

Kilpailu, yhteistyö, työnjako

Raimo Nurmi

Summary: Competition is high on the agenda of the economic discussion of the day. This is not entirely without a pretense. The present paper tries to rehabilitate cooperation and particularly its special and organized form, viz. division of labour. It is argued that the bonds born out of cooperation and division of labour are even more important than competition for the well-being of nations, companies and, in the last resort, for the man and woman of the street.

Kilpailu lisää tehokkuutta, parantaa tuloksia ja kehittää maailmaa, kansantalouksia, yrityksiä ja ihmisiä. Asiakkaan sanotaan olevan kuningas hänen voidessaan kilpailuttaa tarjoajia ja valita niistä mieleisensä. Kilpailukyvyystä on tullut kaiken kelpuuttava peruste, eräänlainen Molokin kita, joka ei koskaan saa tarpeeksensa, koska aina löytyy kustannustehokkaampia maita ja yrityksiä. Täytyy juosta, jotta pysyy edes suhteellisesti paikallaan. Kilpailu on globalistunut, ja heikot kansakunnat ja yritykset jäävät siinä jalkoihin aivan kuten monet biologiset lajitkin ovat hävinneet vahvempien ja parempien sopeutujien tieltä. Tälle kilpailulle ei ole loppua eikä oikein voittajiakaan, koska kaikki menestys on menestystä toistaiseksi.

Kilpailun on sanottu kuuluvan ihmisluontoon. Luonnonvalinta on - tämän ajattelun mukaan - muovannut ihmisen nykyisenkaltaiseksi darwinistisessa lajien survival of the fittest eloonjäämiskilpailussa. Yksinään ihminen ei olisi alkujaan pärjännyt kamppailussaan luontoa vastaan. Nyt kun luonto on ihmisen kesyttämä, alistama, riistämäkin ei ihmisellä ole mitään järjestäviä syytä kilpailla sen kanssa eikä varsinkaan sitä vastaan. Ihmisen kilpailu onkin kääntynyt toista ihmistä tai ihmisryhmää vastaan. Onko tämä nyt todistus ihmisen biologiseen olemukseen kuuluvasta kilpailuvietistä?

Uskaltaako näin vahvaa käsitettä kuin kilpailu

ollenkaan haastaa? Se on yhtä aksiomaattinen kuin Jumalan olemassaolo Kristinuskossa tai kommunistipuolueen oikeaoppisuus Neuