soveltavan markkinatalouden kanssa yhteen. II

KIRJALLISUUS

- Abell, Derek F. (1989) Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Chamberlin, Edward (1933) The Theory of Monopolistic Competition, Harvard University Press, Cambridge.
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane (2005) Marketing Management, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Lahti, Arto (1992) Maailmanlaajuisuus, International Networking Publishing IMP Oy, Kuusapääntie Oy, Kuus.
- Lahti, Arto (1999) Maailmanlaajuisuus ja Board Advisor Service B.A.S. Oy, Helsinki.
- Lahti, Arto (2000) Strateginen markkinointi, Kustannusliikkeen Oy, Kuus.
- Levitt, Theodore (1975) "Marketing Myopia", Harvard Business Review, October-November.
- Moore, Geoffrey (1985) Inside the Tornado, New York, Harper Business.
- Raskin, Jukka (1956) Hintateorian realisti ja yrityksen hintapolitiikka, UFT, Helsinki.
- Sloan, Alfred (1963) My Kicks with General Motors, Doubleday, New York.
- Turkin, Teppo (2002) "Kohdekuu" pöytä on Japanin muutos ja uusi nousu, Sitran julkaisu (2002, 272), Editio Prima Oy.

Professori Arto Lahti **YRITTÄJÄN OIKEUSVARMUUS**

Konsensus-taloudest

[illegible][illegible]

Pankkilärisiin siemenset kylyttiin 1970-luvulla, kun Mauno Koiviston ensimmäinen hallitus päätti sallia säästö- ja osuuskaikkojen muutos säästö- ja osuuspankeiksi, vaikka näiden valvorausvaatimus jäi 2 %:n tasolle; liikepankeilla vastaava vaatimus oli 4%. Kansainvälisessä taloudessa 1970-luku oli epävarmuuden aikaa, kuten nobelisti John Kenneth Galbraight toteaa. Öljykriisi sekoitti sodan jälkeisen talousjärjestelmän. Valuuttoja sääteli Bretton Woods -sopimus, jonka mukaan valuuttakurssit olivat kiinteitä, joskin hallitusten muutettavissa. Järjestelmä kaatui, kun Yhdysvallat lopetti 1970-luvun alussa dollarin lunastamisen kullalla. Näin dollarin ja myöhemmin muiden suuret valuutat laskettiin ”kellumaan” eli kurssi määräytyi markkinoilla kysynnän ja tarjonnan perusteella. Tutustuin ilmiöön, kun tein Kone Oy:lle valuuttamallia koskevan gradu-työn. 1970-luvun lopulla olim teollisuusekonomi nykyisessä Teknologia-teollisuus ry:ssä (MET). Tuon ajan kokemuksen pohjalta uskon, että Suomen valinta pyrkiä konsensus-talouden malliin oli oikea. Valuuttaliikkeet olivat Suomen pankin ja hallituksen valvonnassa, jolloin devalvaatioiden tuomat valuuttatulot saatettiin kanavoida vientiteollisuuden investointeihin ilman pelkoa kotimarkkinoiden kuumenemisestä.

[illegible]

Kasintaloudesta pankkitähtiin

1990-luvun alku tyynä työssä edellä. Käs alitoin kanteen Keskusteluohjelmien yhteistyön (KIT) puheenjohtajana, KTY Järjestö Keskusteluohjelmien johtajana. Sitten puheenjohtajana, jota on edelleen muuttanut. Puheenjohtajien puheenjohtajien välikäsitys on olemassa, ja johtajien on tulkittava sen mukaan. On jätetty näiden kaarden ja KOT:n puheenjohtaja Jaakko Laitinen lausua: "Tämä on korvaamaton laite lausua."

[illegible]

Punkkien valokuvamateriaalin ja musiikkimateriaalin tuottamiseksi valittiin vuonna 1992 kahdeksan punkkia pitävää henkilöä yhteensä 7,3 miljardin markkaa, jotka punki SSG:ta lukuun ottamatta punki- ja punkkivaivat taksatella 1980-1990-lukujen musiikkiin. Lisäksi seuran johtaja punkkien markkinointijärjestöä Punkin rakkailuun valomateriaalin kysynnän, seuran johtaja: Keijo Kallio. Kallio punilla - Suomen punkkijärjestö 1993-1995, Aini-Pekka Piittala; Punkkijärjestö ja Heikki

[illegible][illegible]

4. JULKAISUJA

4.1 Tieteellisiä julkaisuja

Lahti, Arto (1976) Currency Risk in a Multinational Company and Mathematical Optimisation (Monikansallisen yrityksen valuuttariski ja lineaarinen optimointi), Master's Degree Research, Publications of Helsinki School of Economics, Helsinki

Lahti, Arto (1978) Synergy of Marketing Planning and Corporate Planning (Markkinoinnin taloudellisen ohjauksen ja yrityksen taloudellisen kokonaisohjauksen välinen kytkentä), other Master's Degree Research, Publications of Helsinki School of Economics, Helsinki

Lahti, Arto (1981) Strategies of Knitwear Industry in 1969-1978 (Trikooyritysten strategiat vuosina 1969-1978), Publications of Helsinki School of Economics, D:54, Helsinki.

Lahti, Arto (1981) A Model of Business Strategy, Empirical Testing in Knitwear Industry, Publications of Helsinki School of Economics, D:55, Helsinki.

Lahti, Arto (1981) A Strategic model of Business Level Strategies, Empirical Testing in the Knitwear Industry (Liiketoimintatason strateginen malli, empiirinen testaus trikotoimialalla), Publications of Helsinki School of Economics, B:53, Helsinki.

Lahti, Arto (1982) The Content and Process of Business Level Strategies, A History Analysis in the Knitwear Industry (Liiketoimintatason strategian sisältö

- ja toteutusprosessi, historia-analyysi trikotoimialalta), Publications of Helsinki School of Economics, D:61, Helsinki.
- Lahti, Arto (1983) The Competitive Strategy of a Firm (Yrityksen kilpailustrategia), Weilin&Göös, Ekonomia-sarja 85, Espoo.
- Lahti, Arto (1983) The Competitive Strategy of a Firm, Strategic groups and Industry Competition in the Industrial Evolution (Kilpailustrategia, strateginen ryhmä ja toimialan kilpailu toimialan kehitysprosessissa: kirjallisuusanalyysi ja teorialähtökohdat elektroniikkatoimialan tutkimusprojektille), Publications of Helsinki School of Economics, F:59, Helsinki.
- Lahti, Arto (1983) The Competitive Strategy of a Firm, Strategic Groups and Industry Competition in the Industrial Evolution, An Empirical Examination in the Knitwear Industry (Summary of the Dissertation), (Kilpailustrategia, strateginen ryhmä ja toimialan kilpailu toimialan kehitysprosessissa : Empiirinen tutkimus trikotoimialalta, Publications of Helsinki School of Economics, F:60, Helsinki.
- Lahti, Arto (1983) The Negotiation Power of the Trade and Strategies of Design Industries in the End of 1980s, Theoretical Foundations (Kaupan neuvotteluvoiman kasvu ja TEVANAKE-toimialojen strategiavaihtoehdot 1980-luvulla: teorialähtökohdat), Publications of Helsinki School of Economics, F:61, Helsinki.
- Lahti, Arto (1983) Strategy and Performance of a Firm. An Empirical Investigation in the Knitwear Industry in Finland 1969-1981 (dissertation), Publications of Helsinki School of Economics, A:41, Helsinki.
- Lahti, Arto (1984) Foundations of Business Strategies in the Design Industries in the end of 1980s (Lähtökohtia TEVANAKE-toimialojen strategiavaihtoehdoille 1980-luvulla), Publications of Helsinki School of Economics, F:83, Helsinki

-
- Lahti, Arto (1984) *Strategic Management: A Theory of the Firm for Marketing Management*, Publications of Helsinki School of Economics, F:91, Helsinki.
- Lahti, Arto (1984) *Business Strategy, Strategic Group and Industry Evolution, A View to the Finnish Knitwear Industry in 1969-1981*, Publications of Helsinki School of Economics, F:100, Helsinki.
- Lahti, Arto (1984) *Strategic Models of the Finnish Knitwear Industry, 1969-1978*, Publications of Helsinki School of Economics, F:101, Helsinki.
- Lahti, Arto (1984) *Strategy-making, Performance Achievement and Industry Evolution, An Empirical Investigation in the Finnish Knitwear Industry in 1969-1981*, Publications of Helsinki School of Economics, F:102, Helsinki.
- Lahti, Arto (1985) *Strategy and Performance of a Firm (Yrityksen strategia ja menestyksellisyys)*, Publications of Helsinki School of Economics, D:69, Helsinki.
- Lahti, Arto (1985) *The Strategic Choices of Internationalization of the Clothing Industry in the End of the 1980s (Vaatealaston kansainvälistymisen strategialvaihtoehdot 1980-luvun lopulla)*, Vateva.
- Lahti, Arto (1985) *The Competitive Position of the Textile and Clothing Industry (Teva-alan kansainvälinen kilpailutilanne)* Publications of Helsinki School of Economics, D:70, Helsinki.
- Lahti, Arto (1985) *The Competitive Strategy of the Banking Industry (Pankkien kilpailustrategia)*, Publications of Helsinki School of Economics, D:71, Helsinki.
- Lahti, Arto (1985) *Strategic Marketing as Challenge for Research (Strateginen markkinointi markkinointitutkimuksen haasteena)*, Publications of Helsinki School of Economics, Helsinki.
-

-
- Lahti, Arto (1986) *Entrepreneurship an Economic Perspective*, Publications of Helsinki School of Economics, D- Helsinki
- Lahti, Arto (1986) *Strategic Marketing as the Key Concept of Success of Small Firms Competing in the Open Industries*, Publications of Helsinki School of Economics, F:141, Helsinki.
- Lahti, Arto (1986) *The Success of SMEs in the Open Industries (Pienyritysten menestyminen kilpailussa avoimilla toimialoilla)*, Publications of Helsinki School of Economics, D:76, Helsinki.
- Lahti, Arto (1986) *The Competitive Strategy of the Banking Industry and Cooperation with Small Companies (Pankkien kilpailu ja yhteistyö pienyritysten kanssa)* Publications of Helsinki School of Economics, D:82, Helsinki.
- Lahti, Arto (1986) *Strategic Groups as a Part of Corporate Strategic Planning. An Empirical Investigation in the OKO Banking Group (Strateginen ryhmä konsernistrategian osana. Empiirinen tutkimus osuuspankkijärjestöstä)*, unpublished, Helsinki.
- Lahti, Arto (1987) *Strategic Marketing (Strateginen markkinointi)*, Arto Lahti, Helsinki.
- Lahti, Arto (1987) *The Structural Change in the Clothing Industry, Protectionism and the Strategic Choices of the Finnish Clothing Companies in the main Western Markets (Vaatetusalan rakennemuutos, protektionismi ja suomalaisten vaatetusalan pienyritysten strategiavalinnat tärkeimmillä läntisillä vientimarkkinoilla)*, Publications of Helsinki School of Economics, D:101, Helsinki.
- Lahti, Arto (1988) *Strategic Corporate Analysis (Strateginen yritysanalyysi)*, Weilin&Göös, Espoo.
-

-
- Lahti, Arto and Pirnes, Hannu (1988) Nordic Small Business Research on Strategy and Performance, ISBC 88, Helsinki.
- Lahti, Arto (1990) Ten European Rules (Kymmenen eurooppalaista käskyä : II askel), Tietosykli, Helsinki.
- Lahti, Arto and Virtanen, Aimo (1991) Textile Retailing and the Integrating Europe (Teva-kauppa ja yhdentyvä Eurooppa), Tekstilikauppiain liitto, Helsinki.
- Lahti, Arto (1991) SMEs and European Integration (PK-yritysten valmistautuminen Euroopan yhdentymiseen), Publications of Helsinki School of Economics, F:266, Helsinki.
- Lahti, Arto, Eräheimo, Tapio (1991) The Start-up of Corporate Collaboration (Yritysten välisen yhteistoiminnan käynnistäminen), Publications of Helsinki School of Economics, F:275, Helsinki.
- Lahti, Arto (1991) The Collaboration of SMEs and the Challenges of European Integration (Pk-yritysten yhteistyönäkymät ja Euroopan yhdentymisen tuomat haasteet), Publications of Helsinki School of Economics, F:282, Helsinki.
- Lahti, Arto (1991) The Competitive Position of Nordic Furniture Industry (Pohjoismaisen huonekaluteollisuuden kilpailuasetelma), Publications of Helsinki School of Economics, F:289, Helsinki.
- Lahti, Arto (1992) Marketing As a Competitive Advantage (Markkinointi kilpailutuna), International Networking Publishing INP Oy, Keuruuprint Oy, Keuruu.

-
- Lahti, Arto, Eräheimo, Tapio (1993) *Dennish Experiences of the Networking Economy (Tanskalaisten kokemukset talouden verkottamisesta)*, Publications of Helsinki School of Economics, D:173, Helsinki
- Lahti, Arto, Eräheimo, Tapio (1994) *The Changing Operation Models of Subcontracting Industry in the Integrating Europa (Alihankintateollisuuden toimintamallit muuttuvassa Euroopassa)* Publications of Helsinki School of Economics, D:200, Helsinki.
- Lahti, Arto, Martikainen, Olli (1994) *Value Creation in Networks*, Publications of Helsinki School of Economics, W:67, Helsinki.
- Lahti, Arto (1995) *Revolutionary Rating Method for Innovative SMES*, Publications of Helsinki School of Economics, D221, Helsinki.
- Lahti, Arto (1998) *The Cluster Analysis of ICT-industry (Tietotekniikka- ja tietoliikennealan klusterianalyysi, Työministeriö)*, ESR-julkaisut, 28/98, Edita, Helsinki.
- Lahti, Arto (1998) *The Profitability of Entrepreneurship in Finland (Kannattaako Suomessa yrittää)*, International Networking Publishing INP, Helsinki.
- Lahti, Arto (1998) *Marketing Analysis (Markkinointianalyysikirja)*, Board Advisor Service B.A.S. Oy, Helsinki.
- Lahti, Arto (1999) *The Micro Economics of a Growth Company (Kasvuyrityksen talousoppi: tietoyhteiskunta haastaa materialistisen taloustieteen)*, Keuruu-print Oy, Helsinki
- Lahti, Arto (1999) *The Micro Economics of a Growth or Winner Company: Foundations for Growth Company Program (Kasvuyrityksen tai voittajayrityksen talousoppi: tausta-ajatuksia ja yritysesimerkkejä kasvuyritysohjelman pohjaksi)* Publications of Helsinki School of Economics, W:219, Helsinki.
-

- Lahti, Arto (2000) *Creative Entrepreneurship and New Economy: the Challenge of the Nordic IT Cluster*, Publications of Helsinki School of Economics, W:248, Helsinki.
- Lahti, Arto (2002) *The Modern Micro Economics and Innovative Growth Companies: Schumpeterism is still up-to-date* (Moderni taloustiede ja innovatiiviset kasvuyritykset: schumpeterismi on edelleen ajankohtainen, Keuruun laatupaino Oy, Keuruu.
- Lahti, Arto (2003) *The Strategy For the Tree Product Industries in Pirkanmaa* (Pirkanmaan puutuotealaston strategia), Pirkanmaan liitto, Tampere.
- Lahti, Arto (2005) co-writer, *The National Sereal Strategy 2006-2015* (Kansallinen viljastrategia 2006-2015), Maa- ja metsätalousministeriö, Helsinki.
- Lahti, Arto (2006) *The Strategy For the Civil Crisis Management in Satakunta* (Satakunnan siviilikriisihallinnan strategia), Satakuntaliitto, Pori.
- Lahti, Arto (2006) *Strategic Marketing* (Strateginen markkinointi) Keuruun laatupaino Oy, Keuruu.
- Lahti, Kim, Hirvikallio, Matti, Kähkönen, Pekka, Lahti, Arto ja Sipilä, Kari (2006) *The Global Growth Strategy and Immaterial Property Rights of Technogy Firms* (Teknologiayritysten globaali kasvustrategia ja immateriaalioikeudet), Keuruun laatupaino Oy, Keuruu.
- Lahti, Arto (2006) *The New Industrial Organization (IO) Economics of Growth Firms in Small Open Countires like Finland*, Publications of Helsinki School of Economics, W:399, Helsinki.
- Lahti, Arto (2007) *Globalization, International trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part One: Professors Joseph Schumpeter and Edward Chamberlin are still the Best*

Advisors of How Innovative SMEs Succeed in Globalizing Markets? Publications of Helsinki School of Economics, W-436, Helsinki. Part Two. 2007 Part Two: Global Challenge and the New Economics, Publications of Helsinki School of Economics, W-437, Helsinki.

Lahti, Arto (2008) Globalization Challenges the Nordic Economic Model (Globalisaatio haastaa pohjoismaisen palkkatalousmallin) Publications of Helsinki School of Economics, W-441), Helsinki.

Lahti, Arto (2008) Semantic Web – the Internet for the Future. Entrepreneurs' New Opportunities (Semanttinen Web - tulevaisuuden Internet. Yrittäjien uudet liiketoimintamahdollisuudet) Publications of Helsinki School of Economics, W-442, Helsinki.

Lahti, Arto (2008) The Global Growth Strategy of the Software Industry and the Immaterial Property Rights (Ohjelmistoteollisuuden globaali kasvustrategia ja immateriaalioikeudet) Publications of Helsinki School of Economics, W-443, Helsinki.

Lahti, Arto (2008) Entrepreneurs' Legal Position in the time of Globalization – Could It Be Found New Action to Prevent the Marginalization of Entrepreneurs (Yrittäjän oikeusvarmuus globalisaation – Onko löydettävissä uusia ja aktiivisia toimintamalleja yrittäjien syrjäytymisen estämiseksi?) Publications of Helsinki School of Economics, W-444, Helsinki.

Lahti, Arto (2008) Globalization and African Economics (coming)

CONFERENCE PAPERS

A Business Level Model. An Empirical Testing in the Knitwear Industry (Liiketoimintatason strateginen malli Empiirinen testaus trikotoimialalla), presented at the Management Science in Finland 1980, Turku, 8.-9.12.1980.

Strategic Model. Empirical Testing in the Knitwear Industry, presented at the 1981 Annual Meeting of European Academy for Advanced Research in Marketing, Copenhagen 22.-27.3.1981, Second Colloquium for Strategic Management Research Doctoral Students in Marketing, Copenhagen 22.-27.3.1981 and in the Research Tutorial for Doctoral Students in Strategic Management Research, Brussels, 29.-30.4.1981.

A Model of Business Strategy. Empirical Testing in the Finnish Knitwear Industry, Research presented at the Seminar on Strategy, Sannäs, Finland, 14.-18.5.1982.

Strategies of Knitwear Companies (Trikooyritysten strategiavaihtoehdot), presented at Valtakunnallinen pienyritysseminaari tutkijoille ja yrittäjille, Helsinki, 7.-8-10.1983.

Strategy and Performance in the Finnish Knitwear Industry, presented at the Workshop on Strategic Management Research, Brussels, 7.-8.6.1984.

Business Strategy, Strategic Group and Industry Evolution, A View to the Finnish Knitwear Industry in 1969-1981”, Suomalaista liiketaloustieteellistä tutkimusta, presented at the 3. suomalaisten liiketaloustieteilijöiden konferenssi, Tampere 8.-9.1.1985.

SME Strategies (Pienyrityksen strategiavalinnat), Tiedolla tienaat, presented at Yrittäjien valtakunnallinen koulutustapahtuma, Dipoli Espoo Dipoli, 11.-12.11.1985.

Strategic Marketing as the Key Concept of Success of Small Firms Competing in the Open Industries, presented at Den Nordiska Forskningkonferensen i Småföretagsekonomi, Umeå / Vaasa, 4.-6.6.1986.

“Strategic Marketing as the Key Concept of Success of Small Firms Competing in the Open Industries”, presented at the International Symposium on Recent

Developments in Business management research, Helsinki, Korpilampi, 24.-28.8.1986

“Arto Lahtis rapport från resan till Belgien, Italien, Spanien och Frankrike i juni 1990”, presented at the Furniture Excellence Club, Malmö, Sweden 29-30.8.1990

“Technology Centres in Finland”, presented at the Conference of North European Centres for Technology and Innovation, Rostock-Warnemünde, Germany 13-15.11.1997

“The resource-based exporting and industrialization – how to learn from the Nordic countries?”, presented at the African Economic Conference 2007, Addis Ababa, Ethiopia 15-17.11.2007

“International Trade and Innovative Entrepreneurship - The Two Drivers of the Balkan Countries”, International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development ICEIRD2008, 8-11 May, 2008 Skopje/Ohrid, Macedonia

ARTICLES

In English:

Lahti, Arto (1989) A Contingency Theory of Entrepreneurial Strategy for a Small Scale Company Operating from a Small and Open Economy in Open European Competition, *Entrepreneurship & Regional development*, 1, 221-236

Lahti, Arto (1991) Entrepreneurial Strategy Making, in *Arenas of Strategic Thinking*, (ed.) Näsi, Juha, Foundation of Economic Education, 146-162, Helsinki.

Lahti, Arto (2008) Entrepreneurship, Modern microeconomics and Learning, LTA, 3/2008.

Lahti, Arto and Osei-Bonsu, Nana (2008) “International Trade and Innovative Entrepreneurship - The Two Drivers of the African Countries” (in process)

Thomas, Howard and Lahti, Arto (2008) Dynamics and Statics in Economics: How the EU Can Catalyze Growth Firms (in process)

In Finnish:

Strategic Management and Corporate Turnaround (Strateginen johtaminen on muutosten hallintaa), Talouselämä 7/1979

Planning in a Short Run (Vuositainen toiminta), Yritystalous 1/81

Viewpoints to Corporate Strategy (Näkökulmia yritysstrategiaan), Yritystalous 5/82

The Stages of Strategic Management (Strategisen johtamisen vaiheet), Yritystalous 6/82

Portfolio-Management of Corporate Strategy (Yritystason strategia portfoliotarkasteluna), Yritystalous 8/82

Strategic Ratios of a Company (Strateginen tunnuslukujärjestelmä), Yritystalous 5/83

A Business Strategy (Liiketoimintatason strategia), Yritystalous 9/82

An Investment Strategy in the Implementation of a Business Strategy (Investointistrategia liiketoimintatason strategian toteuttajana), Yritystalous 12/82

The Content of a Successful Business Strategy (Menestyksellisen liiketoimintatason strategian sisältö), Yritystalous 12/83

The Success Factors of the Knitwear Industry Part I (Trikootoimialan menestyskijät, osa 1), Yritystalous 3/85

- The Success Factors of the Knitwear Industry” Part II (Trikotoimialan menestystekijät, osa 2), Yritystalous 3/85
- The Turbulent Structures and Management Buy-out (Rakenteet muuttuvat. Management buy-out), Yritystalous 1/88
- The Nordic Small Business Research, Some Preliminary Findings (Pohjoismainen pienyritystutkimus – alustavia tutkimushavaintoja), Yritystalous 6/88
- The Open Markets – Enourmous Opportunities (Markkinat avautumassa – mahdollisuudet rajattomat), Yritystalous 1/89
- International Trade – The Competitive Position of Finnish Companies (Kansainvälinen kauppa – suomalaisten yritysten kilpailuasema), Yritystalous2/89
- The Revolution of Structures Is a Must (Rakennemuutos on tarpeen), Yritystalous 3/89
- The Empowering Entrepreneurship (Yrittäjyyden voima on rajaton), Yritystalous 4/89
- Strategic Thinking Is the Means of Mastering Complexity (Strategia-kilpailumarkkinointi, strateginen ajattelu – monimutkaisuuden hallinta), Yritystalous5/89
- Competition And Competitive Advantage Are The Basics (Kilpailu ja kilpailuetu – liiketoiminnan ikuiset peruskysymykset), Yritystalous 6/89
- The Core Customer And Marketing (Markkinoinnin todellinen kohdeavainasiakas), Yritystalous 2/90
- Strategic Management and Logistics as a Marketing Weapon (Strateginen ja logistinen markkinointi – markkinoinnin avain-alueet avoimilla ja dynaamisilla markkinoilla), Yritystalous 1/90

The Value Added of Market Mechanism (Tuote-markkinoiden arvonmuodostuksen perusta), Yritystalous 3/90

”Is the Finnish Strategic Thinking Up-to-date? (Onko suomalainen strateginen ajattelu ajan tasalla?), Yritystalous 6/90

There Is a Need of SME Banking (Tarvitsemme pk-pankkeja), Kauppalehti Optio 1.11.1990

Euro-Strategy Is a Challenge of Knowledge (Eurostrategia vaatii todellista osaamista), Kauppalehti Optio 8.11.1990

Information Technology and Communication (Tietotekniikka kommunikaation apuvälineenä), Kauppalehti Optio 22.11.1990

Labour Markets Are No More Elastic – or Are They? (Työvoimasta ei ole enää pienyritysten joustokohdaksi – vai onko?), Kauppalehti Optio 29.11.1990

Marketing and the Competitive Advantage (Markkinointi kilpailuetuna), Yritystalous 2/91

Logistics Challenge the Orthodox Economic Theories (Logistiikka kyseenalaistaa liiketalouden teoriaperustan), Yritystalous 2/92

Logistics Is a Strong Micro-economis Instrument (Logistiikka on vahva mikro- ja makrotaloudellinen instrumentti), Yritystalous 3/92

Network Economy (Verkostotalous), Yritystalous 5/92

Helsinki as the Communication Link Between the East and West (Helsinki idän ja lännen kohtaamispaikkana” Helsinki avoin kaupunki 1992), Helsingin kaupungin tietokeskus, Helsinki, s. 109-126

SME Research Is A Special Case (Pk-yritystutkimus on eri asia), Yritystalous 2/93

Financial Markets Have a Need for Self-criticism (Rahamarkkinoilla on edessään ankara itsetutkiskelu), Kauppalehti Optio 27.01.1994

-
- The Orthodox Regional Policy Does Not Function Any More (Maaseutua köyhdyttävä elinkeinopolitiikka on tiensä päässä), Kauppalehti Optio 07.04.1994
- Capitalist, Administrator and Networker; Ownership Is the Key to Efficiency in the Economy (Kapitalisti, hallinnoija ja verkostoija; omistajuus on toimiva talous), Yritystalous 6/94
- Leadership Is the Scarce Resource (Johtajuus – niukka tuotannontekijä), Yritystalous 1/95
- Entrepreneurship Is the Key Resource (Yrittäjyys tärkein tuotannontekijä), Yritystalous 2/95
- The Dilemmas of Finnish Strategic Thinking (Suomalaisen strategia-ajattelun harhautukset), Yritystalous 4/95
- Investments in the Winner Entrepreneurs in the Means to Create Jobs (Panostus voittajayrittäjiin luo työpaikkoja), Kauppalehti Optio 23.02.1995
- Network Marketing and Open Markets (Verkostomarkkinointi ja avoimet markkinat), Kuuma peruna pähkinäkuoressa 1995, International, Networking Publishing, Keuruuprint Oy, Keuruu, s. 63-78
- Management through Denominator (Johtaminen osoittajan vai nimittäjän kautta?), Kauppalehti Optio 24.08.1995
- The Turbulence of Financial Markets and Modern Industrial Revolution (Rahoi-
tusmarkkinoiden murros ja moderni teollinen vallankumous), Yritystalous 2/96
- Four Examples of Farm Tourism (Neljä esimerkkiä maatilamatkailusta), PRAXIS osa III, s.397-428

Financial Markets Are the Keys to Back-Up Entrepreneurship and Employment (Rahoitusmarkkinat tarvitaan yrittäjyyden ja työllisyyden tueksi), Kauppalehti Optio 30.10.1997

EMU Can Bring to Success or Crisis (EMU vie kriisiin tai menestykseen) Yrityslinja, 5/98

Financing Belongs to the Core Competence of SMES in EMU-Europe (Rahoitus on pk-yritysten avainasia myös EMU-Euroopassa), Kauppalehti Optio 20.05.1998

Young Finnish Citizens Are the Potential Entrepreneurs (Suomalaisia nuoria tarvitaan yrittäjiksi), Helsingin Sanomat 27.1.1999

The Critical Evaluation of The Doctrines of The New Economy (Uuden talouden opit kriittiseen punnintaan), Taloussanomat 16.11.2000

SME as Economic Agents – The Viewpoint of The Theory of the Firm (Pk-yritykset taloudellisina toimijoina – liiketaloustieteen ja yrittäjyyden näkökulma), The Handbook for SMEs (Pk-yrityksen ennakkoinnin käsikirja) with Heikki Stenlund, Oy Edita Ab 2000, s. 31-44

Value Chain Analysis – A Short Term Instrument for SMEs (Arvoketjuanalyysi – lyhyen aikavälin tulevaisuustyökalu pk-yrityksille), The Handbook for SMEs (Pk-yrityksen ennakkoinnin käsikirja), with Tapio Vasara, Oy Edita Ab 2000, s. 56-71

A New Economy Challenges the Assets Theory (Uusi talous tarvitsee reaalisien taasekäsitteen) Taloussanomat 8.3.2001

The Dynamic Economic Theory and Turbulent Markets (Dynaaminen taloustiede sopii muuttuviin markkinoihin), Taloussanomat 24.1.2001

The Truth Is the Foundation for the Turnaround of Hitech-Companies (Totuus on uuden talouden yhtiöiden uudistumisen lähtökohta), Taloussanomat 28.3.2001

The Working Capacity Is the Key to Revitalization of The New Economy (Työkyvyn säilyminen on uuden talouden avainkysymys), Taloussanomat 18.7.2001

The Basics of Economic Theories Have Been Forgotten in the ICT (IT-alalla monet taloustieteen perusasiat ovat unohtuneet), Taloussanomat 6.9.2001

SMEs Have to Adapt the Philophy of Short Product Lifecycles (PK-teollisuuden on sopeuduttava tuotteiden nopeaan kiertoon), Taloussanomat 10.10.2001

Market Economy Is Open for Constuctive Criticism (Markkinatalous tarvitsee rakentavaa kritiikkiä), Taloussanomat 8.11.2001

ICT Is Dependent on The Reqruting of Competent Personnel (Osaavan henkilöstön saatavuus turvattava tietoliikennealalla), Taloussanomat 3.1.2002

Finland Have a Need For Revitalization (Suomi tarvitsee elvytystä), Taloussanomat 30.1.2002

Companies Should Be Attractive to Young Persons (Yritykset on tehtävä houkutteleviksi nuorille yrittäjille), Taloussanomat 21.2.2002

Finnish Citizens Needs Working Places (Suomalaiset on saatava takaisin työhön), Taloussanomat 1.5.2002

Technology Is the Foundation for Innovations (Teknologia on kansallisen innovaatiojärjestelmän kivijalka), Taloussanomat 15.5.2002

Public Sector Needs Workable Competition (Julkinen sektori tarvitsee toimivaa kilpailua), Taloussanomat 30.5.2002

Network Economy Is a Potential Alternative (Verkostotalous on yhä hyvä vaihtoehto), Taloussanomat 19.6.2002

-
- Global Challenge and the Foreign Decision Making (Ylikansallinen ja "uhkaava" päätöksentekijä"), Taloussanomat 8.1.2003
- Globalization and the World Stage (Globalisaatio ja maailman tila), Taloussanomat 15.4.2003
- Aging Labour Force Is the Centre of Labour Policy (Ikääntyvä työvoima on työvoimapolitiikan keskiössä), Taloussanomat 14.5.2003
- Where Is the National Entrepreneurship Program? (Missä on kansallinen yrittäjyysohjelma?), Taloussanomat 20.5.2003
- Porter Doctrine Is Misleading (Porterin alkeisoppikirja villitsi virheellisesti), Yrittäjä-lehti 3/2004
- Customer Strategy Is the Most Important Strategy (Asiakasstrategia on tärkein strategia), Yrittäjä-lehti 4/2004
- Profitability Should Be Appropriated (Tuloksen tekeminen on jaloa), Yrittäjä-lehti 5/2004
- Markets and Competition (Markkinat ja kilpailu), Yrittäjä-lehti 6/2004
- Welfare State Is Stucked (Hyvinvointivaltio umpikujassa), Yrittäjä-lehti 1/2005
- State's Legitimate Function (Valtion legitiimi tehtävä) 2/2005
- No More Philanthropy (Ei enää ystävänlahoja), Yrittäjä-lehti 3/2005
- Is the Third Sector Relevant? (Onko kolmas sektori realismia?), Yrittäjä-lehti 4/2005
- The World of Creativity (Luovan hulluuden maailma), Yrittäjä-lehti 5/2005
- Science, Culture and Politics (Tieteessä, kulttuurissa, politiikassa), Yrittäjä-lehti 6/2005
-

Innovations Create Welfare (Varallisuutta luodaan innovaatioilla), Yrittäjä-lehti 2/2006

Laffer's Curve and Internal Devaluation (Lafferin käyrä ja sisäinen devalvaatio), Yrittäjä-lehti 3/2006

The Regulation of The Electricity Markets Has not been Proper. Lilius Told The Truth: Politicians Have the Responsibility (Sähkömarkkinoilla vahinko on jo tapahtunut. Lilius on oikeassa siinä, että poliitikot ovat vastuussa), Kauppa-huone: 3/ 2006

A Good Economic Government Is Needed in the Municipalities (Vastuuta kunta-talouteen), Kankaanpään seutu, 20.4.2006

Bioenergy Is te Catalyst in the Development of Rural Areas (Bioenergia on maa-seudun kehittämisen avainkysymys), Länsi-Suomi, 6.6.2006

Education and Training of Unemployed and SMEs Is the Key Function of Municipalities (Työttömyyskoulutus ja yritysvalmennus kunnille), Länsi-Suomi, 15.6.2006

Did the Energy Companies their Capacity Cuts in Mutual Collusion? (Rajoittivatko energiayhtiöt kapasiteettiaan tietoisesti?) Helsingin sanomat/ Mielipide, 19.6.2006

Are Work and Entrepreneurship More Favourable Than Other Option (Onko työ ja yrittäminen houkuttelevampi kuin muut vaihtoehdot?) Länsi-Suomi, 6.7.2006

The Government Cannot Not Manage Global Challenges (Hallitus ei hallitse globalisaatiota), Nykypäivä 4.8.2006

Education Has Been Concentrated in the Cities (Koulutus luisuu keskuksiin), Kankaanpään seutu, 19.8.2006

The Government Favours its own Energy Companies (Hallitus suosii valtion energiayhtiöitä), Satakunnan kansa, 28.9 2006

Finland's Economic Growth – Immaterial Goods cannot be Consumed in Advance (Suomen talouskasvu - Aineetonta ei voi syödä, ei ainakaan ennakkoon), Nykypäivä, 2006

The New Nuclear Power Plant Has Been Built too Late (Uusi ydinvoimala tulee liian myöhään), Länsi-Suomi, 19.10.2006

Markets Are Timeless (Markkinoiden ajaton olemus) Yritystalous WalkAbout, 6/2007

International Trade and Globalization (Kansainvälinen kauppa ja globalisaatio) Yritystalous WalkAbout, 7/2007

There Are always Competition and Monopoli in the Markets (Markkinoilla vallitsee aina kilpailu ja monopoli yhtä aikaa) Yritystalous WalkAbout, 8/2007

Modernism, Capitalism, Man and Society (Modernismi, kapitalismi, ihminen ja yhteiskunta) Yritystalous WalkAbout, 1/2008

Companies Are Networking to Economize (Yritykset verkostoutuvat taloudellisista syistä) Yritystalous WalkAbout, 2/2008

Strategic Management (Strategian johtaminen) Yritystalous WalkAbout, 3/2008 (coming)

How to Win in Market Competition (Miten voittaa kilpailussa markkinoilla?) Yritystalous WalkAbout, 4/2008)

From the Consensus Economy to the Casino Economy (Konsensus-taloudesta kasinotalouteen) Kauppahuone, 2/2008.

Monetarism is a Good Servant but a Weak Master (Monetarismi on hyvä renki mutta huono isäntä) , Kauppalehti

An Entrepreneurial Family is in a Weak Position at Court (Yrittäjäperheen oikeudellinen asema), Kauppalehti

Finland Can Be a Global Winner When the Global Economy Starts to Grow (Suomi voi talouskasvun käynnistyessä olla globaalivoittaja), Kauppalehti
26.2.2009

LÄHTEET

- Adams, W. ja Brock, J. (1986). *The Bigness Complex, Industry, Labour and Government in the American Economy*. New York: Pantheon.
- Bain, J. (1956). *Barriers to Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Best Global Brands: http://en.wikipedia.org/wiki/100_Best_Global_Brands
- Buzzell, R. & Gale, B. (1987). *The PIMS Principle*. New York: The Free Press.
- Chamberlin, E. (1933). *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Clifford, D. & Cavanagh, D. (1985). *The Winning Performance: How American's High Growth Mid-Sized Companies Succeed*. Bantam Doubleday Dell Pub.
- Coase, R. (1937). *The Nature of the Firm*. *Economica*, pp. 386-405.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. London: Heinemann.
- Elo, J. & Kurri, I. (1999). *Satakunnan maakuntakirja*. Pori: Satakuntaliitto. Sarja A: 247.
- Hofer, C. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Company.
- Interbrand's Best Global Brands for 2005*. www.interbrand.com/
- Jensen, M. (1992). The Modern Industrial Revolution, Exit, and Failure of Internal Control Systems. *Journal of Finance*. 48(3), pp.831-8.
- Karliner, J. (1997). *The Corporate Planet: Ecology and Politics in the Age of Globalization*. San Francisco: Sierra Club Books. p.5.
- Lahti, A. (1981). *Liiketoimintatason strateginen malli, empiirinen testaus trikotoimialalla*. HKKK:n julkaisu B-53.

- Lahti, A. (1983). *Yrityksen kilpailustrategia*. Espoo: Weilin&Göös, Ekonomiasarja; 85,
- Lahti, A. (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.
- Lahti, A. (1984). *Strategic Management: A Theory of the Firm for Marketing Management*. Publications of Helsinki School of Economics, F:91, Helsinki.
- Lahti, A. (1984). *Strategic Models of the Finnish Knitwear Industry, 1969-1978*. Publications of Helsinki School of Economics, F:101, Helsinki.
- Lahti, A. (1984). *Yrityksen strategia ja menestyksellisyys*. Publications of Helsinki School of Economics, D:69, Helsinki.
- Lahti, A. (1987). *Strateginen markkinointi*. Strategiakonsultointi Arto Lahti Oy.
- Lahti, A. (1988). *Strateginen yritysanalyysi*. Espoo: Weilin&Göös.
- Lahti, A. & Pirnes, H. (1988). *Nordic Small Business Research*. International Small Business Conference, ISBC 88, Helsinki.
- Lahti, A. (1991). *The Competitive Position of Nordic Furniture Industry (Pohjoismaisen huonekaluteollisuuden kilpailuasetelma)*. Publications of Helsinki School of Economics, F:289, Helsinki.
- Lahti, A. (1992). *Markkinointi kilpailuetuna*. International Networking Publishing INP Oy. Keuruu: Keuruuprint Oy.
- Lahti, A. & Eräheimo, T. (1993). *Tanskalaisten kokemukset talouden verkottamisesta*. Publications of Helsinki School of Economics, D:173, Helsinki
- Lahti, A. & Martikainen, O. (1994). *Value Creation in Networks*. Publications of Helsinki School of Economics (working paper), W:67, Helsinki.
- Lahti, A. (2005). *The New Microeconomics of Growth Firms in Small and Open Countries like Finland*. Helsingin kauppakorkeakoulun työpapaperi.
- Lahti, A. (2006). *The New Industrial Organization (IO) Economics of Growth Firms in Small Open Countries like Finland*. Publications of Helsinki School of Economics, W-399, Helsinki.
- Lahti, A. (2006). *Strateginen markkinointi*. Keuruu: Keuruun laatupaino Oy.
- Lahti K., Hirvikallio M., Kähkönen P., Lahti A. & Sipilä K. (2006). *Teknologia-yritysten globaali kasvustrategia ja immateriaalioikeudet*. Keuruu: Keuruun laatupaino Oy. www.keuruunlaatupaino.com/tilaus.htm

- Lahti, A. (2007). Globalization, International trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part One: *Professors Joseph Schumpeter and Edward Chamberlin are still the Best Advisors of How Innovative SMEs Succeed in Globalizing Markets?* Publications of Helsinki School of Economics, W-436, Helsinki.
- Lahti, A. (2007). Globalization, International trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part two: *Global Challenge and the New Economics*. Publications of Helsinki School of Economics, W-437, Helsinki.
- Lintunen, L. (2000). *Who Is the Winner Entrepreneur? An Epistemological Study of the Schumpeterian Entrepreneur* (dissertation). Helsinki: Helsinki School of Economics. series A-180.
- Maula, J. (1998) *Kaupunkipolitiikkaa Suomenlahdella*. Nettikirjoitus 3.9.98. http://www.tut.fi/units/arc/ays/vanha/kurssit/ak1/ak1_9899/Ak030998.html
- Miller, D. (1981). Towards a New Contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts. *Journal of Management Studies*, 1, pp. 1-26.
- McGee, J. & Thomas, H. (1986). Strategic Groups: Theory Research and Taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7, pp. 141-160.
- Moritani, Masonori (1982). *Japanese Technology: Getting the Best for the Least*. Simul Pr Inc.
- North, D. (1993). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OECD (1995). *Local Economies and Globalization*. LEED Notebook.No. 20. Paris. <http://www.oecd.org/tds/bis/leed.htm>
- Paakkanen, J. (1966). *Hintateorian realismi ja yritysten hintapäätökset*. Helsinki: LTT.
- Paakkanen, J. (1979). *Kapitalismin juuret*. Porvoo: WSOY.
- Pitt, M. & Thomas, H. (1994). Industry Groups and Strategic Management: A Reappraisal of Strategic Group Concepts and Research Methodologies. in H. Daems, and H. Thomas (eds.) *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*. Oxford: Elsevier Science.
- Peters, T. (1990). *Thriving on Chaos*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Macmillan, Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantages*. New York: Macmillan, Free Press.

-
- Reve, T. (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.
- Salimäki, M. (2003). Suomalaisen design-teollisuuden kansainvälinen kilpailukyky ja kansainvälistyminen. Helsinki: Helsinki School of Economics. A-220.
- Salo, U. (1999). *Kotimaakuntamme Satakunta*. Pori: Satakuntaliitto. Sarja A: 245.
- Scherer, F. (1970). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand McNally and Company.
- Scherer, F. & Ross, D. (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1937). *The Business Cycles*. New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: McGraw-Hill.
- Sloan, A. (1990). *My Years With General Motors*. USA Import.
- Stenlund, H. & Lahti, A. (1998). *Tietotekniikka- ja tietoliikennealan klusterianalyysi*. ESR-julkaisut 28.
- Subcontracting Excellence Club - SEC ry*. www.secry.fi
- Vehmanen, P. (2002). Tilinpäätösinformaation ennustepitoisuus. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 2/2002, pp. 208-215.

OSA II

YRITTÄJYYDEN OPPIAINEEN TUTKIMUKSISTA JA TUTKIJOILTA

5. KAUPPIASYRITTÄJYYDEN TUTKIMUSHAASTEITA

KTT Niilo Home

Yrittäjyyden tutkimuksen piirissä kauppiasyrittäjyyden tutkimus on jäänyt varsin vähäiseksi. Etsinnällistä tutkimustani (Home 2007) voidaankin pitää eräänlaisena keskustelun avauksena aihealueella. Se on tuonut oman lisänsä yrittäjyyttä koskevaan keskusteluun tiivistämällä laajasta ja monivivahteisesta yrittäjyyskirjallisuudesta ja kaupan keskustelusta kauppiasyrittäjien yrittäjyysorientaatiomallin. Mutta keskustelu kaipaavaa jatkoa. Tässä artikkelissa raportoidaan em. tutkimuksen keskeisiä havaintoja ja esitetään jatkotutkimushaasteita, joihin vastaaminen olisi tärkeätä.

5.1 Teoreettisia ja empiirisiä havaintoja

Kauppiasyrittäjyystutkimuksessani (Home 2007) pohdittiin mm. sitä, millaisia teoreettisia ja empiirisiä päivittäistavarakauppiaiden yrittäjyysorientaation ulottuvuuksia voidaan tunnistaa. Gibb'in (1987) tapaan yrittäjyys ymmärrettiin yrittäjäominaisuuksien toteuttamiseksi tiettyä tehtävää suoritettaessa. Yrittäjyys tulkittiin käyttäytymiseksi, jota ohjaavaa arvojen ja asenteiden kokonaisuutta kutsutaan yrittäjyysorientaatioksi. Yrittäjyysorientaatio oletettiin yksiulotteiseksi jatkumoksi, jonka toinen suunta nimettiin yrittäväksi ja toinen säilyttäväksi orientaatioksi.

Suuresta joukosta yrittäjyyttä kuvaavia ominaisuuksia tiivistettiin ensin tutkimuksen yrittäjyysorientaatiomalli. Se koostui seuraavista ulottuvuuksista: **innovatiivisuus, suoriutumismotivaatio, oman elämän hallinta (sisäinen kontrolliodo-**

tus),⁵³ suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen, ihmissuhteiden hoitaminen ja suhtautuminen työhön. Sen jälkeen kaupan kirjallisuudelta kysyttiin sitä, missä määrin nämä ulottuvuudet soveltuvat kuvaamaan päivittäistavara kauppiaiden yrittäjyysorientaatiota. Kauppiaiden yrittäjyysasenteita kuvaavaan malliin uutena ulottuvuutena tuli **asiakaslähtöisyys**. Samalla oletettiin innovatiivisuus- ja suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen –ulottuvuuksien ketjuyhteistyöstä johtuen ”kaaventuvan”. Muut kauppiasyrittäjyyden ominaisuudet oletettiin yrittäjyyskirjallisuuden näkemysten mukaisiksi.

Laadittua teoreettista viitekehystä koeteltiin empiirisesti kvantitatiivisella tutkimuksella, jonka kohdehenkilöinä olivat K-kaupan ketjuihin kuuluvat ruokakauppiaat. Aineisto hankittiin ns. informoidulla kyselyllä siten, että tutkija ja tutkimusavustajat kokosivat aineiston 12 kauppiaskokouksessa. Kauppiaille esitettiin kyselylomake, jonka 57 asenneväittämään he vastasivat 5-portaista Likert-asteikkoa käyttäen (1 = täysin eri mieltä,..., 5 = täysin samaa mieltä). Väittämät, jotka perustuivat aikaisempiin yrittäjyyden ja kaupan alan tutkimuksiin ja yrittäjyyskirjallisuuden antamiin ideoihin, edustivat viitekehysmallin kutakin seitsemää ulottuvuutta. Aineisto taustatietoineen koostui 386 kauppiaan vastauksista. Kauppiaat edustivat K-market, K-supermarket ja K-citymarket-ketjua.

⁵³ **Suoriutumismotivaatio.** Korkean suoriutumismotivaation omaavilla henkilöillä on voimakas halu ratkaista ongelmia omin voimin. He ottavat vastuun päätöksistään. He ovat optimistisia, nauttivat haasteista, asettavat itselleen standardit ylittäviä tavoitteita ja haluavat saavuttaa ne. He myös haluavat saada palautetta toiminnastaan (Deakins & Freel 2003, Timmons & Spinelli 2003).

Oman elämän hallinta (sisäinen kontrolliodotus). Omaa elämäänsä hallitsevat henkilöt uskovat, että suureksi osaksi he voivat vaikuttaa tulevaisuuteensa omilla toimillaan. He haluavat olla oma isäntänsä (Dollinger 1995, Deakins 1996).

Muuttujajoukon tiivistämiseksi laadittiin kutakin yrittäjyysulottuvuutta kuvaamaan summamuuttujat. Summamuuttujien sisäinen yhdenmukaisuus tarkistettiin. Reliabiliteettikontrolli (Cronbachin alfa) vähensi muuttujien määrän 57 muuttujasta 36 muuttujaan.

Muuttujajoukkoa pyrittiin edelleen harventamaan suorittamalla summamuuttujien muodostamisessa käytetyillä muuttujilla pääkomponenttianalyysi (Varimax-rotatio, latausten tulostuksen alaraja .40). Sen tulemana saatiin neljä pääkomponenttia, jotka selittivät muuttujien yhteisvaihtelusta 33,6 %. Sisällöllisen tulkinnan ja muuttujien latausten perusteella pääkomponentit nimettiin seuraavasti: **innovatiivisuus, konservatiivisuus, itseluottamus ja ahkeruus**. Nämä pääkomponentit määrittävät ruokakauppiaiden keskeisiä yrittäjyysasenteita. Kauppiasyrittäjän yrittäjyysorientaatiota kuvaa se, missä määrin kauppias on valmis suosimaan uudistuksellisuutta (innovatiivisuus-ulottuvuus), tulkitsemaan toimintansa pääasiassa omista kyvyistä ja omasta käyttäytymisestä johtuvaksi (itseluottamus-ulottuvuus), tekemään kovasti työtä yrityksensä eteen (ahkeruus-ulottuvuus) ja vakiinnuttamaan toimintansa totutulle tasolle (konservatiivisuus-ulottuvuus).

5.2 Teoreettisten ja empiiristen havaintojen vertailua

Aikaisemman yrittäjyystutkimuksen valossa yllätyksen tuotti konservatiivisuus-pääkomponentti. Yrittäjyyskirjallisuudelle – varsinkin amerikkalaiselle – on tyyppillistä yrittäjän ja yrittäjyyden mystifiointi. Yrittäjää kuvataan kirjallisuudessa hyvin myönteisessä sävyssä, koska yrittäjyyden tutkijat ja yrittäjyydestä kirjoittavat itse suhtautuvat myönteisesti yrittäjyyteen (Huuskonen 1992, 57, 182).

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sai osittaista empiiristä tukea. Viitekehysten kolme teoreettista ulottuvuutta sai varsin osuvat vastineensa empiirisistä ulottuvuuksista: innovatiivisuus, vastineena innovatiivisuus; oman elämän hallinta, vastineena itseluottamus sekä suhtautuminen työhön, vastineena ahkeruus. Selkeää empiiristä vastinetta vaille jäivät suoriutumismotivaatio, suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen, ihmissuhteiden johtaminen sekä asiakaslähtöisyys. Eräät niitä mittaamaan tarkoitetut väittämät sijoittuivat löydetuille neljälle pääkomponentille. Eräät toiset jäivät kuitenkin vaille riittävää latausta.

Ilmeisesti asenneulottuvuudet eivät eroa selväpiirteisesti toisistaan, jolloin myös niiden mittaaminen on vaikeaa. Tähän viittaa se, että eräät em. asenneulottuvuuksia mittaamaan tarkoitetut muuttujat saivat yli. 40 tasoisia latauksia havaituilla pääkomponenteilla. Niinpä esimerkiksi suoriutumismotivaatiota mittaamaan tarkoitettu muuttuja ”Uusista haasteista selviytyminen on minulle tärkeää” latautui innovatiivisuus-pääkomponentille ja ”Minulle on tärkeää tehdä työni niin hyvin kuin pystyn” ahkeruus-pääkomponentille. Suhtautuminen riskiin ja epävarmuuteen – ulottuvuutta mittaamaan tarkoitettu muuttuja ”Olen valmis ottamaan riskejä ja kokeilemaan jotakin uutta” sai latauksen innovatiivisuus-pääkomponentille, mikä viittaa siihen, että kauppiaiden mielestä epävarmuus liittyy innovointiin.

Myöskään uutena, kaupan toimialan kannalta tärkeänä asenneulottuvuutena nyt esiteltävän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen valitun asiakaslähtöisyys-ulottuvuuden muuttujat eivät saaneet piilomuuttujakseen itsenäistä pääkomponenttia. Sitä, että asiakaslähtöisyys ei noussut voimakkaasti esille, sopii ihmetellä, kun otetaan huomioon se, että Keskon toimintaa ohjaavissa arvoissa asiakaslähtöisyys on yksi keskeisistä. Mitronen (2002, 279-280) viittaa kuitenkin K-ryhmässä vallin-

neeseen ristiriitaan; päättäjät ovat korostaneet yhteistoiminnan ja asiakaslähtöisyyden merkitystä, mutta kauppiaiden, kaupan henkilökunnan ja keskolaisten keskuudessa yhteistoiminta ja asiakaslähtöisyys on koettu vähämerkitykselliseksi ja heikosti käytännössä toteutuviksi. Mitronen (2002, 275) korostaa edelleen, että perinteisen ajattelutavan mukaan Keskon asiakas on ollut kauppias tai muu yritysasiakas ja kaupan asiakkaana on kuluttaja. Näin ollen kaupparyhmällä ei ollut yhteistä asiakaskäsitystä eikä kuluttaja ole ollut yhteinen asiakas. Nyt voidaan kysyä, onko tämä perinteinen näkemys yhä hallitsevana? Edelleen, kahlitseeko ketju kauppiaiden asiakaslähtöisyyttä? Vai onko kaupparyhmä viestinyt asiakaslähtöisyydestä niin ylväisesti, että kauppiaat eivät tiedä, mitä se asiakaslähtöisyys operatiivisella tasolla oikein tarkoittaa.

5.3 Jatkotutkimuksen haasteita

Kauppiasyrittäjyyden asenneulottuvuuksien mittaamista tulisi kehittää siten, että löydettäisiin toimivia muuttujia mittaamaan myös niitä asenneulottuvuuksia, jotka nyt esitellyssä tutkimuksessa eivät nousseet esiin itsenäisinä pääkomponentteina.

Eräs tutkimusta kaipaava tema liittyy ongelmalliseksi osoittautuneeseen asiakaslähtöisyyteen. Huolimatta kaupan kirjallisuuden voimakkaasta asiakaslähtöisyyden korostamisesta ja asiakkaan roolin merkityksestä kaupan yritysten strategioissa, asiakaslähtöisyys ei näytä olevan kovin keskeinen päivittäistavarakauppiaiden toimintaa ohjaava asenne. Eräänä syynä saattaa olla se, että kaupan etulinjan toimijoille on jäänyt epäselväksi, mitä asiakaslähtöisyys konkreettisesti tarkoittaa ja mitä heiltä sen suhteen odotetaan. Hämmennystä aiheuttaa ilmeisesti se, että kaupan ja asiakkaiden käsityksissä kaupan tehtävästä vallitsee ristiriita. Grönroos (2003, 123-

126) viittaa tähän toteamalla, että kaupan mielestä tavarat ovat sen toiminnan keskeinen osa, kun taas asiakkaan mielestä erilaiset tekemiset ja tapahtumat ovat keskeisellä sijalla hänen elämässään ja toiminnassaan. Kauppa keskittyy tehokkaaseen tavarankeluun, kun asiakas haluaisi kaupan tukevan hänen toimintaansa. Grönroos korostaa edelleen, että kauppa ja teollisuus eivät luo arvoa asiakkaalle, vaan asiakas luo sitä itse. Kaupan tehtävänä on tuen tarjoaminen asiakkaan asiointiin. Nyt tulisi Korkmanin (2006, 162-177) esittämällä tavalla nähdä markkinat arjen käytäntöinä ja tutkimuksen keinoin hankkia ymmärrys kaupan asiakkaiden arjesta, niin että jokapäiväisiin rutiineihin perustuvien pienien innovaatioiden voituksi tukea asiakkaiden arvon muodostusta ja kehittää asiakaslähtöisyyttä.

Tutkimus antoi myös viitteitä siitä, että iän ja kauppiaskokemuksen myötä yrittäjyyteen liittyvät asenteet muuttuvat. Havainto vastaa yrittäjyyskirjallisuuden korostamaa seikkaa, että asenteet eivät ole pysyviä, vaan niitä voidaan oppia (Stevenson & Gumbert 1985; Cunningham & Lisher 1991; Hansemark 1998, Deakins & Freel 2003). Haastava tehtävä jatkotutkimukselle olisi selvittää, miten yrittäjyyteen liittyvät asenteet muuttuvat, kun kauppias etenee urallaan pienestä kaupasta suurempaan. Edelleen, miten asenteet muuttuvat kauppiaan varallisuuden kasvun myötä. Näillä tiedoilla olisi merkitystä, kun valitaan kauppiaita suuriin kauppapaikkoihin.

Kiinnostava jatkotutkimuksen aihe olisi myös tutkia asenteiltaan erilaisten kauppiaryhmien ja tuloksellisuuden välistä yhteyttä.

Yrittäjyydessä on havaittu eroja eri kansojen välillä (mm. Hyrsky 2001). Siksi olisi mielenkiintoista tutkia kauppiasyrittäjyyttä kansainvälisellä vertailututkimuksella. Tällöin selviäisi sekin, onko nyt raportoidun tutkimuksen yllättävä tulos konserva-

tiivisuus-pääkomponentin tunnistamisesta yhtenä päivittäistavarakauppiaiden asenneulottuvuutena suomalaiskansallinen piirre.

Esitellyn kauppiasyrittäjyystutkimuksen huomio on kohdistunut yksityisen päivittäistavarakaupan kauppiaiden yrittäjyysasenteisiin. Nyt olisi mielenkiintoista tehdä vertaileva tutkimus osuustoiminnallisen kaupan myymäläpäälliköiden keskuudessa. Eräs keskeinen erohan on siinä, että kauppialla ei ole esimiestä mutta myymäläpäälliköllä on. Yhdenmukaiset tulokset vahvistaisivat tehtyjen löydösten validiteettia, erilaiset tulokset pakottaisivat uuteen ajatteluun.

Lähteet

- Cunningham, J. B. & Lisher, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), pp. 45-61.
- Deakins, D. (1996). *Entrepreneurship and Small Firms*. McGraw-Hill
- Deakins, D. & Freel, M. (2003). *Entrepreneurship and small firms*. 3th Edition. McGraw-Hill
- Dollinger, M. J. (1995). *Entrepreneurship, Strategies and Resources*. Irwin: Austen Press.
- Gibb, A.A. (1987). Enterprise Culture – Its Meaning and Implementations for Education and Training. *Journal of European Industrial Training* 11, pp. 1-38.
- Grönroos, C. (2003). Asiakkaiden odotusten ylittäminen – palveluyrityksen johtaminen. Teoksessa P. Moilanen & L. Mitronen (toim.). *Kilpailuetumme. Tutkimusmatka kehittyvään K-kauppiasyrittäjyyteen*. pp. 122-131. Hämeenlinna: K-kauppiasliitto ry.
- Hansemark, O. (1998). The effects of an entrepreneurship programme on Need for Achievement and Locus of Control on reinforcement. *Internal Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4 (1), pp. 28-50.

-
- Home, N. (2007). *Kauppiasyrittäjyys*. Empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjyysasenteista. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-78. Helsinki.
- Huuskonen, V. (1992). *Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-2: 1992. Turku.
- Hyrsky, K. (2001). *Reflections on the Advent of a More Enterprising Culture in Finland: An Exploratory Study*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 10. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Korkman, O. (2006). *Customer Value Formation in Practice. A Practice-Theoretical Approach*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration Nr 155. Helsingfors.
- Mitronen, L. (2002). *Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta*. Acta Universitatis Tamperensis 877. Tampere: Tampere University Press
- Stevenson, H. H. & Gumbert, D. E. (1985). *The heart of entrepreneurship*. Harvard Business Review, March–April 1985, pp. 85-94.
- Timmons, J. A. & Spinelli, S. (2003). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. International Edition. McGraw-Hill.

6. EXPLORING THE DYNAMIC PROCESSES OF BEING AND BECOMING AN ENTREPRENEUR

Paula Kyrö, Outi Hägg, Raija Leskinen, Aarni Moisala, Kati Peltonen, Anne Gustafsson-Pesonen and Riitta-Liisa Arpiainen

Acknowledgements

We would like to thank INNOLA/INLAB Project funded by European Social fund (ESF) and The State provincial Office of Southern Finland, for their contribution to this article.

6.1 INTRODUCTION

The research group Entre at Helsinki School of Economics (HSE) focuses on the dynamic processes of being and becoming an entrepreneur, - that is the puzzle most universities in and beyond Europe are at a moment struggling with. Seven members of the Finnish Entre Group in the discipline of entrepreneurship and small business management describe here how it takes place in their personal research interests. Together they open a wide landscape of entrepreneurship education, which, we hope can in the future serve the New Entrepreneurship wave at the Aalto University and thus continue the Arto-wave of entrepreneurship in the discipline taking place since the late 1980's. Arto Lahti is the second professor to hold the chair in entrepreneurship and small business management. In fact his career is the longest one in this field in Finland and thus is pioneering the discipline oriented development in entrepreneurship. HSE is also the first business school in Finland to offer master's and doctoral degrees in this field. Now when the new wave is about to start with the Aalto University, previous microeconomic, firm performance oriented research has been complemented by human, process oriented approach to entrepreneurship. This both complements the earlier research in the discipline and follows the latest global developments by expanding the concept of entrepreneurship towards entrepreneurial and enterprising behavior whatever contexts it takes place.

Professor Paula Kyrö, the director of the Entre Group opens this discussion by presenting the frame of reference suitable for many researchers to adopt in their more specific areas of research. This is followed by a description of different approaches that shed light on different aspects of being and learning to become an

entrepreneur or an entrepreneurial or enterprising actor in business and society. Then six researchers of the Entre Group demonstrate how each of them approaches this discussion. First Outi Hägg introduces a new concept of ritual pedagogy to adopt entrepreneurial identity. Then Raija Leskinen describes her study on small business owners co-developing new services in the network. Aarni Moisala discusses an artistic researcher approach and presents as an example a case study on entrepreneurial intentions. Kati Peltonen approaches the mediating role of team-efficacy in achieving entrepreneurial readiness. Anne Gustafsson-Pesonen sheds light on how to evaluate and assess entrepreneurship education interventions and Riitta-Liisa Arpiainen focuses on risk-pedagogy. Finally the group reflects together on these ideas and their potential on future research.

6.2 THE LIFE CYCLE-FRAMEWORK FOR BEING AND BECOMING AN ENTREPRENEUR

Paula Kyrö

Life-cycle approach

Adopting the idea of ‘*Descriptive Approach*’ from Dobbs and Hamilton (2007) I mould the life-cycle model often used in small business research to be better applied in entrepreneurship research. Since the 1970’s the analogy of life cycle has been widely used to describe the different stages of developing business from an early start, following birth, then maturity and eventually decline and death (Greiner 1972; Churchill 2000; Scott & Bruce 1987). The analogy has been helpful in understanding problems, assessing competences and resources needed, and anticipating further challenges. Roomi (2009) argues that each stage has particular challenges that can be approached in different ways. Churchill (2000) claims that each stage is characterized by increasing size, complexity and/or dispersion, and described by five management factors: managerial style; organizational structure; extent of formal systems; major strategic goals; and the owner’s involvement in the business.

Departing from this more or less functional approach, the Entre Group regards human behavior and individual actors as a core element in entrepreneurial and enterprising processes in all phases of the life cycle (on the process approach see, for example, Shane & Venkatamaram 2000; Van der Veen & Wakkee 2002). On the other hand the idea of learning entrepreneurship or growing to be

entrepreneurial /enterprising assumes that the stages before entering the business, namely the pre-intention and intention phases, are essential whatever contexts they involve, business, organization, network, educational institution, everyday practices or society at large. To research and learn how to develop entrepreneurial action and performance can take place through human actors in all phases of the life cycle. In this context research has moved from content questions to the processes of learning and expanded its scope to the pre-intention and intention phases (Fayolle, Kyrö & Uljin 2005; Gorman, Hanlon & King 1997; Luethje & Franken 2003). This is something that has actually already happened in education. Its focus has expanded on the one hand from startup phases towards the dynamics of intentions, on the other hand to later phases and other than business organizations. This leads to the need to specify in each case the concept adopted and the context under investigation. To define the concept of entrepreneurship and consequently the content and target of research thus always remain to challenge the researcher.

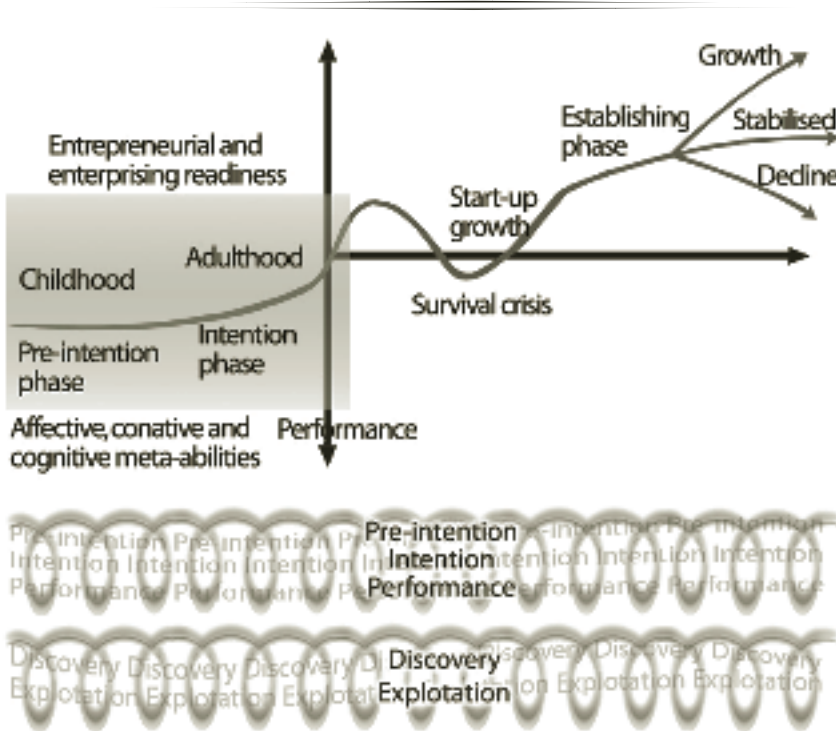


Figure 1: The Entre Groups research focus in the life-cycle model

These challenges, as Paloniemi (2009) argues, are far more complex in the human action oriented process approach than assumed by the linear logic of the lifecycle model. Actually this means that the dynamics between pre-intention, intention and performance takes place as a complex process throughout the lifecycle. The same concerns the dynamics between exploration, discovery and exploitation of opportunities. Thus the life-cycle model most probably will be transformed in the future posing new challenges among the problems of being and becoming an entrepreneur.

The concepts of entrepreneurship

The recent discourse of the concept of entrepreneurship revolves around such concepts as opportunity creation, recognition, exploration and exploitation as well as a prior assumption of action as the medium between knowing and doing. This dialogue is chiefly concerned with the way that individuals and organisations create and implement new ideas and ways of doing things, respond proactively to the environment, and thus provoke change involved with uncertainty, complexity and further insecurity and complicity in all contexts and levels of society (Carrier 2005; Gibb 2005; Harrison & Leitch 2005).

In this context Bosman and Gerard (2000) argue that the individual, competency-based approach is fast becoming the most common type of structure for training programmes and courses. It digresses from what entrepreneurs are towards what they do, and hence towards the competencies they need to play their roles. Chandler and Jansen (1992) found already 15 years ago that to perform well, the entrepreneurial competencies were the most fundamental. Managerial and technical-functional competencies only become useful when the entrepreneurial competency has been activated. Recently this discussion has introduced new elements into the conceptual development of competences by integrating the concept of competence into the learning processes (e.g. Cope 2005; Hayton & Kelley 2006; Mitchell et al. 2007) This approach argues that competencies should not be viewed as inputs, outputs or processes but as a context-dependent process of learning. This reflects the broad definition of entrepreneurship as value creation or as a sustainable change process that is a state of mind applicable to all settings, levels and aspects of life. It also follows the strategy of the European Union emphasising the importance of the creation of an entrepreneurial culture by

fostering the right mindset, entrepreneurship skills and awareness of its career opportunity (Commission of the European Communities 2003; 2005; 2006b).

The Entre Group has adopted these ideas of the concept of entrepreneurship. Compared to the suggestion of the scope of domain made by Brush et al. (2003) this approach has a slightly different angle. The authors present the domain of entrepreneurship as a series of nested circles. (see Figure 2) The three inner circles concern the processes of opportunity exploration, exploitation and recognition. These processes reside within a context defined for example of level (individual, team, venture, corporation, community), type of business or geographic location. This circle is followed by activities leading to the creation of new combinations, new methods of production etc. Taken as a starting point an individual and his/her behavior means that human action is the driving force and the core element in definitions and thus conceptualizing also starts from this. This view more clearly follows the European understanding of the dynamics of entrepreneurship and also the continental approach to both education and theory building. However, even in the Anglo-American context, as Davidsson (2005) argues, there is always a need for human being who is willing and able to start a new venture or to discover an opportunity.

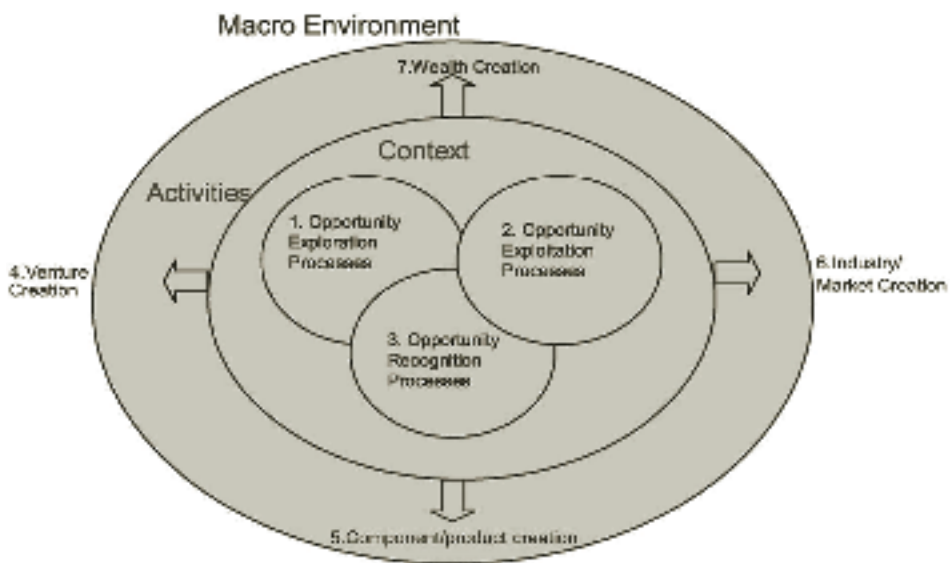


Figure 2: Entrepreneurship domain (Brush et al. 2003, 312)

These commitments of course have an impact on how to investigate the dynamic processes of being and becoming an entrepreneur.

How to investigate the processes of being and becoming an entrepreneur

To investigate the dynamics of how to grow or learn to be, become, and operate as an entrepreneur the Entre Group adopts at the ontological and epistemological level pragmatism-oriented phenomenology, which is less known in entrepreneurship research. Pragmatists strive to understand reality through action. For the pragmatist, truth is born through action and justified through the consequences (Dewey 1951; James 1913; Thayer 1968). Pragmatism, as an educational reform of its time, suits also well for the other dynamic processes led by human action.

By combining the Anglo-American and the continental approaches of learning processes the Entre Group use explorative approach and diverse methodological solutions. The Anglo-American approach takes as its point of departure practices and, as Kansanen (1995) argues, focuses on model construction, and consequently concentrates on empirical research and on testing this in real situations. The point of departure in the continental approach is the ontological bases; theories are deduced from them and further applied in practice (Kyrö 2006). As Hörner and Döbert (2008) underline, the creation of an experimental situation is hard in social systems and this is also the case in investigating human processes from ethical as well as methodological perspectives.

However, to take an explorative approach with reflective processes and organize explorative interventions according to the shared frame of reference is possible and gives access to a more profound understanding of these complex processes. This explorative setting also helps to improve practices and thus meet the core requirements for research in HSE providing both theoretical and practical impact. The explorative approach strengthens the impact by providing the tools to understand how the processes can also be developed in interventions at all levels and contexts of activities.

These decisions follow more or less a new qualitative research orientation, which seems to pave the way to Scandinavian research. As Hjort (2008) and Wiklund et al. (2006) argue, qualitative methods are typical in European research and especially strong in Scandinavia. As Hjort (2008) describe it in “a linguistic turn” where the “Real Men Don’t collect Soft data” (Gerhardi & Turner 1988) attitude has been left behind. The Entre Group has a strong tendency even to find methods

and tools to cross the borders between quantitative and qualitative methods and find new methodological avenues to better understand how to enhance entrepreneurial and enterprising behavior. Often these efforts emerge as multi-strategic research settings adopting the mix of quantitative and qualitative approaches.

These cornerstones are adopted by all members of the Entre Group and after presenting these so different, but similar cases we summarize how they are shared according to their aims, content, context and methodology.

References

- Bosman, C., Gérard, F-M. & Roegiers, R. (2000). *Quel avenir pour les compétences ?* Bruxelles: De Boeck.
- Brush, C.G., Duhaime, I. M., Gartner, W. B., Stewart A., Katz J.A., Hitt, M. A., Alvarez, S. A., Meyer, G. D. & Venkataraman, S. (2003). Doctoral Education in the Field of Entrepreneurship. *Journal of Management* 2003, 29(3), pp. 309–331.
- Carrier, C. (2005). Pedagogical Challenges in Entrepreneurship Education. In P. Kyrö & C. Carrier (2005). *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-cultural University Context*. Entrepreneurship Education Series 2/2005. Hämeenlinna: University of Tampere, Research Centre for Vocational and Professional Education.
- Chandler, G.N. & Jansen, E. (1992). The Founder's Self-assessed Competence and Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), pp. 223-236.
- Churchill, N. (2000). The six key phases of company growth. In S. Birley & D. Muzyka (Eds.) *Mastering Entrepreneurship*. London: FT Prentice Hall.
- Commission of the European Communities (2003). *Summary report: The public debate following the Green Paper, Entrepreneurship in Europe*.
- Commission of European Communities (2005). *Implementing the Community Lisbon Programme: Communication from the Commission to the Council*,

- the European Parliaments, the European Economic and Social Committee on the Committee of the Regions. More Research and Innovation – Investing for Growth and Employment: A Common Approach.*
- Commission of the European Communities (2006b). *Communication from the Commission to the Council, the European Parliament. The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Putting Knowledge into Practice: A broad-based innovation strategy for the EU.*
- Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Practice and Theory*, 29(3), pp.373-97.
- Davidsson, P. (2005). *Researching Entrepreneurship*. New York: Springer.
- Dewey, J. (1951). *Experience and education*. 13th edition. New York: MacMillan Company.
- Dobbs, M. & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13(5), pp. 296-322.
- Fayolle, A., Kyrö, P. & Uljin, J. (eds) (2005). *Entrepreneurship research in Europe: Perspectives and Outcomes*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gerhardi S. & Turner, B. (1988). Real men don't collect soft data Quaderno / Dipartimento di Politica Sociale. Università di Trento – 13.
- Gibb, A. (2005). The Future of Entrepreneurship Education – Determining the Basis for Coherent Policy and Practice?. In P. Kyrö & C. Carrier (2005). *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-cultural University Context*. Entrepreneurship Education Series 2/2005. Hämeenlinna: University of Tampere, Research Centre for Vocational and Professional Education.
- Gorman, G., Hanlon, D. & King, W. (1997). Some Research Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education and Education for Small Business Management: A Ten-year Literature Review. *International Small Business Journal*, 15(3), pp. 56-77.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(1), pp.37-46.
- Harrison, R.T. & Leitch, C.M. (2005), Entrepreneurial Learning: Researching the Interface Between Learning and the Entrepreneurial Context, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4), pp.351-371

- Hayton, J.C., & Kelly, D. (2006). A Competency-Based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship. *Human Resource Management Journal*, 45(3), pp. 407-427.
- Hjorth, D. (2008). Nordic Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 32(2), pp. 313-338.
- Hörner, W. & Döpert H. (2008). The Education Systems of Europe – Introductory Methodological Remarks. In W. Hörner, H. Döpert, B. Von Kopp & W. Mitter (2008). *The Education Systems of Europe*. Springer.
- James, W. (1913). *Pragmatismi*. Helsinki: Otava.
- Kansanen, P. (1995). Discussion on Some Educational Issues. Research report 145. Department of teacher education. University of Helsinki.
<http://www.helsinki.fi/~pkansane/deutsche.html> (22.2.2005)
- Kyrö, P. (2006). The Continental and Anglo-American Approaches to Entrepreneurship Education, Differences and Bridges. In A. Fayolle & H. Klandt (2006). *International Entrepreneurship education, Issue and Newness*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Luethje, C. & Franke, N. (2003). The "making" of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R & D Management*, 33(2), pp. 135-147.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Bird, B., Gaglio, C. M., Mc Mullen, J. S., Morse, E. A. & Smith, J. B. (2007). The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research 2007. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (6) , pp. 1-27.
- Paloniemi, K. (2009). *New business opportunity creation – a critical realist perspective*. Unpublished manuscript of the doctoral dissertation in process. University of Oulu.
- Roomi , M. A. (2009). Growth process of women-owned enterprises: impact of building and using their social capital. Forthcoming in 2009 P. Kyrö, I. Aaltio & E. Sundin (Ed.) *Journal of enterprising culture*, Women entrepreneurship special issue.
- Scott, M. & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning* 20(3), pp. 45-61.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, pp. 217-226.

-
- Thayer, H.S. (1968). *Meaning and Action, A Critical History of Pragmatism*. The Bobbs-Merrill Company, The City College of the City University of New York, USA.
- Van der Veen, M. & Wakkee, I.A.M. (2002). *The entrepreneurial process, an overview*. paper for the INPG-Esisar conference, Valence.
- Wiklund, J., Dimov, D., Katz, J.A. & Shepherd, D.A. (2006). *Entrepreneurship: Framework and empirical investigations from forthcoming leaders of European research*. In *Advances in entrepreneurship firm emergence and growth*, Vol. 9. Elsevier.

6.3 RITUAL PEDAGOGY IN ENTREPRENEURIAL IDENTITY DEVELOPMENT

Outi Hägg

Entrepreneurship and identity

This chapter is based on my study that aims to explore the process of entrepreneurial identity development for entrepreneurial pedagogy. According to Berglund (2006, 232) the study of identity could bring new insights to entrepreneurship education and entrepreneurship research. My aim is to understand how people develop their entrepreneurial identity during entrepreneurial training, and define the role of entrepreneurial pedagogy in this process. The assumption of my study is that entrepreneurial well-designed training can offer an arena to test and envisage entrepreneurial identity as a possible self. Until recently entrepreneurship has neglected the person while emphasizing the substance. However, gradually in entrepreneurial training we are becoming conscious of questions of identity. (See. Carrier 2005; Kyrö 2005; Rae 2005; Aaltio 2007; Diensberg 2008). Aaltio (2007, 68) argues that the processes where the identities are taking shape are crucial as well as the pedagogical applications.

Identity is a multidimensional and complex construct that has inspired several researchers from different perspectives. In spite of different approaches and emphases, they share an understanding of identity as a dynamic construct, which always needs a context (Lord, Brown & Freiberg 1999; Berglund 2006, 237; Fadjukoff 2007, 10). Markus and Nurius (1986) introduced the concept of *possible*

selves and this concept has inspired much subsequent research (e.g. Lord, Brown & Freiberg 1999; Ibarra 2003, 2005; Korotov 2005). According to Markus and Nurius, *possible selves* represent individuals' ideas of what they might become, what they would like to become, and what they are afraid of becoming. As a conclusion Markus and Nurius (1986) underline that decision-making is an arena where the possible selves can have an influence, because many important decisions involve a process of imaging the self under various alternative outcomes. (Markus & Nurius 1986, 954-966.) This idea sheds light on the process of an entrepreneurial identity development especially in the situation where the person is making a decision to start up a business of his (her) own. Thus the theory of possible selves approaches the core of entrepreneurship. The recent entrepreneurship research emphasizes that the entrepreneurial action and behavior means *discovering or creating opportunities and exploiting* them (Shane & Venkatamaram 2000).

The ability to create a new entrepreneurial identity usually demands a new type of attitude towards one's own profession and professional identity. Berglund (2006, 232) states that the transition from one stage to another, for instance from employee to entrepreneur, could be regarded as a journey where increased self-reflection raises such questions "Who am I?" and "Where am I going?" Berglund (2006) emphasizes that the fashioning of an identity depends on what versions of the world we relate to a certain time of history, to a particular place and particular situation. This means that if we are about to become entrepreneurs, this means an identity that must suit our set of existing identities. A new identity does not grow within us but among us. Becoming an entrepreneur should be seen as a complex collection of processes woven together, since they are connected to diverse arenas of life. (Berglund 2006, 237, 247.) Hytti (2003) stresses that there is not one kind

of entrepreneurial identity but that there are as many kinds of entrepreneurial paths to follow as there are people (Hytti 2003). However, adopting a new identity means changing our selves. Thus it means an identity transition. Therefore a true change is always frightening and the churning emotions make it even harder, to stand the pressure of confusion, insecurity and uncertainty. (Ibarra 2003.)

Entrepreneurship and rituality

The idea of rituality where the space of transition (*liminality*) is salient builds on the anthropological analyses of Arnold van Gennep (1960) and Victor Turner (1982). According to van Gennep (1960), there are three phases in a rite of passage: separation, transition (*liminality*) and incorporation. During the separation phase, the person separates (him) herself from the previous social environment and previous way of life. A separation period is the time when the person weighs up the alternatives. Ibarra (2003) speaks about the separation period as a lingering between identities, which means testing possible selves, both old and new. (Ibarra 2003, 12.) During the transition phase, the person experiences the *liminal condition*, and during the incorporation phase (s)he enters a new group and a new life.

The word liminal comes from the Latin (*limen*) meaning *threshold* and it was first used by van Gennep 1909 in his work *Les rites de passage*. Thus the concept of liminality has a long tradition in anthropology, but it has recently entered organization studies, too (Czarniawska & Mazza 2003; Ibarra 2005; Korotov 2005). In my study, the rapprochement between entrepreneurship, anthropology and education is a new attempt to explain the phenomenon of an entrepreneurial

identity transition during an entrepreneurial training program. This is best studied in explorative settings. Until now, entrepreneurial training programs have not been considered to be liminal, in-between periods, in-transition processes from one status to another. On the other hand, Gibb (2005) argues that the basis of entrepreneurial pedagogy can be driven from by the *essence of entrepreneurship*, which means *the* ability to live in complexity and uncertainty. As Kyrö argues, it is not only the question of uncertainty, but of the broader concept of insecurity (Kyrö 2008). This argument confirms the idea of constructing one's entrepreneurial identity in authentic entrepreneurial atmosphere. The phase of liminality offers a space to experience confusion, insecurity, uncertainty and complexity and finally coping. In my study I found theoretical support for the idea of rituality as applied to the entrepreneurial identity transition.

Entrepreneurship and identity transition

The entrepreneurial identity transition process during an entrepreneurial training program has not been studied very well. I have found that the process of developing an entrepreneurial identity is dependent on the entrepreneurial pedagogy applied. Entrepreneurial identity transition means an entrepreneurial learning process in which individuals are understood to be holistic creatures able to influence their own lives. The result of my study points out that ritual pedagogy is able to help an individual in fashioning entrepreneurial identity during entrepreneurial training. Ritual pedagogy with entrepreneurial rites of passage offers tools for an identity transition. The pedagogy follows the phases *separation*, *liminality* and *incorporation* derived from Van Gennep (1960) and Victor Turner (1982). Van Gennep (1960) emphasizes that different stages could be more significant in different kinds of passages. The *transition period* seems to be the

most epoch-making period in entrepreneurial identity development. During the transition phase, the person experiences the *liminal condition*, which means a period of ambiguity (Turner 1982, 27). The concept of liminality is salient in entrepreneurial identity transition. During the *incorporation phase*, the person enters into an entrepreneurial life and entrepreneurial status. Usually this process does not happen suddenly but *gradually* and it is related to action. Incorporation is the way out of liminality. This process is very individual. Transition narratives, such as explaining one's choice to other people, can play a significant role in this process. Hence the identity transition needs action and refers to the main principles of entrepreneurial pedagogy. For instance Gibb (2005) points out that entrepreneurial learning means learning through action.

Ritual pedagogy designed by the author combines the main principles of entrepreneurial pedagogy and the theory of rites of passage. Ritual pedagogy has been designed for the purpose of entrepreneurial identity transition. As Carrier (2005) has hoped, we as entrepreneurship educators should be active in developing new approaches and methods and sharing the results with others. The study contributes to entrepreneurship education, especially entrepreneurship pedagogy as well as entrepreneurial training practices.

References

- Aaltio, I. (2007). Yrittäjien uudet identiteetit talouselämän muuttuvassa toimintaympäristössä – Koulutuksellisia näkökohtia. In P. Kyrö, H. Lehtonen & K. Ristimäki (toim.) (2007). *Yrittäjyyskasvatuksen monia suuntia*. Tampere: Tampereen yliopiston Kauppakorkeakoulu. pp. 62-77
- Berglund, K. (2006). Discursive diversity in fashioning entrepreneurial identity. In: C. Steyaert & D. Hjorth (Eds.) (2006). *Entrepreneurship as Social Change A*

-
- Third Movements in Entrepreneurship Book*. Cheltenham, UK: Edgar Elgar Publishing. pp. 231-250.
- Carrier, C. (2005). Pedagogical Challenges in Entrepreneurship Education. In P. Kyrö & C. Carrier (Eds.) 2005. *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a cross-Cultural University Context*. University of Tampere, Research Center for Vocational and professional Education: Hämeenlinna. pp 136-158.
- Czarniawska, B. & Mazza, C. 2003. Consulting as a liminal space. *Human Relations*, 56 (3). pp. 267-290.
- Diensberg, C. (2008). *Towards Entrepreneurial Regions: Ten propositions for Successful Entrepreneurship Promotion and Education*. Rostock Working Papers on Economic and Human Resource Development. Nr. 29. Rostock: Universität Rostock, HIE-RO, 1-8.
- Fadjukoff, P. (2007). *Identity Formation in Adulthood*. Academic dissertation. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Gibb, A. (2005). The future of entrepreneurship education – Determining the basis for coherent policy and practice. In P. Kyrö & C. Carrier. (Ed.) (2005). *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-Cultural University Context*. Hämeenlinna: University of Tampere, Faculty of Education. Research Center for Vocational and Professional Education. pp.44-62.
- Hytti, U. (2003). *Stories of Entrepreneur: Narrative Construction of Identities*. Academic dissertation. Turku: Turku School of Business and Economics.
- Ibarra, H. (2003). *Working identity. Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ibarra, H. (2005). *Identity Transitions: Possible selves, Liminality and the Dynamics of Career Change*. INSEAD Working Paper 2004 / 98 / OB.
- Korotov, K. (2005). *Identity Laboratories*. INSEAD PhD Dissertation. Fontainebleau: INSEAD.
- Kyrö, P. (2005). Entrepreneurial learning in a Cross-cultural context challenges previous learning paradigms. In P. Kyrö & C. Carrier (Eds.) (2005). *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a cross-Cultural University Context*. University of Tampere, Research Center for Vocational and professional Education: Hämeenlinna. pp.68-102.
- Kyrö, P. (2008). Riskinoton ja epävarmuudessa toimimisen valmiuksien oppimista tutkimassa. *Aikuiskasvatus* 3/2008, pp.172–185.
- Lord, R. G., Brown, D.J. & Freiberg, S.J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader / follower
-

-
- leadership. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 78, pp. 167-203.
- Markus, H., Nurius, P. (1986). Possible Selves. *American Psychologist*, 41, pp. 954-969.
- Rae, D. (2005). Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 12(3), pp.323-335.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, pp. 217-226.
- Turner, V. (1982). *From Ritual to Theatre: The Human Seriousness of Play*. Chicago: Aldine.
- Van Gennep, A. (1960). *The Rites of Passage*. Chicago: University of Chicago.

6.4 SMALL BUSINESS OWNERS CO-DEVELOPING NEW SERVICES IN THE NETWORK

Raija Leskinen

Networking matters

Small firms with fewer than ten employees account for 93 percent and those with one to two employees 66 percent of all Finnish 243,000 active enterprises. Women more often work alone than men. Seventy-four thousand (31%) enterprises are owned by women, 70% of them are working alone and therefore have limited resources at their disposal. As the latest GEM survey indicates, it is also difficult for them to grow because of shortage of resources. (Stenholm et al. 2007)

The decision to build a small-firm network is usually based on the need for different kinds of additional resources the small business owners lack or their resources are not adequate. For example product and service development in small firms is often difficult to organize due to lack of the resources. This leads to difficulties in maintaining competitiveness on the market. Competitive advantage can be created by developing and using unique combinations of inter-firm cooperative arrangements, e.g., networks, strategic alliances, and joint ventures (Dyer & Singh 1998). Networks can create synergistic or other benefits for the participants (Osborn & Hagedoorn 1997; Gomes-Casseres 1996).

However, there is little or no research on the small-firm network process from the single small business owner's point of view. This chapter is based on the doctoral dissertation I am currently working on, which will contribute theoretically and empirically to the field of entrepreneurship and small-firm networks. I am interested in how small firm owners in the network can co-develop new services in the interaction with each other.

Diverse small business owners in the network

A high degree of creativity and innovativeness is often emphasized as an important characteristic of a small business owner. According to Schumpeter (1934), the essential function of the small business owner is the ability to recognize and realize new opportunities, where the small business owner is driven by a desire to outstrip others as well as the joy of exercising one's energy and ingenuity (Andersen 2007). The small business owner has to possess the ability to look beyond conventional procedures and to try to combine existing ideas and resources in different ways, thereby obtaining experience through experiments and trial and error (Cromie 2000). In the literature small business owners are indeed often identified as creative individuals characterized by thinking in non-conventional ways, challenging existing assumptions, and being flexible and adaptable in their problem solving (Cromie 2000). A great desire for autonomy (independence) is associated with small business owners, too (Parker 2004). Small business owners want to be in control of their own work situation and therefore appreciate "being one's own boss"; a thought that can be traced back to Knight (1921). Furthermore, Cromie (2000) argues that small business owners prefer to avoid restrictions in the form of rules, procedures, and social norms because a restrictive work environment stifles the opportunity to be creative and the need for achievement. According to

Granovetter (1985) and Aldrich & Zimmer (1986) the decision to become or remain a small business owner is dependent on neoclassical rationality or personal traits. “Persons do not make decisions in a vacuum but rather and are subtly influenced by significantly other in their environments: family, friends, co-workers, employers, casual acquaintances, and so on” (Aldrich & Zimmer 1986, p.6). The small-firm network can be the source of various resources for the small business owner; Hanlon & Saunders (2007) mention financial, physical, human, technological, reputational, and organizational resources.

In this study a total of 28 small business owners were interested in working together and to build a small-firm network. The small business owners did not know each other. The goal was to build a small-firm network for the future co-operation. The small-firm owners were from different business branches; the network included, for example, coaches, a dancer, health care professionals and a renovator. They had different experiences, backgrounds, ages and educations.

Co-development through dialogue in the small-firm network

The purpose of my thesis is to shed light on the ways new businesses and markets can be created through dialogue in the small-firm network. In the interaction - through the dialogue - small business owners had an opportunity to combine existing ideas and resources in different ways. They could learn from each other and create innovative products, services and/or social innovations in the small-firm network. All innovation and learning was based on the competencies and the abilities they had. Many different aspects can be connected to dialogue. According

to Roman (2005), dialogue is a process that creates more understanding, maintains togetherness, and unites the intelligences and creativity of participants, which can lead to many good results. Dialogue in itself does not always have such a clear meaning or goal; instead it is a process that supports many other goals. Some researchers have strongly emphasized the value of dialogue and it is seen as an important communication process to enhance the competitive ability of enterprises (see e.g. Nonaka 1995; Senge 1990; Schein 1993, 1996, 1999a, 1999b; Stähle 1998). Peter Senge (1990) argues that “Dialogue is at the root of all effective group action”. Nonaka (1995) says that dialogue is a means for transforming tacit knowledge into explicit knowledge. He also claims that the most important thing in organizations is to create new knowledge, which happens in the interaction between tacit and explicit knowledge.

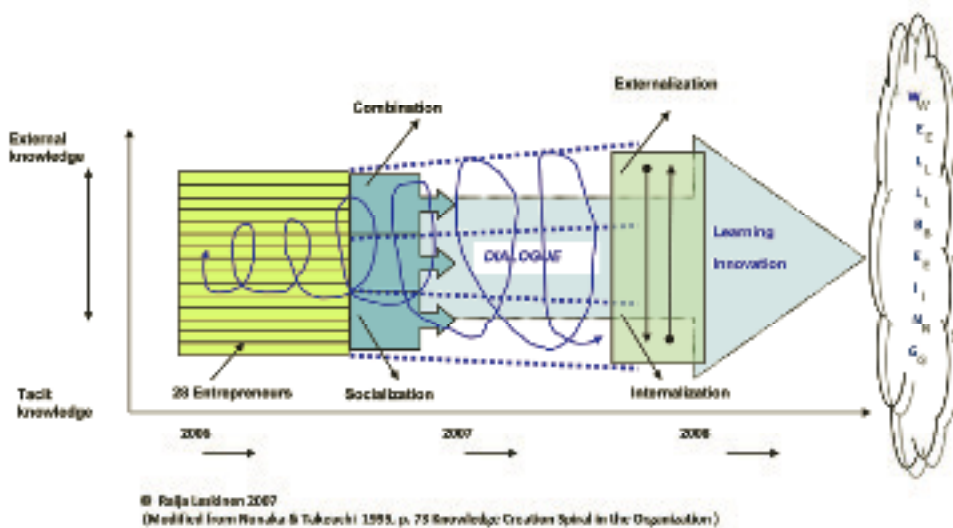


Figure 1: Co-development through dialogue in the network

Stähle and Grönroos (1999) claim that independent or self-directed development does not occur without dialogical conversation among those involved. This can create common meanings, give timely information on what is going on and it can only happen in face-to-face meetings. A dialogue has some unique properties in its flow, in its creativity, and in its inquiring nature. A dialogue is a conversation between two or more people. Dialogue is an arena where people can integrate different opinions and views, and create and share collective meanings. As Burbules (1993) argues it is a language of listening, where participants are willing to hear each other's contributions.

The preliminary results indicate that small business owners felt that dialogue was useful in their network process especially in co-development. It also enhanced creativity. Most of the small business owners learned to listen to each other, some of them learned to respect each other. They had the experience that the dialogue enhanced co-operation and some small business owners found that the dialogue enabled them to look at others positively and decreased contradictions. The most of them viewed that dialogue is the most important factor of interaction. Hence it can be said that the dialogue of the small-firm network process shapes tomorrow by giving small business owners tools for navigating the emerging world. Through learning and innovation in the small-firm network, the small business owners can significantly influence their competitiveness. Competitive advantages can be created through learning and innovation in the small-firm network. As a result of the networking process three small nets were built, including nine small business owners. Two of these nets are operating in the traditional health care business, mainly offering services to private customers. The third has co-developed new, innovative wellbeing services for companies. This entails a great opportunity to

take hold of the future by making conscious choices in the businesses and wellbeing of the small business owners in the network.

Acknowledgements

This research project as funded by the Finnish Workplace Development Programme TYKES (2004-2009). Coordination of the programme is the responsibility of the programme's project team at the Finnish Funding Agency for Technology and Innovation (TEKES) in the Ministry of Employment and the Economy.

References

- Aldrich, H. & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In D. L. Sexton, & R. W. Smilor (Eds.). *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge: Ballinger Publishing Company. pp. 3–23.
- Andersen, E. S. (2007). *Schumpeter's evolution –emergence and extension of a dramatic theory of economic and social evolution as reflected in his major books*. Forthcoming book.
- Burbules, N. (1993). Dialogue in Teaching. *Theory and Practise*. New York: Teacher Collage, Columbia University.
- Cromie, S. (2000). Assessing entrepreneurial inclinations: Some approaches and empirical evidence. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 9(1), pp. 7-30.
- Dyer, J.H. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 660-679.
- Gomes-Casseres, B. (1996). Alliance Strategies of Small Firms. *Small Business Economics* 9, pp. 33–44, 1997. *Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands*. Final version accepted on May 21, 1996. *Graduate School of International Economics and Finance, Brandeis University, Waltham, MA 02254-9110*

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-510.
- Hanlon, D. & Saunders, C. (2007). Marshaling resources to form small and new ventures: Toward a more holistic understanding of entrepreneurial support. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), pp.619-641.
- Knight, F. H. (1985 (1921)). *Risk, uncertainty and profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Osborn, R. N. & Hagedoorn, J. (1997). The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. *The Academy of Management Journal*, 40(2). Special Research Forum on Alliances and Networks (Apr., 1997), pp. 261-278.
- Parker, S. C. (2004). *The Economics of Self-Employment and Entrepreneurship*. Cambridge University Press.
- Roman, J. (2005). *A Study of Organizational Dialogue: Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization*. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral dissertation series 2005/4 Espoo2005.
- Schein, E. (1993). On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, Winter 1993, pp. 40-51.
- Schein, E. (1996). Three Cultures of Management: The key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38(1), pp. 9–20.
- Schein, E. (1999a). *The Corporate Culture Survival Guide – Sense and nonsense about culture change*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1999b). *Process Consultation Revisited, Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schumpeter, J. A. (1962 (1934)). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Stenholm, P., Pukkinen, T., Heinonen, J. & Kovalainen, A. (2007). *Global Entrepreneurship Monitor 2007 Report, Finland*. Turku School of

Economics. Tse Entre Business Research Development Centre. Series B
Research Reports B 2/2008.

Stähle, P. (1998). *Supporting a System's Capacity for Self-renewal*. Academic
Dissertation for the Faculty of Education at the University of Helsinki.

Stähle, P. & Grönroos, M. (1999). *Knowledge Management*. Porvoo :WSOY.

6.5 THE ARTIST AS A RESEARCHER - AN ENTREPRENEURIAL INTENTION STUDY

Aarni Moisala

Artistic paradigm

This chapter is based on a qualitative case study in progress aimed at shedding light on entrepreneurial intentions from the point of view of the artist as a researcher. The final version will be published in 2009. By presenting an artistic researcher method and a case study implementing it in entrepreneurial growth intentions, this chapter seeks to describe a new approach in order to better understand entrepreneurs' growth intentions. Theoretically this also assumes that the contemporary intention theories regarding intention mainly as a phenomenon that can be objectively studied and learned has to be replaced by more intuitive theories.

According to the entrepreneurial orientation (EO) literature, EO has mainly been associated with firm-level innovativeness, risk-taking, pro-activeness, autonomy and competitive aggressiveness. These concepts have been used in order to understand organizational behaviour and competitive advantage from the point of view of economic man and the modern paradigm (Hatch 2006). For example, a widely used theory of entrepreneurial intention by Ajzen treats entrepreneurial intention as behaviouristic, planned behaviour (Krueger & Carsrud 1993, 315-318).

In contrast to rational paradigm, it has been assumed that an actual entrepreneurial process involves both art and science, where the “art” part relates to the creative and innovative attributes of entrepreneurship. Schreyögg and Höpfl (2004) argue that theories of acting provide insights into the social performances of the organization and metaphors, and, in particular, enable parallels to be drawn between theatrical and organizational performances. The most recent artistic research in organizations focuses on theatrical interventions in organizations, such as the use of theatre metaphors (Comelissen 2007, 2004), performances as organizational catharsis (Meisiek 2004) and theatre-based training and interventions from the point of view of organizational politics (Nissley, Taylor & Houdan 2004).

This study combines art and science in a way previously applied mostly in design research (Mäkelä & Routarinne 2007; Pienimäki 2007) and theatre studies (Kershaw 1994), namely from the point of view of an artist as researcher, or art-led, practice led research. According to Chris Rust, “practice lead research in which the professional and/or creative processes of art, design or architecture play an instrumental part in an inquiry. This is not to say that a creative practice is research in itself but it can be a vehicle for an inquiry which adds to knowledge or understanding” (Mäkelä & Routarinne 2007, p. 3)

Art-led method

The next question concerns what relevant and new entrepreneurial research insights can be acquired by using art-led methods. One of the predecessors to the artistic approach in entrepreneurial studies, Barbara Bird (1988) suggests that

entrepreneurial intention is related to the state of mind that directs entrepreneurs' attentions, experiences and actions. Bird has suggested that there should be investigations regarding the "pacing" or the "rhythm" of the business plan process from idea to implementation from the point of view of exogenous factors (in Krueger and Carsrud 1993). Similarly, it has been argued that scripts or image theories could be applied in the studies of intentions in order to understand the intentional processes or relationship (Bird 1988).

My argument is that an exceptional growth intention is closely related to an entrepreneur's personal psychobiography, his beliefs, emotions, feelings, intuitions and life history, and, therefore, a new explorative method was created in order to grasp the inner thoughts, emotions and driving forces for entrepreneurial growth intentions.

The next question concerns why to utilize an acting system as a starting point for an art-led study. According to Stanislavsky (1948, also Henriksen 2009), it is possible to analyse text and, moreover, what is beyond the text, or to find parallel texts by "becoming" a person in a text by playing his role in front of a live audience. The process of becoming leads to an "infusion" of personalities through experiencing on stage. Merely practising a role in rehearsals leads only to empathy but not experimental learning. This is why layman's drama does not reach the deeper levels of inquiry as professional theatre performances do.

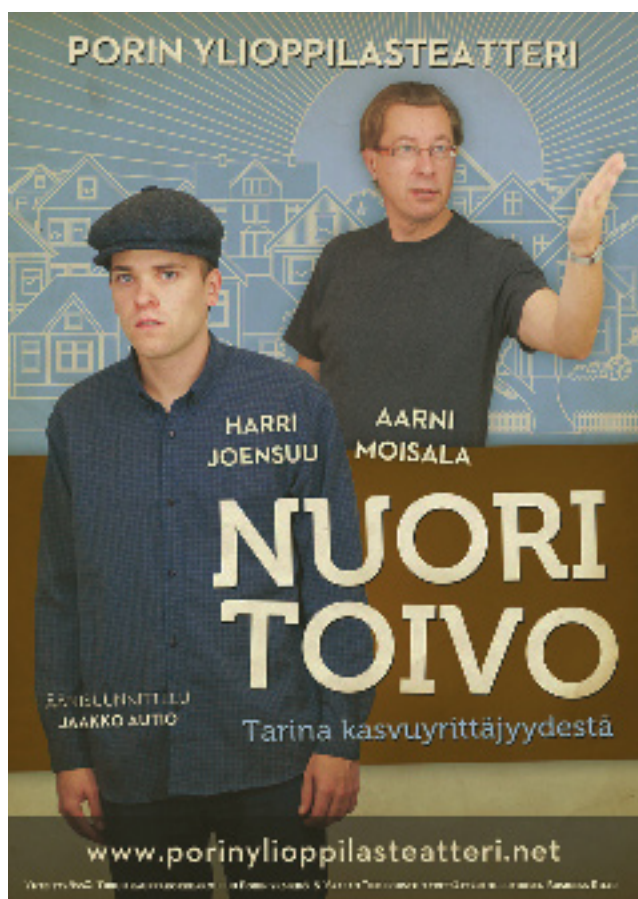


Figure 1: Young Hope

I applied Stanislavsky's acting system (Benedetti 1989) in such a way that I treated Toivo Sukari's entrepreneurial life story or history and my own separately and converted these text(s) into a final play by using Stanislavsky's action analysis. However, I applied his follower's Michael Chekhov's dualistic approach to character creation (Byckling 2009). This means that I created an image of Toivo Sukari and used it as a mirror for comparing my own experiences as an

entrepreneur. Thus, I never took the role of Toivo in a Stanislavskian psychological sense but only in an artistic sense as stated by Chekhov. I call this approach to Stanislavski the work-acting method. Young Toivo was played by Harri Joensuu and he was also an important source of valuable insights during our artistic process. In addition, we jointly added the sound world composed by Jaakko Aalto and his ensemble, which set the pace and rhythm for the play.

The life story method of narrative analysis involves interviewing a subject and then retelling their story as if written by them (Riessman 1993, 2001). According to Foss (2004, p. 103), entrepreneurs' own voices have been missing in entrepreneurial research. Life story narratives and life-course theories provided the researcher with a relevant framework for organizing and categorizing the material. My exploratory artist as researcher process was the following. Firstly, I wrote the life story of a Finnish growth-oriented entrepreneur called Toivo Sukari based on my interviews, a one-day company visit and written documents.

Next step was to carry out a narrative analysis of the story and convert it into a five-scene play lasting some 42 minutes. The scenes illustrated the sequences, times and places explicated in the narrative. Simultaneously, I wrote self-reflective little stories in my blog site including my own experiences as a person, entrepreneur, artist and researcher during this endeavour. The public blog site was closed as planned after the first performance in October 2008 and I began to draw the pieces together and wrote the first drafts of my final paper. In this part of the final analysis and interpretation I utilized the discussions concerning artistic procedures usable in scientific projects suggested by Routio (2004, 1994), Keinonen (2000) and Kiljunen & Hannula (2001).

Routio argues that one of the main scientific methods which come closest to artistic analysis is a case study and especially a phenomenological approach. My final interpretation is based on the documented process of becoming a character, the play as an artefact and my own self-reflective notes in the web site. In addition, a group of students evaluated the performance and discussed the thoughts, feelings and emotions the play awoke them (Arenius & Toikka, forthcoming).

The results indicate that for this growth-oriented entrepreneur, the intention process repeats itself by reflecting the entrepreneur's own psychobiography. A personal "healing fit" was formed between the negative experiences at the early age, a business logic inherited from his father and a future-is-here state of mind. This continuous process is externalized in the live-theatre play as a sound, a "clang" that sets the pace and rhythm for his repeated intentions. He cannot stop because the clang keeps coming back if he rests. Moreover, a preliminary conceptual framework for growth-oriented entrepreneurial intentions will be presented.

Acknowledgements

Young Hope was funded by the Art Committee in Satakunta and the Economic Foundation.

References

- Arenius P. & Toikka T. *Haptic Conceptualizing*. forthcoming.
- Benedetti, J. (1989). *Stanislavski, an Introduction*. Methuen Drama, London.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas. The case for intention. *Academy on Management Review*. 13(3), pp 442-453.

- Byckling L. (2009). *Michael Chekhov and K. Stanislavsky*. Paper presented at Stanislavski in Finland colloquim, Tampere 4-5.April, 2009 arranged by Centre for Practice as Research in Theatre in Tampere and Performing Arts Research Centre in Helsinki.
- Comelissen J. (2004). What are we playing? *Organization Studies*, 25(5), pp. 705-726.
- Comelissen, J. (2007). Making sense of theory construction. Metaphor and disciplined imagination. *Organization Studies*, 27(11), pp. 1579-1597.
- Foss, L. (2004). Going against the grain: construction of entrepreneurial identity through narratives. In D. Hjorth, C. Steyaert (Eds). *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar. pp.80-104.
- Hatch, M. J. (2006). *Organization theory; Modern, symbolic and postmodernism perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Henriksen, H. (2009). *Stanislavski in Norway today*. Presentation at Stanislavski in Finland colloquim, Tampere 4-5.April, 2009 arranged by Centre for Practice as Research in Theatre in Tampere and Performing Arts Research Centre in Helsinki.
- Keinonen T. (Ed.) (2000). *Miten käytettävyyys muotoillaan?* University of Art and Design, B;61.
- Kershaw, B. (1992). *The Politics of performance; radical theatre as cultural intervention*. London: Routledge.
- Kiljunen S. & Hannula M. (2001). *Taiteellinen tutkimus*. Helsinki: Kuvataideakatemia.
- Krueger, N.F. & Carsrud, A.L. (1993). Entrepreneurial intentions, applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship and Regional Development* 5, pp. 315 – 330.
- Meisiek, S. (2004). What catharsis do they mean? Aristotles, Moreno, Boal and organisation theatre. *Organization Studies*, 25(5), pp. 797-816.
- Mäkelä M. ja Routarinne S. (2007). *Artists as researcher. In between art and research*. University of Art and Design, F32.
- Nissley, N., Taylor, S.S. & Houdan, L. (2004). The Politics of performance in theatre-based education and interviews. *Organization Studies*, 25(5), pp.817-839.
- Pienimäki, L. (2007). *A researching artist as generator and interpreter of meanings*. University of Art and Design, F32.

-
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Prize-winning textbook on the subject.
- Riessman, C. K. (2001). Analysis of personal narratives. In J. F. Gurbium & J. A. Holstein (eds.), *Handbook of Interview Research*. London: Sage Publications. pp. 695-710.
- Routio, P. (1994). *Taito, taide vai tiede?; Kirjoituksia arkkitehtuurin teoriasta*. Helsinki: Rakennushallitus.
- Routio, P. (2004). *Artistic research*. www2.uiah.fi/projects/metodi
- Schreyögg, G. & Höpfl, H. (2004). Theatre and organization, editorial introduction. *Organizational Studies*, 25(5), pp.691-704.
- Stanislavski, K. (1948). *Luonteen kehittäminen. Näyttelijän työ II*. (Rabota aktera nad soboj II) Suom. Ulla-Liisa Heino. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

6.6 THE MEDIATING ROLE OF TEAM-EFFICACY IN ACHIEVING ENTREPRENEURIAL READINESS

Kati Peltonen

Entrepreneurial learning

The purpose of this chapter is to discuss the mediating role of team-efficacy perceptions in achieving entrepreneurial readiness. The chapter is based on my study of teachers' entrepreneurial team-teaching and team learning process (Peltonen 2008), which aimed at an improved understanding of the dynamics of entrepreneurial learning processes. Although my study focused on exploring entrepreneurial learning processes in a teaching context, there are issues that can be considered when studying the learning processes of the entrepreneurs as well.

The questions of entrepreneurial learning, as well as the issues dealing with how to obtain entrepreneurial competencies have recently attracted much interest in the field of entrepreneurship education research. It has been acknowledged that there is a close relationship between learning, entrepreneurial development and achievement (Rae & Carswell 2001; Taylor & Thorpe 2004). The ability to learn is thus considered as a central aspect in the process of entrepreneurial development (Rae & Carswell 2001).

Chandler and Jansen (1992) and Chandler and Hanks (1994) were the first to introduce the competency concept to entrepreneurship research. For long this

approach focused on identifying the general and specific competencies of successful entrepreneurs and accordingly the entrepreneurial competences have been defined as the set of knowledge, skills and abilities that enable an entrepreneur to successfully perform their job role (Baum et al. 2001).

However, recent studies have broadened the competency discussion by integrating the debate to the learning processes. As a result the focus has been shifted from the individual level to the collective level by drawing attention to the role of team learning in enhancing entrepreneurial competencies. For instance Rae (2000) argues that, “entrepreneurship should be seen as a contextual process of “becoming”, where the entrepreneur is continually learning and developing in relation to his/her business and the wider environment”. Cope (2005) has likewise emphasized the social characteristics of entrepreneurial learning. At the same time the construct of competency has been broadened. Kyrö, Mylläri and Seikkula-Leino (2008) have introduced the concept of readiness, which can be seen as a more flexible and more extended concept than competence.

According to Wakkee, Elfring and Monaghan (2008) there are several variables which may influence how individuals can learn entrepreneurial behavior. The recently emergent approaches of understanding how, why and when individuals display entrepreneurial behavior emphasize the role of cognitive and emotional factors associated with entrepreneurship (Mair 2005; Shook et al. 2003). Recent studies (e.g. Erikson 2003; Hmieleski & Corbett 2008; Mair 2005) have emphasized the role of entrepreneurial self-efficacy perceptions.

Team-efficacy and entrepreneurial behavior

The construct of self-efficacy is well-known in entrepreneurship education discourses as it has been seen as one of the essential factors in entrepreneurship intention development process. Self-efficacy emerges conceptually from Bandura's (1986) social cognitive theory and refers to individuals' judgement of their capabilities to perform a given task and to achieve the set goals. Bandura (1986) suggests that the main sources of self-efficacy beliefs are past mastery experiences, vicarious experiences (learning by observing others), social persuasion (encouraging feedback) and physiological and affective states. The construct of self-efficacy was first integrated into the intention development models by Boyd and Vozikis (1994). Since then self-efficacy has been seen as a meaningful construct in identifying and explaining the entrepreneurship development and new venture creation processes.

Recently self-efficacy perceptions have started to be seen as a powerful predictor of entrepreneurial behavior. However, so far there is very little research on the dynamics and mechanisms between the entrepreneurial efficacy perceptions and the development of entrepreneurial readiness. The rare exceptions are the recent studies by Hmieleski and Corbett (2008) and Mair (2005) indicating that entrepreneurial self-efficacy has a mediating role in translating individual perceptions of support and emotional and cognitive variables into entrepreneurial behavior.

In recent years increased attention has also been paid to group performance and as a result the concept of self-efficacy has been extended to team level (Katz-Navon

& Erez 2005). According to Jung and Sosik (2003) a collective efficacy, also known as team efficacy, is a relatively new concept which has emerged in the field of group research. It has been suggested that collective efficacy is a parallel, but a group level concept to self-efficacy (Arnold, Barling & Kelloway 2001; Katz-Navon & Erez 2005). So far there is no standardized definition for it, but in general it refers to group members' collective perceptions of their collective competence and performance (Katz-Navon & Erez 2005).

Studying team-efficacy and entrepreneurial learning

The concept of team-efficacy has not been extensively applied to the scrutiny of entrepreneurial learning. My study integrated the development of self- and team-efficacy perceptions and team-learning and explored the interplay between efficacy perceptions and team support. The research findings indicated that a strong sense of collective efficacy formed a foundation for entrepreneurial learning, which in turn connected with supportive behavior among team members, enabled the development of self-efficacy beliefs. Thus, it seems that team-efficacy is an essential predictor for the changes in self-efficacy beliefs. This result underlines the role of collective efficacy perceptions.

The research findings also indicated that there is a positive relationship between team support and team members' efficacy beliefs. These constructs are mutually supportive, but it also turned out that team efficacy perceptions predict the changes in self-efficacy beliefs, which means that a strong sense of team efficacy among team members can generate and enhance team members' self-efficacy perceptions.

This result is contradictory to the former theories, which assumed that the team-efficacy perceptions are formed on the basis of strong self-efficacy perceptions.

To sum up, it seems that entrepreneurial team learning and team support can enhance efficacy perceptions on both team and individual level. Hence, social experiences seem to be significant in obtaining entrepreneurial readiness. These notions might also be worth considering when talking about learning to become entrepreneur.

Acknowledgements

The research of the entrepreneurial team-teaching was a part of Kärkihanke, which was funded by the Research Centre for Vocational Education, University of Tampere and aimed at developing experiential research in the field of entrepreneurship education.

References

- Arnold, K.A., Barling, J. & Kelloway, E.K. (2001). Transformal leadership or the iron cage: Which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal* 22(7), 2007, pp. 315-320. MCB University Press.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Baum, J.R., Locke, E. & Smith, K. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal* 44(2), pp. 292-303.
- Boyd, N.G. & Vozikis, G.S. (1994). The Influence of Self-efficacy on the Development of Entrepreneurial intentions and Actions. *Entrepreneurship Theory and Practice* 18 (4), pp. 63-77.

- Chandler, G.N. & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing* 7 (3), pp. 223-236.
- Chandler, G.N. & Hanks, S. H. (1994). Founder competence, the environment and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (3), pp. 77-89.
- Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. July 2005.
- Erikson, T. (2003). Towards a taxonomy of entrepreneurial learning experiences among potential entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), pp.106-112. MCB UP Limited.
- Hmieleski, K. M. & Corbett, A.C. (2008). The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. *Journal of Business Venturing* 23 (2008), pp. 482-496. Elsevier Inc. Ltd.
- Jung, D.I. & Sosik, J.J. (2003). Group Potency and Collective Efficacy. *Group & Organization Management*, 28(3), September 2003, pp. 366-391. Sage Publications.
- Katz-Navon, T.Y. & Erez, M. (2005). When collective- and self-efficacy affect team performance. The role of Task Interdependence. *Small Group Research*. 36 (4), August 2005, pp. 437-465.
- Kyrö, P., Mylläri, J. & Seikkula-Leino, J. (2008). *Meta processes of entrepreneurial and enterprising learning – the dialogue between cognitive, conative and affective constructs*. Paper presented in ESU Conference 2008 on entrepreneurship, 22.-26.8. 2008, Bodø, Norway. Available online: http://www.esu.fi/esu2008_papers.html. Cited 12.9.2008.
- Mair, J. (2005). Entrepreneurial behaviour in a large traditional firm: exploring key drivers. In T. Elfring (eds.) *Corporate entrepreneurship and venturing*. Springer Science. pp. 49-72.
- Peltonen, K. (2008). *Can learning in teams help teachers to become more entrepreneurial? The interplay between efficacy perceptions and team support*. LTA 3/2008, pp. 297-324.
- Rae, D. (2000). Understanding entrepreneurial learning: A question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(3), pp.145-159.

-
- Rae, D. & Carswell, M. (2001). Towards a Conceptual Understanding of Entrepreneurial Learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 8(2). Henry Stewart Publications, pp. 150-158.
- Shook, C.L., Priem, R.L. & McGee, J.E. (2003). Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis. *Journal of Management*, 29 (3), pp. 379-399. Elsevier Science Inc.
- Taylor, D.W. & Thorpe, R. (2004). Entrepreneurial learning: a process of co-participation. *Journal of Business and Enterprise Development*. 11(2), 2004, pp. 203-211. Emerald Group Publishing Limited.
- Wakkee, I., Elfring, T. & Monaghan, S. (2008). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. The role of coaching and self-efficacy. *The International Entrepreneurship and Management Journal*. 23-Feb-2008. Available online: <http://www.springerlink.com/content/w32425780174t8m6/>

6.7 EVALUATING AND ASSESSING ENTREPRENEURSHIP EDUCATION

Anne Gustafsson-Pesonen

The need for entrepreneurship education

During the last two decades, entrepreneurship education has expanded significantly in many industrialized countries. The considerable growth experienced over this period, in terms of number of courses provided and the content of related curricula can be seen as symptomatic of widespread governmental belief in the positive impact that entrepreneurship can have on the socio-economic and political infrastructure of a nation (Matlay & Carey 2007). There is an expectation that more as well as better entrepreneurship education would result in a proportionate increase in both the number and the quality of entrepreneurs entering an economy. In many countries, the fostering of an “entrepreneurial culture” has long been offered as the panacea for low productivity and declining economic output as well as rising levels of youth and adult unemployment (see for example, Storey 1994; Gray 1998; Jack & Anderson 1999; Karmel & Bryon 2002).

The aim of entrepreneurship education is to teach the students the attitude, skills and information that are needed later on in working life regardless of whether one works for someone else or as an independent entrepreneur. (Palm, Manninen & Kuntsi 2003, 42). Entrepreneurship education is often seen as too narrow a concept to consist only of educational functions that aim to increase the number of new businesses. (Koiranen & Peltonen 1995, 10). The objective of entrepreneurship

education can be considered by the young after they have grown to working age and have the ability to take control of their own lives. Another objective is to widen the goal of entrepreneurship education and for entrepreneurship to be made a part of the students' lives via education and other ways of learning. (Koiranen & Peltonen 1995, 10).

Success in life is based on attitude and the active creation of your own “survival strategy”. The important task of education is to guide students so that they can achieve this “survival strategy” (Luukkainen & Toivola 1998, 23). Success in this leads to the creation of new enterprises. Existing companies and work communities are renewed and developed to be more innovative, productive and of higher quality. With the help of an entrepreneurship-minded educator and the educational institution, the responsibility for learning transfers to the students and activity will take a more important role instead of passive receiving. Entrepreneurial skills and information belong to mental development but the very first thing is attitude. Information and skills may become outdated but values and attitudes that favour entrepreneurship do not necessarily become dated or forgotten. (Koiranen & Peltonen 1995, 10).

Several studies show that the quality of teacher training should be improved at the different school stages (Binsted 1980, 29). The quality and viewpoint of entrepreneurship education depends a lot on the teacher's own starting point and way of looking at life. When considering what kind of entrepreneurs are needed in society we should also consider how entrepreneurship educators should be trained (Carrier 2005, 139).

Evaluating entrepreneurship education

It is widely accepted that the evaluation of the entrepreneurship project can be problematic. Gibb (1997) said that it was doubtful whether a definitive answer could ever be found to the question of effectiveness.

Kirkpatrick and Kirkpatrick (2006) suggest that educational projects and programmes are evaluated using a four-level method. The levels of the evaluation method are: 1) reaction, 2) learning, 3) behaviour and 4) results. In the evaluation method you move forward through the levels and the process becomes more difficult and takes more time. At the same time the information received from the evaluation grows and become more profound.

The first level of the evaluation method evaluates the participants' reactions towards the training. According to Kirkpatrick and Kirkpatrick (2006, 21) the term customer satisfaction can be used. Measuring customer satisfaction is challenging, participants on the training programmes are not necessarily taking part voluntarily, which may lower their level of satisfaction. For the organisations responsible for the training programme it is important that the customer satisfaction stays at a high level as it affects the viability of current and future training projects.

The second evaluation level of the Kirkpatrick and Kirkpatrick (2006, 22) method is learning. Learning can be evaluated through attitude change and increase of information and learned skills while participating in the training. When evaluating learning the preliminary targets of the training should be taken into account. Kirkpatrick and Kirkpatrick note that successful learning often requires a change in

behaviour. Learning has taken place if there is a change in attitude, an increase in knowledge and new skills have been acquired.

The third level of the evaluation method is behaviour. A central question at this level is how the behaviour has changed due to the participation in the training programme (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 22). There are four factors that affect a change in behaviour: 1) the person has to be willing to change his behaviour, 2) the person needs to know what and how to make the change possible, 3) the person has to work in the right kind of atmosphere that encourages change and 4) the person has to be rewarded for the change.

The last level of the Kirkpatrick and Kirkpatrick (2006, 25) evaluation method are results. The items that are classified as results are those that are a consequence of participation in the training. These can be e.g. growth of productivity, improved quality or decreased costs. Often the results are invisible or intangible e.g. tacit knowledge or social capital, motivation or an improvement in decision-making skills. When measuring the results it should be remembered that some of them are visible in the short-term and some in the long-term.

My intention is to use multi-methodological strategy and combine case study and survey. The cases have been chosen from among the participants of the courses organised by HSE Small Business centre.

References

- Binsted, D. (1980). The Training of Teachers of Management Subjects. *The Journal of Operational Research Society* 31(1), p.29.
- Carrier, C. (2005). Pedagogical Challenges in Entrepreneurship Education. In P.Kyrö, & C. Carrier, (eds.) *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-Cultural University Context*. University of Tampere, Faculty of Education, Research Center for Vocational and Professional Education.
- Gibb, A. (1997). Small firms training and competitiveness: building upon the small business as a learning organization. *International Small Business Journal*, 15 (3), pp.13-29.
- Gray, C. (1998). *Enterprise and Culture*. London: Routledge.
- Jack, S. & Anderson, A. (1999). Entrepreneurship education within the enterprise culture: producing reflective practitioners. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 5(3), pp.110-25.
- Karmel, S. & Bryon, J. (2002). *A Comparison of Small and Medium Sized Enterprises in Europe and in the USA*. London: Routledge.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J.D. (2006). *Evaluating Training Programs. The Four Levels*. 3rd Edition. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Koiranen, M. & Peltonen, M. (1995). *Yrittäjyyskasvatus. Ajatuksia yrittäjyyteen oppimisesta*. Tampere: Konetuumat.
- Luukkainen, O. & Toivola, T. (eds.) (1998). *Yrittäjyyskasvatus - mitä se voi olla?* Kokkola: Chydenius-Instituutti.
- Matlay, H., Carey, C. (2007). Entrepreneurship education in the UK: a longitudinal perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (2), pp. 252-63.
- Palm, J., Manninen, S. & Kuntsi, E. (2003). *Aloittavan yrityksen tuki ja näkökulmia itsensä työllistämisen lisäämiseksi Suomessa. Avaimia yrittäjyyden paradoksin ratkaisemiseen*. Työhallinnon julkaisu nro. 327. Helsinki: Työministeriö.
- Storey, D.J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.

6.8 DIFFERENT ASPECTS IN LEARNING RISK-TAKING

Riitta-Liisa Arpiainen

Different approaches to risk-taking

This chapter is based on the research plan of my forthcoming doctoral dissertation entitled “The action learning approach to improve risk-taking “. The aim is to make a short theoretical overview of risk and risk-taking research especially from the perspective of learning and education.

Risk and further insecurity are part and parcel of entrepreneurship and entrepreneurial learning. Risk has been seen as an essential part of entrepreneurial behaviour and action since the very early research of entrepreneurship (e.g. Palich & Bagby 1995; Goel 1998; Leskinen 1999).

Kyrö and Tapani (2007) argue that when looking at the historical background of risk research, risk has mainly been connected to the control of different uncertainty factors in the field of entrepreneurship. However, the dynamics of risk-taking from the perspective of learning and teaching has not attracted scientists much in the field of entrepreneurship education (Kyrö & Tapani 2007). This may be because risk has mainly been connected to the control of different uncertainty factors. However, when innovating, creating something new, risk is always involved.

In most risk studies uncertainty relates to knowledge. In the theoretical examination of risk research Kyrö (2008) identified three different perspectives of the risk concept: the perspective of uncertainty in risk taking, the perspective of risk taking propensities and control premises and the perspective of insecurity in risk-taking. She argues that the first of these - uncertainty in risk taking - is represented by Richard Cantillon, to whom risk meant uncertainty of knowledge between purchasing and selling prices (Goel 1998). The second perspective is based on the thoughts of Nicolas Baudeau (Herbert & Link 1988). According to him economic actions are divided into actions which a person can control and actions which he cannot control. He connected risk to such actions which one cannot control. The third approach comes from Ludwig von Mises (1966) and his epistemological writings (Buchanan 1982). According to Mises, insecurity is a more complex and complicated phenomenon, based on human action and interaction, where the roots of insecurity are. Therefore risk belongs, besides uncertainty, also to the broader concept of insecurity. From the perspective of learning, the latter two are more versatile than the perspective of uncertainty in risk-taking (Kyrö 2008).

The uncertainty perspective in learning risk-taking

Kahneman and Tversky (1979) developed the prospect theory, a subjective utility theory, to describe general situations not necessarily centred on financial benefits. Prospect theory suggests that situations involving loss tend to produce risk-averse choices, whereas situations, involving gain tend to increase risk-inclined choices (Tversky & Kahneman 1981). McMullan and Shephard (2006, 147) point out that the problems of prospect theory are based on its positivistic psychology, where the

theory assumes that there is an objective answer, logically right or wrong which can be found through rational reasoning.

This viewpoint – uncertainty in risk-taking, according to the thinking of Richard Cantillon, presumes that acquiring more knowledge will improve the learning of risk-taking competencies (Kyrö 2008).

The perspective of risk-taking propensities and control premises in learning risk-taking

The research of risk behaviour in entrepreneurship studies, based on Baudeau's thoughts, is on the one hand based on motivation theories, and on the other hand, on recognition and exploiting opportunities.

The personality trait approach was the major approach to studying risk in entrepreneurship until the 1980s. As entrepreneurship is a “unique occupation characterised by risk-taking” (Cromie 1994, 64), a large number of studies have been conducted to measure the risk-taking attributes of entrepreneurs (Palmer 1971; Brockhaus 1980; McGrath et al. 1992; Ray 1993). The basic assumption of these studies is that entrepreneurs are in some way different from the general population, which can be explained in terms of the entrepreneurs' innate traits and that there are connections between personal characteristics, business start-ups and business performance (McCarthy 2000). The most famous of these are McClelland's and colleagues' theory of achievement motivation. This theory “asserts that a person's motive to achieve, his motive to avoid failure, and his expectations of success in some venture strongly influence the character of his

motivation as it is expressed in level of aspiration, preference for risk, willingness to put forth effort and to persist in an activity” (Atkinson & Feather 1966, preface).

In their studies Elliott and Thrash (2004) also point out that fear of failure is on the one hand transferred from generation to generation, and on the other hand it is very deleterious in the perspective of learning situations and outcomes. Hence it can be concluded that in the learning of risk-taking, it would be meaningful to try to minimize the fear of failure. However, Kyrö’s (2008) findings indicate that it is not easy to find evidence that decreasing the fear of failure, enhances risk-taking competences. Thus it can be assumed that although fear of failure and risk-taking have common dimensions, they are, however, not extremes of the same phenomenon (Kyrö 2008).

As to learning, the results of the research imply that experiences are important in learning risk-taking competencies and that by affecting cognitive processes the competencies of risk-taking can be increased. Palich and Bagby (1995) deem it problematic that this perspective is valid only for those, who are motivated to adopt new kind of structures. This perspective does not consider, how to effect the motivation.

In the conclusions of a study on Irish entrepreneurs (McCarthy 2000), McCarthy argues that future studies of risk should continue to explore it as a multi-faceted phenomenon that can be examined in terms of the capital requirements of the firm, ownership structure, new product development strategy and foreign investment decision. Risk-taking can also be explained in terms of the characteristics of an

entrepreneur, which influence strategic choices, but it may also be an outcome of strategy and the operating environment.

The perspective of action oriented insecurity in learning risk-taking

In recent years there has been more research stressing the perspective of action-based insecurity.

The studies by Janney and Dess (2006), Segal, Borgia and Schoenfeld (2005) and McMullen and Shepherd (2006) all stress the action-based view of insecurity. Janney and Dess (2006) stress the relativity of the risk concept. The process models of entrepreneurial motivation are the starting point of Segal, Borgia and Schoenfeld (2005). They present a rational three-part model of entrepreneurial motivation, which is driven by the difference between the desirability of self-employment and the desirability of working for others.

That entrepreneurship requires action is the basis of the study of McMullen and Shepherd (2006). An individual has to act on the possibility that he has identified an opportunity worth pursuing to become an entrepreneur; this means that an individual has to have knowledge and motivation. The researches present two research streams, each inspired by alternative conceptualizations of uncertainty.

Can risk-taking be learnt and taught?

Leskinen argues (1999) in her dissertation that learning risk-taking is a core element of entrepreneurial education, hence to learn how to control risk is an

absolutely essential part of entrepreneurial learning. In the research of learning interventions in two different exploratory courses for learning and teaching risk-taking, Kyrö and Tapani (2007) also argue that in all cases students learned risk-taking competences to some extent, so their conclusion is that risk-taking competences can indeed be learned and also taught.

The perspective of action-based insecurity in learning of risk-taking extends the concept of risk from cognitive view to conative readiness: motivation and desire and even to affective readiness in the case of beliefs and feelings. This will also stress the cooperative nature of learning and the social context of learning, where the opinions and action of others will affect the entrepreneurial intentions and the ability to tolerate insecurity. Following Mises's thoughts, risk and risk-taking belong to social processes where uncertainty and insecurity are included, and the way to learn to handle it in and from these concepts, is action. Based on Mises's thoughts the best way to teach risk-taking competencies in entrepreneurial learning is collaborative learning, where the learners are supported to want and to be able to act in insecurity and be able to achieve positive results acting in insecurity. When sharing experiences, both good and bad ones, with the other group members, the learners' competence to take risks, increases (Kyrö 2008, 172-185).

Kyrö and Tapani (2007) point out that the idea of learning risk could be approached by sharing the experiences of insecurity in a collaborative way of learning, which is a new aspect in entrepreneurial learning. The latest social networking studies on woman entrepreneurs and small-business owners also indicate that peer learning might improve the performance as well as the self-confidence of entrepreneurs. Earlier studies of risk (Yates 1992) moreover indicate

that groups accept greater risk than individuals. Later studies, however, report contradictory results, but the group seems to have an impact on risk-taking.

In many studies on entrepreneurship and leadership, risk has mainly been seen as uncertainty. In that case to control risk provides cognitive readiness. However, as Koironen and Ruohotie (2001) as well as Kyrö (2006) argue (also Ruohotie 2000), in order to understand the differences in learning styles, one should understand the constructs of cognitive, affective and conative constructs. They have presented the three-construct taxonomy of Individual Difference Constructs created by Snow, Corno and Jackson (1996, 247) concerning personality and intelligence. This taxonomy clarifies the entity present in every learning process. According to Kyrö (2006), risk should also be seen as insecurity – then the ways to control risk seem to connect to action and this provides, instead of cognitive readiness, even more affective and conative readiness. Hence it is time to study the concept of risk more extensively.

References

- Atkinson, J.W. & Feather, N.T. (Eds.) (1966). *A theory of achievement motivation*. New York: Wiley.
- Brockhaus, R. (1980). Risk-taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23 (3), pp.509-520.
- Buchanan, J.M. (1982). The domain of subjective economics: Between predictive science and moral philosophy. In I.E. Kirzner (Ed.), *Method, process and Austrian economics. Essays in Honor of Ludwig von Mises*. Toronto: Lexington books. pp.7-20.
- Cromie, S. (1994). *Entrepreneurship : the role of the individual in small business development*. IBAR, vol.15, pp.62-75.

- Elliott, A.J. & Thrash, T.M. (2004). The intergenerational Transmission of Fear of Failure. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), pp.957-971.
- Goel, U. (1998). *Economists, entrepreneurs and the pursuit of economics. An analysis of the views of the entrepreneur among the economists of the classical period and their differences. Second revised edition.* Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.
- Herbert, R.F. & Link, A.N. (1988). *The Entrepreneur. Mainstream Views & Radical Critiques*, 2nd edition, New York: Praeger.
- Janney, J.J. & Dess, G.G. (2006). The risk concept for entrepreneurs reconsidered; New challenges to the conventional wisdom. *Journal of Business Venturing* 21, pp.385-400.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of Decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263 – 292.
- Koiranen, M. & Ruohotie, P. (2001). Yrittäjyyskasvatus: analyysijä, synteesejä ja sovelluksia. *Aikuiskasvatus* 2, pp.102-111.
- Kyrö, P. (2006). Avauksia riskin oppimiseen ja opetukseen. In Kyrö, P. & Ripatti, A. (Eds.) *Yrittäjyyskasvatuksen uusia tuulia.* Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 4/2006. Tampereen Yliopiston kauppakorkeakoulu. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print, pp. 98 – 130.
- Kyrö, P. & Tapani, A. (2007). Learning risk-taking competences. In A. Fayolle (Ed.) *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, Volume 1. Great Britain: MPG Books Ltd, pp. 285 – 310.
- Kyrö, P. (2008). Riskinoton ja epävarmuuden toimimisen valmiuksien oppimista tutkimassa. *Aikuiskasvatus* 3, pp. 172-185
- Leskinen, P-L. (1999). *Yrittäjällä on koko elämä kiinni yrityksessä. Opiskelijoiden yrittäjyyskäsitykset ja niiden muutokset yrittäjyysprojektin aikana.* Vaasan yliopisto, Acta Wasaensia no 71. Liiketaloustiede 27.
- Von Mises, L. (1966). *Human Action: A Treatise on Economics.* Chicago: Henry Regnery Company.
- McCarthy, B. (2000). Researching the dynamics of risk-taking and social learning : An exploratory study of Irish entrepreneurs. *Irish Marketing Review* 13 (1) pp. 46 – 60.
- McGrath, R., MacMillan, I. & Scheinberg S. (1992). Elitists, risk-takers and rugged individualists ? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7, pp. 115-135.

-
- McMullen, J.S. & Shepherd, D.A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), pp.132 – 152.
- Palich, L.E. & Bagby, D.R. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing* 10, pp.425-438.
- Palmer, M. (1971). The application of psychological testing to entrepreneurial potential. *California Management Review*, vol. 13, 3.
- Ray, D. (1993). Understanding the entrepreneur: Entrepreneurial attributes, experience and skills. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5(4), pp. 345-357.
- Ruohotie, P. (2000). Conative constructs in learning. In P.R. Pintrich & P. Ruohotie (2000). *Conative constructs and self-regulated learning*. Research Centre for Vocational Education Hämeenlinna, Finland. Saarijärvi, Finland: Saarijärven Offset Oy.
- Segal, G., Borgia, D. & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11 (1), pp. 42-57.
- Snow, R.E., Corno, L. & Jackson, D. (1994). Individual Differences in Affective and Conative Functions. In D.C. Berliner, and R.C. Calfee (eds.) *Handbook of Educational Psychology*. New York: Simon & Schuster Macmillan, pp. 243-310.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). *The framing of decisions and the psychology of choice*. *Science*, 211, pp.453 – 458.
- Yates, J.F. (ed.) (1992). *Risk-taking Behavior*. New York: Wiley.

6.9 THE ENTRE GROUP EXPLORING BEING AND BECOMING AN ENTREPRENEUR

The contribution the Entre Group to the current dialogue on being and becoming an entrepreneur is summarized in Table 1. The target of all members of the Entre Group concerns the dynamic processes of both being and becoming an entrepreneur. More specifically, the current composition of researchers focus on risk-taking in an action learning approach, entrepreneurial identity development, network creation, intentions and team-learning. The contexts for these are diverse. However, they have a common ambition to learn more about how to support and develop entrepreneurial and enterprising competences and processes. This has two poles; one is anchored in existing entrepreneurs the other at the extreme end, where entrepreneurial behavior is unknown. By learning the processes between these two extremes we hope to find a methodological approach that serves all these complex phenomena. For that purpose two alternatives are currently being studied - the first related to the philosophical bases and the other to methodological choices.

At the ontological and epistemological level **pragmatism-oriented phenomenology** is under investigation. It provides a methodological contribution to international research on the nature of enterprising and entrepreneurial action. It should be noted, however, that entrepreneurial and enterprising practices are social processes and structures that transcend an individual's life-world. Thus shared institutional practices are important in our research. We rely on two fundamental assumptions; first we view the world as it is experienced and understood, the second is the primacy of an individual's action. The first leads us to phenomenology from both ontological and epistemological perspectives. The second assumes a

digression from the plain existential assumption that being in the world is a sufficient condition for entrepreneurial and enterprising learning. Instead, we take a liberty typical of the diverse representatives of phenomenology, (Audi 1995, 578-579) and find our own approach, which in our case represents the idea that the world is made. This we called a *pragmatism-orientation to phenomenology*. Pragmatists strive to understand reality through action. For the pragmatist, truth is born through action and justified through the consequences (Dewey 1951; James 1913; Thayer 1968). Sarasvathy's (2007) logic of effectuation explaining how expert entrepreneurs act actually represents this kind of thought. We follow socio-constructivism (Novak & Govin 1984) with this combination which fulfils the basic assumptions of entrepreneurial and enterprising action and further learning that action.

The interventionist approach to explorative research means that researchers are active players in the research processes. As Stebbins (2001) argues, the idea of exploration as mentioned by Blumer (1969) means that only through close contact and direct interaction with people in open-minded, naturalistic inquiry and inductive analysis is the symbolic interactionist able to understand the symbolic world of the people under investigation. In this field diverse research methods are suitable and also represented in the research interests of the Entre Group, such as phenomenography, case study, grounded theory, evolutionary process theory approach, narrative life story analysis and Stanislavskian acting analysis.

Table 1: Research interests of the Entre Group

Author	Target and aim	Content	Context	Methodology
Riitta-Liisa Arpiainen	To explore risk-taking in action learning approach	The process of risk-taking and learning of risk-taking competences in action learning approach	Entrepreneurial learning in higher education	Phenomenography
Anne Gustafsson-Pesonen	To explore how the entrepreneurship education programme effects teachers opinion and behavior on entrepreneurship	The process of entrepreneurship programme on behavior and opinion	Entrepreneurial learning in the Finnish school system	Case study and survey
Outi Hägg	To explore entrepreneurial identity development for entrepreneurial pedagogy	The process of entrepreneurial identity development, and the role of entrepreneurial ritual pedagogy	Entrepreneurial training in entrepreneurial higher education	Explorative case study, <i>concatenated exploration</i> , using grounded theory approach and method
Raija Leskinen	To explore how small firm owners in the network can co-create new services	The process of small-firm network evolution	Small business owner in the small-firm network	Multi-strategy case study, evolutionary process theory approach
Aarni Moisala	To explore intentions by using an artist-as-researcher approach.	Entrepreneurial intentions, a life story narrative converted into a play, findings and methodological considerations.	A Finnish growth-oriented entrepreneur.	Case study combining narrative life story analysis and Stanislavskian acting analysis
Kati Peltonen	To explore entrepreneurial team learning processes	The process of entrepreneurial team learning and the mediating role of efficacy perceptions	Entrepreneurial teaching in higher education.	Explorative case study using grounded theory approach.
Paula Kyrö	Framing and exploring the process of becoming an entrepreneur	Entrepreneurial and enterprising readiness in all levels of society	Learning interventions	Explorative approach

These cornerstones we hope provide some new insights into what is to be and become an entrepreneur.

References

- Audi, R. (gen.ed) (1995). *The Cambridge Dictionary of Philosophy*. USA: Cambridge University Press.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dewey, J. (1951). *Experience and education*. 13th edition. New York: MacMillan Company.
- James, W. (1913). *Pragmatismi*. Helsinki: Otava.
- Novak, D. & Govin, D. (1984). *Learning how the learn*. Cambridge Mass.: Cambridge University Press.
- Sarasvathy, S. (2007). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publisher.
- Stebbins, R. (2001). *Exploratory research in the social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thayer, H.S. (1968). *Meaning and Action, A Critical History of Pragmatism*. The City College of the City University of New York, USA. The Bobbs-Merrill Company.

7. STRATEGIES FOR SMEs DEVELOPMENT IN SUB-SAHARAN AFRICA - COULD TNC-SME LINKAGES BE A PANACEA ?

Nana Osei-Bonsu and Jorma Pohtola

The biggest challenge facing small and medium-sized enterprises (SMEs) in sub-Saharan Africa is the globalization of value chains with the production of goods and services increasingly fragmented across enterprises and countries. The majority of SMEs interviewed by the OECD in seven in-depth country/enterprise case studies, which includes two sub-Saharan African countries - Ghana and South Africa - were not able to identify their competitive strengths within the value chain, and some explicitly pointed to the lack of time, technology and resources to understand the evolving global context. According the OECD in-depth studies, the SMEs stated that government support was critical to facilitate their participation in global value chains.⁵⁴ Intervention by government and the cooperation of transnational corporations (TNCs) are necessary for small-scale enterprises to benefit from foreign direct investment (FDI). In Finland, most successful SMEs can compete at the global market place as a result of their effective strategies, such as local content, capacity building and skill training, etc. Additionally, these SMEs have a strong linkage with the TNCs such as Nokia, UPM, and others as an optimal strategy for ensuring transfer of the benefits of FDI to SMEs as well as to TNCs. For an African SMEs to be successful and be able to compete at the global market

⁵⁴ OECD (2007) Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains. OECD background report for OECD conference, Tokyo, 2007.

like their Finnish counterpart, their strategies require input from all stakeholders. From TNCs, the willingness to integrate local suppliers into their global value chains; from SMEs, the commitment to attain and sustain global standards; from host governments, the willingness to provide the necessary infrastructure, invest in skills and technology training, and create an appropriate regulatory environment for TNC-SME linkages. Only through a combination of such inputs can SMEs in sub-Saharan Africa develop and become competitive at the global market. This paper looks at ways in which sub-Saharan Africa SMEs can be integrated into global value chains, the obstacles facing such integration, and the action that can be taken by TNCs and governments to facilitate the process.

7.1 Clusters and SME Development

Clusters provide SMEs the opportunity to take advantage of FDI and global value chains by being able to position themselves to access capital, technology and markets. By doing so, they strengthen their comparative advantages in a sustainable manner and become attractive sites for FDI. The presence of TNCs and appropriate intervention by government become crucial in integrating clusters into global value chains.⁵⁵ Lahti (2006) argues that clusters are defined by the combination of two characteristics: sectoral specialization and geographical location.⁵⁶ They allow for economies of scale and the leveraging of local comparative advantage. They develop an experienced local pool of skilled labour and a network of firms cooperating in complementary areas of specialization along

⁵⁵ Zeng, DZ (2006) Knowledge, Technology and Cluster-based growth in Africa

⁵⁶ Lahti, Arto (2006) The New Industrial Organization Economics of Growth Firms in Small Open Countries like Finland, P. 53. HSE Publication

cluster-based value chains. Clusters improve competitiveness by increasing the productivity of the enterprises in the cluster through product specialization and collective efficiency, for example they foster teamwork and cooperation as enterprises in a cluster see themselves as being interdependent as allies with a shared vision and goal.

The automotive cluster at Nnewi in Nigeria is one example. It is made up of four villages, with each village hosting a number of automotive spare parts manufacturing firms of varying sizes. There is a total 85 firms with an average of 12 employees. Over the years, Nnewi entrepreneurs developed close links with automotive spare part producers and wholesalers in Asian countries. These links proved invaluable when Nnewi traders began to develop their own production activities and were able to obtain detailed advice and other technical assistance from their Asian suppliers on the type of machinery and other technologies they should acquire and the specific skills needed to operate these efficiently. In Ghana, the Suame cluster is one of the most matured micro- and small-scale enterprises in Africa.⁵⁷ McCormick (2007) reported that Suame cluster had approximately 9000 engineering enterprises manufacturing metal products and vehicle repair (4000 on metal products and 5000 on vehicle repair).⁵⁸ On average the enterprises have 5 workers, but the relatively more sophisticated manufacturing workshops have 7-10 workers on average. The main activities can be categorized under manufacturing, vehicle repair, metalworking, and sale of engineering materials, sale of automobile spare-parts and sale of food. Like in Nnewi, the Suame entrepreneurs have

⁵⁷ Adeya, N (2001) ‘ The Impact and Potential of ICTs in SMEs: A study of clusters in Kenya and Ghana

⁵⁸ McCormick, D. (2007) ‘Enterprise Clusters in Africa: On the Way to industrialization

developed a close links with automotive spare part repairers and wholesalers in Ivory Coast, Burkina Faso, and some spare part producers from Asian countries. The Ghanaian government however to some extent has given the level of governmental support that the Suame cluster requires, however, the major challenges facing the cluster is the lack of effective dissemination of R&D to firms.

In Kenya, the government has deliberately chosen to limit its role in the cut flower cluster which has 5 000 to 6 000 small scale growers and 85 large growers. This cluster has six per cent share of the world market in cut flowers.⁵⁹ The government's role here stands in contrast to its historical role in the coffee industry where marketing boards and centralized cooperatives run by the government limited the competitiveness of the coffee industry. In the case of the cut flower cluster, the government set up a specialized agency⁶⁰ to promote and facilitate the industry, and made floriculture a priority sector. It created an enabling business environment, enacting laws to protect IPR with regard to new plant varieties, promoting quality standards and providing incentives for exports. Direct involvement, however, has been minimal and this "hands-off" approach has encouraged private sector growth and development. Small-scale floriculturists have, however, requested government intervention in diversifying export destinations and becoming part of an integrated supply chain in preference to an ad hoc value chain supplying the Dutch auction system in which they currently operate. They also need assistance in incorporating technology and tougher environmental standards into production practices.

⁵⁹ Hornberger, K et al (2007) Kenya's Cut Flower Cluster. Harvard Business School, p 15

⁶⁰ The Horticultural Crops Development Authority.

7.2 Local Content and its Impact on Small Scale Enterprise Development

The efforts and initiatives by African countries to develop industry clusters around TNC-based mineral extraction have met with only limited success. To remedy the situation, the level of local content is often specified in contracts, with TNCs being asked to specify how they plan to increase such content, with the percentage of local products or services, such as automotive components for TNC assembly plants, being measured either in terms of volume or value.⁶¹ From the 1960s, the Nigerian government attempted to increase local content, but the level remained around five per cent from the 1960's to 2006. In a further attempt to foster linkages between TNCs and local firms, a target of 45 per cent local content was set for oil-related projects by 2006 and 70 per cent by 2010, although the official figure is currently given as between 33 and 35 per cent.⁶² The reason given for not reaching the target is the lack of Nigerian companies with the required capabilities and technical skills. Hence it is evident that to attain high levels of local content requires the development of local suppliers who can add value. The South African government has had greater success with the Petroleum and Liquid Fuels Charter which sets a target for Historically Disadvantaged South African (HDSA) companies to own 25 per cent of the total equity in the operating assets of the oil sector by 2011. To achieve this target, the government has put several interventions in place. These include: compiling and updating a list of HDSA suppliers; requiring all licensees to contribute funds toward an "Upstream Training Trust" to fund skills development strategies for HDSAs; promoting HDSA companies as

⁶¹ Black, A and Bhanisi, S (2006) "Globalisation, Imports and Local Content in the South African Automotive Industry

⁶² Reported in Nigeria's business paper "This Day" 12 November 2007

joint venture partners in expansion or upgrades by TNCs in the oil sector; and encouraging the involvement of small scale HDSA companies in marketing and distribution because entry costs are lower than in exploration or refining and there is an immediate, regular cash flow.

7.3 Capacity Building for Global Competitiveness

To survive international competition, SMEs in sub-Saharan Africa require the management skills and production expertise to be able to match product quality requirements of TNCs and to scale up quickly. The availability and quality of domestic suppliers/enterprises is a key determinant to participation in TNC global value chains. For example, the Ghanaian government, in partnership with the Private Enterprise Foundation (PEF), Association of Ghana Industries (AGI), Council for Scientific and Industrial Research (CSIR), set up the National Enterprise Development Program aimed at making hundreds of small enterprises globally competitive. Through this initiative, the Government provides active support in turning enterprises in the domestic market into outward-oriented suppliers with a firm foothold in an existing global supply chain. The programme assists firms to improve quality and lower production costs in order to be competitive in the globalized market. The Ghanaian government is also playing an active role in supporting the country's ICT sector. The initiatives include: "Kofi Annan Technology center" which is a high tech business park that provide enterprises with world class infrastructure at a reasonable cost; subsidies for training, marketing and technological development; and partnerships with TNCs such as Microsoft, Nokia and Cisco to train ICT graduates.

Again, part of the South African government's intervention in the oil sector is through the Sector Education and Training Authority, which is a statutory body that operates in 23 sectors and was re-launched in 2004 to respond to evolving skills needs, as a shortage of skilled labor was a serious constraint on attaining competitiveness. The program gives training and promotes the development of advanced skills for SMEs to engage with TNCs and benefit from FDI. Another programme, the Workplace Challenge Programme, focuses on adopting world class manufacturing practices and assists enterprises to improve their productivity and competitiveness.⁶³

7.4 TNC –SME Linkages and their Impact on Small Scale Enterprise Development

Linkages are a tried and tested method by which small scale enterprises can benefit from TNCs and is the predominant form of interface between the two. When a TNC invests in a country, it has three options for obtaining inputs in that country: import, produce locally in-house, or procure from a local supplier. Linkages are an optimal way for an SME to benefit as a local supplier and to meet the criteria set by the TNC. They are the strongest channels for the transference of skills, knowledge and technology from TNCs. Nelson (2007) identified six main types of mechanisms⁶⁴ through which TNCs partner with each other or with other stakeholders to support business linkages and SME development, often with the explicit goal of overcoming some of the obstacles faced by SMEs:

⁶³ South Africa Yearbook 2007, Chapter 7.

⁶⁴ Nelson J (2007) "Building Linkages for Competitive and Responsible Entrepreneurship" Harvard University Publication.

-
- linkages along individual company value chains
 - groups of companies in the same industry sector or location working collectively together
 - traditional trade and industry associations enhancing their capacity to better serve SMEs
 - joint public-private financing mechanisms
 - dedicated small enterprise support centers
 - multi-stakeholder public policy structures

An example of an individual company's linkages contributing to SME development is MTN, a telecommunications TNC that operates in 15 African countries. MTN has extensive backward and forward linkages with small support companies that provide a wide platform of services to it. MTN Ghana, for instance, reaches the market through a distribution infrastructure that has 35 distributor offices, 575 sub-distributors, over 91 000 retailers and some 40 000 electronic voucher resale points.⁶⁵ TNCs can, and do, take SME development and linkage programs beyond their own value chains. Often they do this for reasons of public relations or corporate social responsibility as it demonstrates their commitment to the community, strengthens their license to operate, and gives recognition to the central role that a dynamic SME sector plays in local economic development. Recognizing that access to finance is a perennial problem for SMEs in sub-Saharan Africa, Shell launched a fund of nearly \$100 million in 2006, with 70 per cent of capital leveraged from African partners, open to SMEs in all sectors in Tanzania, Kenya Uganda, Nigeria, Rwanda and South Africa.⁶⁶ BP Tanzania chairs what is known as the Private Sector Initiative, which brings together TNCs to seek out

⁶⁵ and about 30 000 informal distributors, MTN Website.

⁶⁶ Shell Foundation website and 2007 Report

better ways to integrate local SMEs into their supply chains. An SME supplier database of 506 Tanzanian suppliers is shared between the procurement departments of the TNCs, resulting in an expanded market and increased opportunities for the SMEs while at the same time reducing the risks associated with such transactions. In Chad, ExxonMobil developed a National Content Strategy when faced with the challenge of local enterprises that were not well enough equipped to win contracts and, when they did, had difficulty sustaining acceptable performance levels. ExxonMobil collaborated with the IFC and the local chamber of commerce in overcoming the challenge, and this benefited other TNCs in Chad as well.

7.5 CONCLUSION AND DISCUSSIONS

There is a symbiotic relationship between the TNCs that invest in a host country and the SMEs in that country. This paper has considered the nature of this relationship from two aspects: the response of TNCs to creating linkages with SMEs; and the role of government in assisting small enterprises to benefit from such linkages. SMEs in Africa face constraints due to a lack of skills, technology and finance, as well as a lack of economies of scale. Although this paints a gloomy picture, examples in this paper have shown, SMEs in Africa have gained enormous benefits through linkages with the TNCs that make the investment. The further enhancement of TNC-SME linkages in Africa, however, is contingent upon:

- The willingness of the SMEs to reach and sustain global standards.
- The willingness of the TNCs to integrate local small suppliers into their global value chains.
- The willingness of governments to create a regulatory environment

that encourages small enterprise development, to invest in upgrading the skills and technological capabilities, and to implement policy promoting sector-specific FDI and TNC-SME linkages.

The reluctance of TNCs to engage with local suppliers is a salutary lesson for SMEs in sub-Saharan Africa. There is an onus on SMEs that want an access to expertise; access to markets, especially international markets; and access to technology. They have to take responsibility for themselves to take advantage of the benefits of such linkages, and aim at achieving global standards. TNCs need to venture beyond their “comfort zone” supplier base, and not consider their investment exclusively in terms of low wages and low labour standards. Outsourcing non-core business to local suppliers has its own access to local consumers; access to local knowledge; access to loyalty. In the African context, brand loyalty often lasts a lifetime, and the return on reputation has an incalculable value. TNCs that have opened their linkage programs to SMEs in other sectors in addition to their own, as examples in this paper show, help create an environment that is ultimately in their own long term interests. In short, integration of local SMEs into TNC global value chains ought to become a business imperative. Government intervention can take the form of different inputs. Investing in sound infrastructure such as water, electricity, roads and IT services not only attracts TNCs but also ensures that local enterprises are not at a competitive disadvantage. When a government invests in clusters and supplier development programs, and establishes training centers and programmes that provide technical assistance, skills training and capacity development, as the examples in this paper show, it assists small suppliers to upgrade skills and technology to take advantage of the benefits of FDI. Creating specialized agencies to promote and coordinate industry development, as in the case of the cut flower industry in Kenya, establishes close communication with enterprises and clusters in growth sectors that have TNC

connections. Even in the extractive sector, which is arguably the most difficult sector for SME linkages, the South African industry charter shows the positive impact when there is local content reservation for SMEs belonging to a designated group, as long as there is sufficient capacity and skills to meet the requirements of global value chains. Tax and other incentives agreement, whereby TNCs are encouraged to work with local firms in return for certain concessions, also help in encouraging and supporting TNCs to establish linkages with SMEs within their own value chain and beyond.

Lahti (2006) argued that with global integration, the protection of IPR is an increasingly important area in TNC-SME linkages⁶⁷, as technology transfer is not only from TNC to SME but can flow in the other direction as well. The OECD Guidelines at present refer only to the transfer of technology and the need for protection of IPR from TNCs to other partners, as it is assumed that TNCs are the main conduit of technology transfer across borders. Governments should, as a matter of priority, include protection for technology transfer from SMEs to TNCs, as inadequate protection of IPR can inhibit the incentive to innovate and have negative consequences for small enterprise development.

Finally, a TNCs-SMEs linkage needs to be based not only on quantitative values but also on quality. This concept of quality ought to incorporate not only job creation and technology transfer but also importantly the long-term commitment of a TNC and the extent to which it establishes mutually beneficial linkages with local

⁶⁷ Lahti, Arto (2006) *The New Industrial Organization Economics of Growth Firms in Small Open Countries like Finland*, P. 53. HSE Publication.

suppliers. In such a qualitative approach, value should be imputed to the extent of the interaction, and networking with domestic enterprises, and the opportunities that are created through the partnership for innovation and value added functions as demonstrated in the case of examples discuss in this paper. The task of ensuring that the TNCs-SMEs linkages in sub-Saharan Africa translate into tangible small enterprise development does not rest with TNCs, governments, SMEs or multilateral agencies alone. It is only when collective responsibility is taken that the developmental goals of African governments and the business goals of TNCs can become congruent, and small enterprises truly benefit.

References

- Adeya, N. (2001). *The Impact and Potential of ICTs in SMEs: A study of clusters in Kenya and Ghana*. Presentation at the International Workshop on African Systems of Innovation and Competence-building in the era of Globalisation. Aalborg University, Denmark.
- Black, A. & Bhanisi, S. (2006). *Globalisation, Imports and Local Content in the South African Automotive Industry*. Accelerated and Shared Growth Conference 2006.
- Hornberger, K. et al (2007). *Kenya's Cut Flower Cluster*. Harvard Business School, p 15.
- Lahti, A. (2006). *The New Industrial Organization Economics of Growth Firms in Small Open Countries like Finland*. P. 53. HSE Publication.
- MTN Website. <http://www.mtn.co.za/Pages/MTN.aspx>
- McCormick, D. (2007). *Enterprise Clusters in Africa: On the Way to industrialization*. Report No. 366. Nairobi: IDS.
- Nelson, J. (2007). *Building Linkages for Competitive and Responsible Entrepreneurship*. Harvard University Publication.
- OECD (2007). *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*. OECD background report for OECD conference, Tokyo, 2007.
- Shell Foundation Report 2007.

South Africa Yearbook 2007.

This Day, Nigeria, 6 December 2006 and 12 November 2007.

Zeng, D.Z. (2006). *Knowledge, Technology and Cluster-based growth in Africa*. World Bank Institute Development Study.

8. JATKO-OPISKELIJOIDEN ONNITTELUJA JA TERVEHDYKSIÄ

Kuinka oppia ja opettaa yrittäjyyttä tieteellisesti?

Yrittäjä, MMM, KTM, jatko-opiskelija
Pertti Luukkainen

Yrittäjyysajattelu ja yrittäjyyteen innostaminen ovat jälleen kunniassa, kun kansakunta liukuu lamaan muun maailman mukana. Yrittäjyyskasvatus tuntuu jälleen olevan tienhaarassa, jossakin niistä monista. Kumpi on tärkeämpää: löytää uusia yrittäjiä tunnistamalla suuresta ihmismassasta ne yksilöt, joista on yrittäjiksi, vai rakentaa konkreettisia työkaluja, jotka auttavat menestymään yrittäjänä normaaleilla kyvyillä ja työhaluilla varustettuja ihmisiä?

Tähän kysymykseen vastaamassa on Suomessa suorastaan eri koulukuntia, joista toiset vannovat synnynnäisten ominaisuuksien nimeen ja toisia, jotka ovat sitä mieltä, että kuka tahansa voi menestyä yrittäjänä, jos vain luodaan otolliset mahdollisuudet. Pohditaan, mitkä ominaisuudet tekevät ihmisestä yrittäjän, ja vieläpä onnistuvan yrittäjän. Vaurauden tavoittelu, riskinottohalu, innovatiivisuus, impulsiivisuus, ennakkoluulottomuus, mielikuvitus, luova hulluus, työnarkomania, narsismi ja jopa sattuma kelpaavat selityksiksi. Miksi toiset ryhtyvät yrittäjiksi ja toiset eivät taas mistään hinnasta ryhdy? Riippuu aina siitä, miltä kannalta asioita katsotaan.

Erityisen haastavaa on tieteellisen tason yrittäjyysopetus- ja oppiminen. Toisaalta oppijan pitäisi omaksua paras käytettävissä oleva tieto, jota tutkimus luo koko ajan lisää, ja toisaalta samanaikaisesti kyseenalaistaa lähestulkoon kaikki juuri oppimansa teoriat ja käytännöt. Tämä sen takia, että yrittäjämäisen käyttäytymisen eräs pääasioista on kehittää uutta ja ennen kokeilematonta, siis kyetä innovoimaan. Tiede lähtee perusajatukselta, että jo kehitetystä ja tutkitusta tiedosta jatketaan eteenpäin kehittämään entistä käyttökelpoisempaa tietoa: siis tietoa tiedon päälle. Tämä ajatus on toiminut kautta aikojen tehokkaasti ja johtanut ennennäkemättömän nopeaan kehitykseen.

Myös tieteellisessä yrittäjyyden opetuksessa ja tutkimuksessa sija löytyy kummankin edellä kuvatun ”koulukunnan” edustajille, ja parhaassa tapauksessa tuloksena on toimiva tieteellisen yrittäjyyskasvatuksen malli. Tutkimalla yhtäältä niitä lähtökohtia ja edellytyksiä, joista yrittäjiksi valikoituvat tulevat, voidaan saada arvokasta tietoa tulevien yrittäjien löytämiseksi ja yrittäjyyttä harkitsevien rohkaisemiseksi. Toisaalta antamalla yrittäjäuran valinneille myös niitä työkaluja, joiden avulla nykypäivän yritys-elämässä voi menestyä, voidaan myötävaikuttaa kilpailukykyisen yrityssektorin laajenemiseen. Pk-yrityksistä syntyy kasvuyrityksiä, ja kasvuyrityksistä maailmanluokan yrityksiä. Nämä yritykset tarvitsevat työkalupakikseen innovatiivisuuden ohella myös korkeatasoista liiketoimintaosaamista, jota yliopisto voi tarjota. Yrittäjyyden tieteellinen opetus voi vielä olla nykyisessä yliopistokentässä outo lintu, mutta hyvää vauhtia se on löytämässä toimivat mallit osin myös tämän hetkisen taloustilanteenkin siivittämänä.

Aalto-yliopisto, eli innovaatioyliopisto on lupaava toimintamalli lähes mahdottomana pidetyn korkeatieteen ja käytännön yhdistämisestä. Siinä yhdistyy paljon pe-

räänkuulutettu poikkitieteellinen ajattelu – jonka tuloksena toivotaan päästävän innovaatio-Suomeen – sekä luova tieteen ja käytännön yhdistäminen, joka kantaisi taloudellista kilpailukykyämme kauas tulevaisuuteen. Tässä mielessä yrittäjyysopetus kuuluu väistämättömän tärkeänä osana tulevan Aalto-yliopiston toimintakenttään.

Ruohonjuuritasolta, eli yrittäjyyden jatko-opiskelijan näkökulmasta katsottuna tulevaisuus näyttää hyvältä, koska sellainen aine kuin yrittäjyys, jos mikä, edustaa Aalto-yliopiston ydinajatusta poikkitieteellisyydestä ja innovoinnista yhdistettynä tieteelliseen ajatteluun. Helsingin kauppakorkeakoulun perustutkinto- ja jatko-opiskelun sekä pitkähkön käytännön yritystoiminnan tuoman kokemuksen perusteella on rohkaisevaa havaita, että yrittäjyyden laitos on onnistunut yllättämään jo mielestään paljon nähneen opiskelijayrittäjän. Ja yllättämään positiivisesti myös siinä mielessä, että epävarmuuteen ja ongelmalähtöiseen toimintaan tottunut yrittäjä on voinut huokaista helpotuksesta huomattuaan, että Helsingin kauppakorkeakoulun yrittäjyyden laitokselta on löytynyt muiden hyvien opettajien lisäksi professori Arto Lahti, jonka optimistinen ja innovatiivinen asenne on motivoinut hakemaan yhä lisää tietoa ja konkreettista taitoa yrittämisen tueksi. Opiskelun saralla se merkitsee vapautta määrittää itse tiedonhankintapolun, jota pitkin opiskelija haluaa edetä, kuitenkin tarjoamalla aina kysyttäessä vähintäänkin riittävää ja haasteellista tieteellistä teoriapohjaa omien aivoitusten tueksi. Valmiita vastauksia on professorilta turha odottaa, enemmänkin lisää jatkokysymyksiä oman luovuuden ja itsenäisen ajattelun kehittämiseksi. Yrittämisessäkin ei ole olemassa valmiita vastauksia, jopa kysymyksetkin pitää kehittää itse. Vapaus ja vastuu kuuluvat kiinteästi niin yrittäjyyteen kuin sen opiskeluunkin. Se, jos mikä, on yrittäjämäistä yrittäjyyden opetusta ja oppimista. Tämän toimintamallin on mahdollistanut omalta osaltaan

jatko-opiskelujeni ohjaaja, Helsingin kauppakorkeakoulun yrittäjyyden professori Arto Lahti.

KTM Karl Nikk

Tavatessani Arton ensimmäisen kerran Kauppakorkeakoululla jatko-opiskelijana 2005 oli ilo tutustua suoraselkäiseen pohjanmaan poikaan. Arto on opettajana ja ohjaana avoin ja rohkeaseva. Hän ei nouse professorin asema-auktoriteetin taakse ja käytä sitä välineenä. Arto osaa asettua ohjattavan tohtoriopiskelijan asemaan ja hallitsee empatian johdatellessaan alkavan tutkijan pois tutkimuksen sivupolulta. Arton rohkeus toimia yrittäjien puolesta on hieno asia. Hän ei ole säästänyt voimavaroja puolustaessaan myös niitä, jotka jäivät laman jalkoihin yrittäjinä ja yksityisinä kansalaisina. Näin Arton juhlahetken kunniaksi haluan toivottaa Artolle menestystä professorin toimessa ja iloa ja onnea kevään kaartuessa kesäksi.

Professori Arto Lahdelle

Yrittäjä, P.D. ja KTL Väinö Partanen

Arto Lahti on opettaja, jolla aina on aikaa oppilailleen. Hän ei ole koskaan jättänyt oppilaitaan yksin. Opettamis- ja ohjaustyönsä lisäksi hänellä on ollut aikaa perehdyttää oppilaitaan yrityselämän saloihin ja ihmisenä kasvamisen maailmaan. Hänen älylliset oivalluksensa ovat kannustaneet paneutumaan olemassa oleviin teorioihin ja etenkin uusiin ja vielä tuntemattomiin tiedon maailmoihin. Opettajana hän esittää asiansa teorioita avaten ja uusia teorialmahdollisuuksien verhoja raottaen.

Hänen opetuksensa ja teoriansa ovat kannustaneet etsimään maailmaa myös uudenlaisten paradigmojen silmin. Hän on vapauttanut perinteistä yliopistokulttuuria tarpeettomasti rasittaneesta raskasmielisen kontemplaation kurimuksesta. Tuloksena on aitoja elämyksellisiä tiedon maailmoja, joista jokainen voi olla aidosti ylpeä. Hän on opettanut perinteisen yrityskulttuurin teoriakielen lisäksi uudenlaista ja paremmin nykyhetkeä palvelevia yritystoiminnan ajatteluväleinä. Oppilaitaan ohjatessaan hän on kannustanut näkemään myös yrityskulttuurien tulevaisuuden näkymiä.

Akateemisen opetustyönsä lisäksi Arto Lahti on avartanut näkemään yrity maailman ja yhteiskunnan tosimaailmaa, niiden extreme-puolia. Yrity maailma ei ole oma sulkeutunut maailma, vaan se on dynaaminen toimija ja yhteiskunnan käynnissä pitävä voima.

Hänen opetuksensa on loistavaa, täyteläistä, täsmällistä ja älyhermoja herkistävää kerrontaa. Hän saa kuulijoidensa ajatukset dynaamiseen vuoropuheluun. Me oppilaat katsomme olevamme etuoikeutettuja saadessamme nauttia hänen opetuksestaan ja ohjauksestaan.

Rohkea Arto Lahti

KTM Martti Pottonen

Arto Lahti on isänmaan miehenä uskaltanut reilusti ottaa puheeksi pakkoluovutetun Karjalan palauttamisen Suomelle.

Arto on länsisuomalainen mies. Sopii olettaa, että Artoa eivät tunnesiteet menetettyyn Karjalaan motivoi. Tohtori puhuu ja kirjoittaa aiheesta järkeen ja kalkulaattoriin sekä kaikkien osapuolien etuun perustuen.

Karjala nousee yrittäjien voimin ja yrittäjyydellä. Kunhan virallinen Suomi ensin asian oikeutuksen tunnustaa ja lähtee rohkein keinoin palautusta edistämään ja palautuspäätöstä naapurilta hakemaan. Suomalaiset voisivat omalla yritteliäisyydellään ja sisullaan näyttää Euroopalle ja koko maailmalle, miten kurjasta nyky-Karjalasta nousee uusi ja kukoistava Karjala. Siitäpä hyötyisi myös Karjalan nykyinen vallanpitäjä.

Pyyntöni on, että Arto Lahti jaksaa edelleen voimakkaasi puhua ja kirjoittaa Karjalan palautuksen puolesta. Arto osaa laatia ymmärrettäviin numeroihin ja tosiasioihin pohjaavat perustelut sille, miksi suomalainen uusi Karjala olisi kaikkien osapuolien näkökulmasta optimaalinen ratkaisu.

Arto Lahtea lukuunottamatta kukaan ei näytä puhuneen siitä, millaisia voimia suomalaisilla yrittäjillä on erityisesti vaativissa ja vaikeissa tilanteissa. Karjala on kirkaasti pelastettavissa yrittäjien opein ja yrittäjien voimin. Toiveeni on, että Arto Lahti voi itse nähdä kukoistavan uuden Karjalan täyttäessään 70 vuotta!

ARTO LAHTI

KTM Olavi Punakivi

Tarina alkaa 03.05.1949 Merikarvialta; **nuoruus:** työtä, urheilua, koulua, aivojumppana shakkia ja historian tutkimusta, puolustusvoimat, työuraa: Porin Puuvilla ja Friitala, ylioppilas 1973, ATK – instituutti; **taloustieteellinen tutkija ja yrittäjä:** Kauppakorkeakoulu 1974->, perheen perustaminen, ekonomi 1975, työ- ja tutkimuskokemusta sekä ekonomisti: Kone-yhtymä ja Metalliteollisuuden Keskusliitto 1975 -1979, lisensiaatti 1981, tohtori 1984, taloustieteellistä tutkimusta eri alueilta, yrittäjyyden professori 1990->, itse yrittäjä ja yrittäjien puhe- ja puuhamies monissa koti- ja kansainvälisissä yhteyksissä; **talouspoliittinen ja po-**

liittinen toimija: presidenttiehdokas 2006, kansanedustajaehdokas 2007 ja kunnallisvaaliehdokas 2008 edustaen liberaalista arvomaailmaa.

Tämä lyhyt kuvaus kertoo Artosta ”PERSONANA” vain murto-osan ja hänen toimintaansa lukuisien taloudellisten julkaisujen kirjoittajana ei myöskään voi sivuuttaa.

Minulla on ollut ilo tutustua Artoon ja tehdä yhteistyötä hänen kanssaan jo siinä hänen uransa alkuvaiheessa, kun Suomessa rakennettiin erilaisia valuuttamalleja. Yrittäjyyteen ja yrittäjyyden eri osa – alueiden tutkimusintoani hän on kannustanut ja ohjannut syvällisellä ja monipuolisella kokemuksellaan tästä tieteenalasta. Ei voi muuta kuin ihailla hänen taitoaan mm. ennustaa nykyistä talouskriisiä, sillä jo vuoden 2006 presidentinvaalikampanjassaan hän totesi, että ”uuden kriisin oireet ovat jo näkyvissä”.

Toivotan Artolle paljon onnea ja monia menestyksellisiä taloustieteellisiä jatkovuosia.

KTM Riitta Valo

Tutustuin Arto Lahteen 1980-luvun lopulla, kun hänestä tuli markkinoinnin laitoksella pro gradu-työni ohjaaja. Työni empiirisen osan tein projektissa, jossa hänkin oli mukana. Koin hänet ohjaajana, joka ei puuttunut tarpeettomasti joka yksityiskohtaan, mutta antoi rakentavaa kritiikkiä kuin myös tukea ja kannustustakin tarvittaessa.

Lahti siirtyi professoriksi yrittäjyyden laitokselle ja itse aloitin myös tuolloin jatko-opiskelut kyseisellä laitoksella. Parhaiten mieleeni näistä vuosista on jäänyt se tunne, että yhteisissä keskusteluissa professorien ja opettajien sekä jatko-opiskelijoiden kesken opiskelijan mielipiteitä ja kommentteja, koskivat ne sitten tiedettä tai yrittäjyyttä yleensä, arvostettiin ja kuunneltiin yhtälailla. Osaltaan tähän ilmapiiriin on vaikuttanut Lahti sekä esimerkillään että laitoksen johtajana. Yhteisöllisyyttä on tuettu muutenkin; muistissani on mm. myös jatko-opiskelijoiden visiitit Lahden vapaa-ajan asunnolle, jossa on yhdessä sekä kärrätty multaa että parannettu (tiede)maailmaa.

Jatko-opintoseminaareissa näinä vuosina on tehty tiedettä mutta ei liian tosikko-
maisesti; Lahden tuntevat tietävät hänen huumorintajunsa. Ja senkin, että hänen määrittelemänään “akateeminen vartti” saa ihan uuden merkityksen...

Toivon 60-vuotiaalle professori Arto Lahdelle paljon onnea merkkipäivän johdosta kuin myös vielä lukuisia tuottoisia vuosia niin tieteen kuin yrittäjyydenkin parissa!

KTM Olli Vierto

Esitän lämpimät onnitteluni yrittäjyyden professori Arto Lahdelle hänen merkki-päivänään. Professori Arto Lahti on ollut ja on edelleen erittäin sopiva ja pätevä nimenomaan yrittäjyyden professoriksi. Onhan hänellä opillisten näytteidensä lisäksi myös vankkaa kokemusta toimimisesta itsekin yrittäjänä.

Henkilökohtaisesti olen tuntenut Arton jo yli viidentoista vuoden ajan. Hän on toiminut viime vuosikymmellä graduni ohjaajana ja muutoinkin hyvänä neuvonantajana suorittaessani toista kertaa ekonomin tutkintoa 30 vuoden tauon jälkeen. Arton antamat ohjeet ja opastus tuottivatkin toivottua tulosta, sillä sain silloisen tutkintoni suoritetuksi suhteellisen nopeasti ja mukavin tuloksin. Tosin siihen vaikutti myös opiskelukaverini ja ystäväni Martti Pottonen, jonka kanssa meillä oli aina pieni kisa meneillään tenteissä ja varsinkin niiden tuloksien vertailussa. Arton opastuksella suoritimme kumpikin yrittäjyyden eli pääaineemme tentit erinomaisin tuloksin.

Arto toimii myös jatko-opintojemme ohjaajana ja tuloksia on tulossa myöhemmin, sillä opinnot ovat eri syistä hieman vielä vaiheessa.

Professori Arto Lahdesta on vielä mainittava, että hän on aina ja joka tilanteessa ollut valmis antamaan ohjeitaan ja vastaanottamaan kyselijän luokseen olipa hänellä miten kiire tahansa.

Omasta puolestani toivon Artolle vielä monia aktiiviisia ja menestyksellisiä vuosia professuurinsa hoitamisessa.

A-SARJA: VÄITÖSKIRJOJA - DOCTORAL DISSERTATIONS. ISSN 1237-556X.

- A:287. TIMO JÄRVENSIVU: Values-driven management in strategic networks: A case study of the influence of organizational values on cooperation. 2007.
ISBN-10: 952-488-081-4, ISBN-13: 978-952-488-081-7.
- A:288. PETRI HILLI: Riskinhallinta yksityisen sektorin työeläkkeiden rahoituksessa. 2007.
ISBN-10: 952-488-085-7, ISBN-13: 978-952-488-085-5.
E-version: ISBN 978-952-488-110-4.
- A:289. ULLA KRUHSE-LEHTONEN: Empirical Studies on the Returns to Education in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-089-3, E-version ISBN 978-952-488-091-6.
- A:290. IRJA HYVÄRI: Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions. 2007. ISBN 978-952-488-092-3, E-version: 978-952-488-093-0.
- A:291. MIKKO MÄKINEN: Essays on Stock Option Schemes and CEO Compensation. 2007.
ISBN 978-952-488-095-4.
- A:292. JAAKKO ASPARA: Emergence and Translations of Management Interests in Corporate Branding in the Finnish Pulp and Paper Corporations. A Study with an Actor-Network Theory Approach. 2007. ISBN 978-952-488-096-1, E-version: 978-952-488-107-4.
- A:293. SAMI J. SARPOLA: Information Systems in Buyer-supplier Collaboration. 2007.
ISBN 978-952-488-098-5.
- A:294. SANNA K. LAUKKANEN: On the Integrative Role of Information Systems in Organizations: Observations and a Proposal for Assessment in the Broader Context of Integrative Devices. 2006. ISBN 978-952-488-099-2.
- A:295. CHUNYANG HUANG: Essays on Corporate Governance Issues in China. 2007.
ISBN 978-952-488-106-7, E-version: 978-952-488-125-8.
- A:296. ALEKSI HORSTI: Essays on Electronic Business Models and Their Evaluation. 2007.
ISBN 978-952-488-117-3, E-version: 978-952-488-118-0.
- A:297. SARI STENFORS: Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work. 2007. ISBN 978-952-488-120-3, E-version: 978-952-488-130-2.
- A:298. PÄIVI KARHUNEN: Field-Level Change in Institutional Transformation: Strategic Responses to Post-Socialism in St. Petersburg Hotel Enterprises. 2007.
ISBN 978-952-488-122-7, E-version: 978-952-488-123-4.
- A:299. EEVA-KATRI AHOLA: Producing Experience in Marketplace Encounters: A Study of Consumption Experiences in Art Exhibitions and Trade Fairs. 2007.
ISBN 978-952-488-126-5.
- A:300. HANNU HÄNNINEN: Negotiated Risks: The Estonia Accident and the Stream of Bow Visor Failures in the Baltic Ferry Traffic. 2007. ISBN 978-952-499-127-2.

- A:301. MARIANNE KIVELÄ: Dynamic Capabilities in Small Software Firms. 2007. ISBN 978-952-488-128-9.
- A:302. OSMO T.A. SORONEN: A Transaction Cost Based Comparison of Consumers' Choice between Conventional and Electronic Markets. 2007. ISBN 978-952-488-131-9.
- A:303. MATTI NOJONEN: Guanxi – The Chinese Third Arm. 2007. ISBN 978-952-488-132-6.
- A:304. HANNU OJALA: Essays on the Value Relevance of Goodwill Accounting. 2007. ISBN 978-952-488-133-3, E-version: 978-952-488-135-7.
- A:305. ANTTI KAUKHANEN: Essays on Empirical Personnel Economics. 2007. ISBN 978-952-488-139-5.
- A:306. HANS MÄNTYLÄ: On "Good" Academic Work – Practicing Respect at Close Range. 2007. ISBN 978-952-488-142-1, E-version: 978-952-488-142-5.
- A:307. MILLA HUURROS: The Emergence and Scope of Complex System/Service Innovation. The Case of the Mobile Payment Services Market in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-143-2
- A:308. PEKKA MALO: Higher Order Moments in Distribution Modelling with Applications to Risk Management. 2007. ISBN 978-952-488-155-5, E-version: 978-952-488-156-2.
- A:309. TANJA TANAYAMA: Allocation and Effects of R&D Subsidies: Selection, Screening, and Strategic Behavior. 2007. ISBN 978-952-488-157-9, E-version: 978-952-488-158-6.
- A:310. JARI PAULAMÄKI: Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjujyityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. 2008. Korjattu painos. ISBN 978-952-488-246-0, E-version: 978-952-488-247-7.
- A:311. JANNE VIHINEN: Supply and Demand Perspectives on Mobile Products and Content Services. ISBN 978-952-488-168-5.
- A:312. SAMULI KNÜPFER: Essays on Household Finance. 2007. ISBN 978-952-488-178-4.
- A:313. MARI NYRHINEN: The Success of Firm-wide IT Infrastructure Outsourcing: an Integrated Approach. 2007. ISBN 978-952-488-179-1.
- A:314. ESKO PENTTINEN: Transition from Products to Services within the Manufacturing Business. 2007. ISBN 978-952-488-181-4, E-version: 978-952-488-182-1.
- A:315. JARKKO VESA: A Comparison of the Finnish and the Japanese Mobile Services Markets: Observations and Possible Implications. 2007. ISBN 978-952-488-184-5.
- A:316. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Condition Data in Road Maintenance Management. 2007. ISBN 978-952-488-185-2, E-version: 978-952-488-186-9.
- A:317. NINA GRANQVIST: Nanotechnology and Nanolabeling. Essays on the Emergence of New Technological Fields. 2007. ISBN 978-952-488-187-6, E-version: 978-952-488-188-3.
- A:318. GERARD L. DANFORD: INTERNATIONALIZATION: An Information-Processing Perspective. A Study of the Level of ICT Use During Internationalization. 2007. ISBN 978-952-488-190-6.

- A:319. TIINA RITVALA: Actors and Institutions in the Emergence of a New Field: A Study of the Cholesterol-Lowering Functional Foods Market. 2007. ISBN 978-952-488-195-1.
- A:320. JUHA LAAKSONEN: Managing Radical Business Innovations. A Study of Internal Corporate Venturing at Sonera Corporation. 2007. ISBN 978-952-488-201-9, E-version: 978-952-488-202-6.
- A:321. BRETT FIFIELD: A Project Network: An Approach to Creating Emergent Business. 2008. ISBN 978-952-488-206-4, E-version: 978-952-488-207-1.
- A:322. ANTTI NURMI: Essays on Management of Complex Information Systems Development Projects. 2008. ISBN 978-952-488-226-2.
- A:323. SAMI RELANDER: Towards Approximate Reasoning on New Software Product Company Success Potential Estimation. A Design Science Based Fuzzy Logic Expert System. 2008. ISBN 978-952-488-227-9.
- A:324. SEPPO KINKKI: Essays on Minority Protection and Dividend Policy. 2008. ISBN 978-952-488-229-3.
- A:325. TEEMU MOILANEN: Network Brand Management: Study of Competencies of Place Branding Ski Destinations. 2008. ISBN 978-952-488-236-1.
- A:326. JYRKI ALI-YRKKÖ: Essays on the Impacts of Technology Development and R&D Subsidies. 2008. ISBN 978-952-488-237-8.
- A:327. MARKUS M. MÄKELÄ: Essays on software product development. A Strategic management viewpoint. 2008. ISBN 978-952-488-238-5.
- A:328. SAMI NAPARI: Essays on the gender wage gap in Finland. 2008. ISBN 978-952-488-243-9.
- A:329. PAULA KIVIMAA: The innovation effects of environmental policies. Linking policies, companies and innovations in the Nordic pulp and paper industry. 2008. ISBN 978-952-488-244-6.
- A:330. HELI VIRTÄ: Essays on Institutions and the Other Deep Determinants of Economic Development. 2008. ISBN 978-952-488-267-5.
- A:331. JUKKA RUOTINEN: Essays in trade in services difficulties and possibilities. 2008. ISBN 978-952-488-271-2, E-version: ISBN 978-952-488-272-9.
- A:332. IIKKA KORHONEN: Essays on commitment and government debt structure. 2008. ISBN 978-952-488-273-6, E-version: ISBN 978-952-488-274-3.
- A:333. MARKO MERISAVO: The interaction between digital marketing communication and customer loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-277-4, E-version 978-952-488-278-1.
- A:334. PETRI ESKELINEN: Reference point based decision support tools for interactive multiobjective optimization. 2008. ISBN 978-952-488-282-8.
- A:335. SARI YLI-KAUHALUOMA: Working on technology: a study on collaborative R&D work in industrial chemistry. 2008. ISBN 978-952-488-284-2

- A:336. JANI KILPI: Sourcing of availability services - case aircraft component support. 2008. ISBN 978-952-488-284-2, 978-952-488-286-6 (e-version).
- A:337. HEIDI SILVENNOINEN: Essays on household time allocation decisions in a collective household model. 2008. ISBN 978-952-488-290-3, ISBN 978-952-488-291-0 (e-version).
- A:338. JUKKA PARTANEN: Pk-yrityksen verkostokyvykkyydet ja nopea kasvu - case: Tiede- ja teknologiavetoiset yritykset. 2008. ISBN 978-952-488-295-8.
- A:339. PETRUS KAUTTO: Who holds the reins in Integrated Product Policy? An individual company as a target of regulation and as a policy maker. 2008. ISBN 978-952-488-300-9, 978-952-488-301-6 (e-version).
- A:340. KATJA AHONIEMI: Modeling and Forecasting Implied Volatility. 2009. ISBN 978-952-488-303-0, E-version: 978-952-488-304-7.
- A:341. MATTI SARVIMÄKI: Essays on Migration. 2009. ISBN 978-952-488-305-4, 978-952-488-306-1 (e-version).
- A:342. LEENA KERKELÄ: Essays on Globalization – Policies in Trade, Development, Resources and Climate Change. 2009. ISBN 978-952-488-307-8, E-version: 978-952-488-308-5.
- A:343. ANNELI NORDBERG: Pienyrityksen dynaaminen kyvykkyys - Empiirinen tutkimus graafisen alan pienpainoyrityksistä. 2009. ISBN 978-952-488-318-4.
- A:344. KATRI KARJALAINEN: Challenges of Purchasing Centralization – Empirical Evidence from Public Procurement. 2009. ISBN 978-952-488-322-1, E-version: 978-952-488-323-8.
- A:345. Jouni H. Leinonen: Organizational Learning in High-Velocity Markets. Case Study in The Mobile Communications Industry. 2009. ISBN 978-952-488-325-2.
- A:346. Johanna Vesterinen: Equity Markets and Firm Innovation in Interaction. - A Study of a Telecommunications Firm in Radical Industry Transformation. 2009. ISBN 978-952-488-327-6.
- A:347. Jari Huikku: Post-Completion Auditing of Capital Investments and Organizational Learning. 2009. ISBN 978-952-488-334-4, E-version 978-952-488-335-1.

B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.

- B:77. MATTI KAUTTO – ARTO LINDBLOM – LASSE MITRONEN: Kaupan liiketoiminta-osaaminen. 2007. ISBN 978-952-488-109-8.
- B:78. NIILLO HOME: Kauppiasyrittäjyys. Empiirinen tutkimus K-ruokakauppiaiden yrittäjyysasenteista. Entrepreneurial Orientation of Grocery Retailers – A Summary. ISBN 978-952-488-113-5, E-versio: ISBN 978-952-488-114-2.
- B:79. PÄIVI KARHUNEN – OLENA LESYK – KRISTO OVASKA: Ukraina suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-150-0, E-versio: 978-952-488-151-7.
- B:80. MARIA NOKKONEN: Näkemyksiä pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolikiintiöistä. Retorinen diskurssianalyysi Helsingin Sanomien verkkokeskusteluista. Nasta-projekti. 2007. ISBN 978-952-488-166-1, E-versio: 978-952-488-167-8.

- B:81. PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN – MARJA MATTILA: Suomalaisyritykset Baltiassa tänään ja huomenna: Liiketoimintanormien ja -käytäntöjen kehityksestä. 2007. ISBN 978-952-488-177-7, E-versio: 978-952-488-183-8.
- B:82. OLGA MASHKINA – PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN: The Emerging Mortgage Market in Russia: An Overview with Local and Foreign Perspectives. 2007. ISBN 978-952-488-193-7, E-version: 978-952-488-194-4.
- B:83. PIIA HELISTE – MARJA MATTILA – KRZYSZTOF STACHOWIAK: Puola suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-198-2, E-versio: 978-952-488-199-9.
- B:84. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – JOHANNA LOGRÉN – KRISTO OVASKA: Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. 2008. ISBN 978-953-488-212-5, E-versio: 978-952-488-241-5.
- B:85. MARJA MATTILA – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Unkari suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-213-2, E-versio: 978-952-488-222-4.
- B:86. KRISTIINA KORHONEN – ANU PENTTILÄ – MAYUMI SHIMIZU – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Intia suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-214-9, E-versio: 978-952-488-283-5.
- B:87. SINIKKA VANHALA – SINIKKA PESONEN: Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. 2008. ISBN 978-952-488-224-8, E-versio: 978-952-488-225-5.
- B:88. POLINA HEININEN – OLGA MASHKINA – PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN: Leningradin lääni yritysten toimintaympäristönä: pk-sektorin näkökulma. 2008. ISBN 978-952-488-231-6, E-versio: 978-952-488-235-4.
- B:89. Ольга Машкина – Полина Хейнинен: Влияние государственного сектора на развитие малого и среднего предпринимательства в Ленинградской области: взгляд предприятий. 2008. ISBN 978-952-488-233-0, E-version: 978-952-488-240-8.
- B:90. MAI ANTILA – ARTO RAJALA (Editors): Fishing with business nets – keeping thoughts on the horizon Professor Kristian Möller. 2008. ISBN 978-952-488-249-1, E-version: 978-952-488-250-7.
- B:91. RENÉ DE KOSTER – WERNER DELFMANN (Editors): Recent developments in supply chain management. 2008. ISBN 978-952-488-251-4, E-version: 978-952-488-252-1.
- B:92. KATARIINA RASILAINEN: Valta orkesterissa. Narratiivinen tutkimus soittajien kokemuksista ja näkemyksistä. 2008. ISBN 978-952-488-254-5, E-versio: 978-952-488-256-9.
- B:93. SUSANNA KANTELINEN: Opiskelen, siis koen. Kohti kokevan subjektin tunnistavaa korkeakoulututkimusta. 2008. ISBN 978-952-488-257-6, E-versio: 978-952-488-258.
- B:94. KATRI KARJALAINEN – TUOMO KIVIOJA – SANNA PELLAVA: Yhteishankintojen kustannusvaikutus. Valtion hankintatoimen kustannussäästöjen selvittäminen. 2008. ISBN 978-952-488-263-7, E-versio: ISBN 978-952-488-264-4.
- B:95. ESKO PENTTINEN: Electronic Invoicing Initiatives in Finland and in the European Union – Taking the Steps towards the Real-Time Economy. 2008. ISBN 978-952-488-268-2, E-versio: ISBN 978-952-488-270-5.

- B:96. LIISA UUSITALO (Editor): Museum and visual art markets. 2008. ISBN 978-952-488-287-3, E-version: ISBN 978-952-488-288-0.
- B:97. EEVA-LIISA LEHTONEN: Pohjoismaiden ensimmäinen kauppatieteiden tohtori Vilho Paavo Nurmilahti 1899-1943. 2008. ISBN 978-952-488-292-7, E-versio: ISBN 978-952-488-293-4.
- B:98. ERJA KETTUNEN – JYRI LINTUNEN – WEI LU – RIITTA KOSONEN: Suomalaisyritysten strategiat Kiinan muuttuvassa toimintaympäristössä. 2008 ISBN 978-952-488-234-7, E-versio: ISBN 978-952-488-297-2.
- B:99. SUSANNA VIRKKULA – EEVA-KATRI AHOLA – JOHANNA MOISANDER – JAAKKO ASPARA – HENRIKKI TIKKANEN: Messut kuluttajia osallistavan markkinakulttuurin fasilitaattorina: messukokemuksen rakentuminen Venemessuilla. 2008. ISBN 978-952-488-298-9, E-versio: ISBN 978-952-488-299-6.
- B:100. PEER HULL KRISTENSEN – KARI LILJA (Eds): New Modes of Globalization: Experimentalist Forms of Economics Organization and Enabling Welfare Institutions – Lessons from The Nordic Countries and Slovenia. 2009. ISBN 978-952-488-309-2, E-version: 978-952-488-310-8.
- B:101. VIRPI SERITA – ERIK PÖNTISKOSKI (eds.)
SEPPO MALLINIUS – VESA LEIKOS – KATARIINA VILLBERG – TUUA RINNE – NINA YPPÄRILÄ – SUSANNA HURME: Marketing Finnish Design in Japan. 2009. ISBN 978-952-488-320-7. E-version: ISBN 978-952-488-321-4.
- B:102. POLINA HEININEN – OLLI-MATTI MIKKOLA – PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN: Yritysrahoitusmarkkinoiden kehitys Venäjällä. Pk-yritysten tilanne Pietarissa. 2009. ISBN 978-952-488-329-0. E-version: ISBN 978-952-488-331-3.
- B:103. ARTO LAHTI: Liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden pioneeri Suomessa. 2009. ISBN 978-952-488-330-6.
- B:104. KEIJO RÄSÄNEN: Tutkija kirjoittaa - esseitä kirjoittamisesta ja kirjoittajista akateemisessa työssä. 2009. ISBN 978-952-488-332-0. E-versio: ISBN 978-952-488-333-7.

N-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS. MIKKELI BUSINESS CAMPUS PUBLICATIONS.
ISSN 1458-5383

- N:63. SOILE MUSTONEN – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN: Oppilaitosten yrittäjyyskoulutuksen kehittämishanke 2004–2006 Etelä-Savon alueella. Tavoitteiden, toimenpiteiden ja vaikuttavuuden arviointi. 2007. ISBN: 978-952-488-086-2.
- N:64. JOHANNA LOGRÉN – VESA KOKKONEN: Pietarissa toteutettujen yrittäjäkoulutusohjelmien vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-111-1.
- N:65. VESA KOKKONEN: Kehity esimiehenä – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:66. VESA KOKKONEN – JOHANNA LOGRÉN: Kaupallisten avustajien – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.

- N:67. MARKKU VIRTANEN: Summary and Declaration. Of the Conference on Public Support Systems of SME's in Russia and Other North European Countries. May 18 – 19, 2006, Mikkeli, Finland. 2007. ISBN 978-952-488-140-1.
- N:68. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN: Pietarin ja Leningradin läänin potentiaali kaakkoissuomalaisille metallialan yrityksille. 2007. ISBN 978-952-488-163-0.
- N:69. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Pietarin innovaatiojärjestelmä jayhteistyöpotentiaali suomalaisille innovaatiotoimijoille. 2007. ISBN 978-952-488-164-7.
- N:70. VESA KOKKONEN: Perusta Oma Yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-165-4.
- N:71. JARI HANDELBERG – MIKKO SAARIKIVI: Tutkimus Miktech Yrityshautomon yritysten näkemyksistä ja kokemuksista hautomon toiminnasta ja sen edelleen kehittämisestä. 2007. ISBN 978-952-488-175-3.
- N:72. SINIKKA MYNTTINEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Mikkelin Seudun yrityspalvelujen henkilökunnan sekä alueen yrittäjien näkemykset ja suhtautuminen mentorointiin. 2007. ISBN 978-952-488-176-0.
- N:73. SINIKKA MYNTTINEN: Katsaus K-päivittäistavarakauppaan ja sen merkitykseen Itä-Suomessa. 2007. ISBN 978-952-488-196-8.
- N:74. MIKKO SAARIKIVI: Pk-yritysten kansainvälistymisen sopimukset. 2008. ISBN 978-952-488-210-1.
- N:75. LAURA TUUTTI: Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta – hankkeen vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-211-8.
- N:76. LAURA KEHUSMAA – JUSSI KÄMÄ – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN (ohjaaja): StuNet -Business Possibilities and Education - hankkeen arviointi. 2008. ISBN 978-952-488-215-6.
- N:77. PÄIVI KARHUNEN – ERJA KETTUNEN – VISA MIETTINEN – TIINAMARI SIVONEN: Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in Southeast Finland and Northwest Russia. 2008. ISBN 978-952-488-223-1.
- N:78. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Suomalais-venäläisen innovaatioyhteistyön haasteet toimijanäkökulmasta. 2008. ISBN 978-952-488-232-3.
- N:79. VESA KOKKONEN: Kasva Yrittäjäksi – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-248-4.
- N:80. VESA KOKKONEN: Johtamisen taidot - hankkeessa järjestettyjen koulutusohjelmien vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-259-0.
- N:81. MIKKO SAARIKIVI: Raportti suomalaisten ja brittiläisten pk-yritysten yhteistyön kehittämisestä uusiutuvan energian sektorilla. 2008. ISBN 978-952-488-260-6.
- N:82. MIKKO SAARIKIVI – JARI HANDELBERG – TIMO HOLMBERG – ARI MATILAINEN: Selvitys lujitemuovikomposiittituotteiden mahdollisuuksista rakennusteollisuudessa. 2008. ISBN 978-952-488-262-0.

N:83. PÄIVI KARHUNEN – SVETLANA LEDYAEVA – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN – ELENA MOCHNIKOVA – DMITRY VASILENKO: Russian students' perceptions of entrepreneurship. Results of a survey in three St. Petersburg universities. Entrepreneurship development –project 2. 2008. ISBN 978-952-488-280-4.

W-SARJA: TYÖPAPEREITA - WORKING PAPERS . ISSN 1235-5674.
ELECTRONIC WORKING PAPERS, ISSN 1795-1828.

W:412. LOTHAR THIELE – KAISA MIETTINEN – PEKKA J. KORHONEN – JULIAN MOLINA: A Preference-Based Interactive Evolutionary Algorithm for Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-094-7.

W:413. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Are There Asymmetric Price Responses in the Euro Area? 2007. ISBN 978-952-488-097-8.

W:414. SAMI SARPOLA: Evaluation Framework for VML Systems. 2007. ISBN 978-952-488-097-8.

W:415. SAMI SARPOLA: Focus of Information Systems in Collaborative Supply Chain Relationships. 2007. ISBN 978-952-488-101-2.

W:416. SANNA LAUKKANEN: Information Systems as Integrative Infrastructures. Information Integration and the Broader Context of Integrative and Coordinative Devices. 2007. ISBN 978-952-488-102-9.

W:417. SAMULI SKURNIK – DANIEL PASTERNAK: Uusi näkökulma 1900-luvun alun murroskauteen ja talouden murrosvaiheiden dynamiikkaan. Liikemies Moses Skurnik osakesijoittajana ja -välittäjänä. 2007. ISBN 978-952-488-104-3.

W:418. JOHANNA LOGRÉN – PIIA HELISTE: Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali. 2001. ISBN 978-952-488-112-8.

W:419. SARI STENFORS – LEENA TANNER: Evaluating Strategy Tools through Activity Lens. 2007. ISBN 978-952-488-120-3.

W:420. RAIMO LOVIO: Suomalaisten monikansallisten yritysten kotimaisen sidoksen heikkeneminen 2000-luvulla. 2007. ISBN 978-952-488-121-0.

W:421. PEKKA J. KORHONEN – PYRY-ANTTI SIITARI: A Dimensional Decomposition Approach to Identifying Efficient Units in Large-Scale DEA Models. 2007. ISBN 978-952-488-124-1.

W:422. IRYNA YEVSEYEVA – KAISA MIETTINEN – PEKKA SALMINEN – RISTO LAHDELMA: SMAA-Classification - A New Method for Nominal Classification. 2007. ISBN 978-952-488-129-6.

W:423. ELINA HILTUNEN: The Futures Window – A Medium for Presenting Visual Weak Signals to Trigger Employees' Futures Thinking in Organizations. 2007. ISBN 978-952-488-134-0.

W:424. TOMI SEPPÄLÄ – ANTTI RUOTOISTENMÄKI – FRIDTJOF THOMAS: Optimal Selection and Routing of Road Surface Measurements. 2007. ISBN 978-952-488-137-1.

- W:425. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Road Maintenance Management System. A Simplified Approach. 2007. ISBN 978-952-488-1389-8.
- W:426. ANTTI PIRJETÄ – VESA PUTTONEN: Style Migration in the European Markets 2007. ISBN 978-952-488-145-6.
- W:427. MARKKU KALLIO – ANTTI PIRJETÄ: Incentive Option Valuation under Imperfect Market and Risky Private Endowment. 2007. ISBN 978-952-488-146-3.
- W:428. ANTTI PIRJETÄ – SEPPO IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN: Semiparametric Risk Preferences Implied by Executive Stock Options. 2007. ISBN 978-952-488-147-0.
- W:429. OLLI-PEKKA KAUPPILA: Towards a Network Model of Ambidexterity. 2007. ISBN 978-952-488-148-7.
- W:430. TIINA RITVALA – BIRGIT KLEYMANN: Scientists as Midwives to Cluster Emergence. An Interpretative Case Study of Functional Foods. 2007. ISBN 978-952-488-149-4.
- W:431. JUKKA ALA-MUTKA: Johtamiskyvykkyyden mittaaminen kasvuyrityksissä. 2007. ISBN 978-952-488-153-1.
- W:432. MARIANO LUQUE – FRANCISCO RUIZ – KAISA MIETTINEN: GLIDE – General Formulation for Interactive Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-154-8.
- W:433. SEPPO KINKKI: Minority Protection and Information Content of Dividends in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-170-8.
- W:434. TAPIO LAAKSO: Characteristics of the Process Supersede Characteristics of the Debtor Explaining Failure to Recover by Legal Reorganization Proceedings. 2007. ISBN 978-952-488-171-5.
- W:435. MINNA HALME: Something Good for Everyone? Investigation of Three Corporate Responsibility Approaches. 2007. ISBN 978-952-488-189.
- W:436. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part One. 2007. ISBN 978-952-488-191-3.
- W:437. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part Two. 2007. ISBN 978-952-488-192-0.
- W:438. JANI KILPI: Valuation of Rotable Spare Parts. 2007. ISBN 978-952-488-197-5.
- W:439. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN – KATHRIN KLAMROTH – JUSSI HAKANEN: Interactive Learning-oriented Decision Support Tool for Nonlinear Multiobjective Optimization: Pareto Navigator. 2007. ISBN 978-952-488-200-2.
- W:440. KALYANMOY DEB – KAISA MIETTINEN – SHAMIK CHAUDHURI: Estimating Nadir Objective Vector: Hybrid of Evolutionary and Local Search. 2008. ISBN 978-952-488-209-5.
- W:441. ARTO LAHTI: Globalisaatio haastaa pohjoismaisen palkkatalousmallin. Onko löydetävissä uusia aktiivisia toimintamalleja, joissa Suomi olisi edelleen globalisaation voittaja? 2008. ISBN 978-952-488-216-3.

- W:442. ARTO LAHTI: Semanttinen Web – tulevaisuuden internet. Yrittäjien uudet liiketoimintamahdollisuudet. 2008. ISBN 978-952-488-217-0.
- W:443. ARTO LAHTI: Ohjelmistoteollisuuden globaali kasvustrategia ja immateriaalioikeudet. 2008. ISBN 978-952-488-218-7.
- W:444. ARTO LAHTI: Yrittäjän oikeusvarmuus globalisaation ja byrokratisoitumisen pyörteissä. Onko löydettävissä uusia ja aktiivisia toimintamalleja yrittäjien syrjäytymisen estämiseksi? 2008. ISBN 978-952-488-219-4.
- W:445. PETRI ESKELINEN: Objective trade-off rate information in interactive multiobjective optimization methods – A survey of theory and applications. 2008. ISBN 978-952-488-220-0.
- W:446. DEREK C. JONES – PANU KALMI: Trust, inequality and the size of co-operative sector – Cross-country evidence. 2008. ISBN 978-951-488-221-7.
- W:447. KRISTIINA KORHONEN – RIITTA KOSONEN – TIINAMARI SIVONEN – PASI SAUKKONEN: Pohjoiskarjalaisten pienten ja keski suurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet. 2008. ISBN 978-952-488-228-6.
- W:448. TIMO JÄRVENSIVU – KRISTIAN MÖLLER: Metatheory of Network Management: A Contingency Perspective. 2008. ISBN 978-952-488-231-6.
- W:449. PEKKA KORHONEN: Setting “condition of order preservation” requirements for the priority vector estimate in AHP is not justified. 2008. ISBN 978-952-488-242-2.
- W:450. LASSE NIEMI – HANNU OJALA – TOMI SEPPÄLÄ: Misvaluation of takeover targets and auditor quality. 2008. ISBN 978-952-488-255-2.
- W:451. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Forecasting performance of the small-scale hybrid New Keynesian model. 2008. ISBN 978-952-488-261-3.
- W:452. MARKO MERISAVO: The Interaction between Digital Marketing Communication and Customer Loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-266-8.
- W:453. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN: Trade-off Analysis Tool with Applicability Study for Interactive Nonlinear Multiobjective Optimization. 2008. ISBN 978-952-488-269-9.
- W:454. SEPPO IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN – TUOMAS RATILAINEN: Antitakeover provisions and performance – Evidence from the Nordic countries. 2008. ISBN 978-952-488-275-0.
- W:455. JAN-ERIK ANTIPIN: Dynamics of inflation responses to monetary policy in the EMU area. 2008. ISBN 978-952-488-276-7.
- W:456. KIRSI KOMMONEN: Narratives on Chinese colour culture in business contexts. The Yin Yang Wu Xing of Chinese values. 2008. ISBN 978-952-488-279-8.
- W:457. MARKKU ANTTONEN – MIKA KUISMA – MINNA HALME – PETRUS KAUTTO: Materiaalitehokkuuden palveluista ympäristömyötäistä liiketoimintaa (MASCO2). 2008. ISBN 978-952-488-279-8.
- W:458. PANU KALMI – DEREK C. JONES – ANTTI KAUHANEN: Econometric case studies: overview and evidence from recent finnish studies. 2008. ISBN 978-952-488-289-7.

- W:459. PETRI JYLHÄ – MATTI SUOMINEN – JUSSI-PEKKA LYYTINEN: Arbitrage Capital and Currency Carry Trade Returns. 2008. ISBN 978-952-488-294-1.
- W:460. OLLI-MATTI MIKKOLA – KATIA BLOIGU – PÄIVI KARHUNEN: Venäjä-osaamisen luonne ja merkitys kansainvälisissä suomalaisyrityksissä. 2009. ISBN 978-952-488-302-3.
- W:461. ANTTI KAUHANEN – SATU ROPONEN: Productivity Dispersion: A Case in the Finnish Retail Trade. 2009. ISBN 978-952-488-311-5.
- W:462. JARI HUIKKU: Design of a Post-Completion Auditing System for Organizational Learning. 2009. ISBN 978-952-488-312-2.
- W:463. PYRY-ANTTI SIITARI: Identifying Efficient Units in Large-Scale Dea Models Using Efficient Frontier Approximation. 2009. ISBN 978-952-488-313-9.
- W:464. MARKKU KALLIO – MERJA HALME: Conditions for Loss Averse and Gain Seeking Consumer Price Behavior. 2009. ISBN 978-952-488-314-6.
- W:465. MERJA HALME – OUTI SOMERVUORI: Study of Internet Material Use in Education in Finland. 2009. ISBN 978-952-488-315-3.
- W:466. RAIMO LOVIO: Näkökulmia innovaatiotoiminnan ja –politiikan muutoksiin 2000-luvulla. 2009. ISBN 978-952-488-316-0.

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.

CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR WORKING PAPERS. ISSN 1235-3931.

- Z:16. PETER GABRIELSSON – MIKA GABRIELSSON: Marketing Strategies for Global Expansion in the ICT Field. 2007. ISBN 978-952-488-105-0.
- Z:17. MIKA GABRIELSSON – JARMO ERONEN – JORMA PIETALA: Internationalization and Globalization as a Spatial Process. 2007. ISBN 978-952-488-136-4.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Palvelu Oy

Kirjakauppa

Runeberginkatu 14-16

00100 Helsinki

Puh. (09) 4313 8310, fax (09) 495 617

Sähköposti: kykirja@ky.hse.fi

Helsingin kauppakorkeakoulu

Julkaisutoimittaja

PL 1210

00101 Helsinki

Puh. (09) 4313 8579, fax (09) 4313 8305

Sähköposti: julkaisu@hse.fi

All the publications can be ordered from

Helsinki School of Economics

Publications officer

P.O.Box 1210

FIN-00101 Helsinki

Phone +358-9-4313 8579, fax +358-9-4313 8305

E-mail: julkaisu@hse.fi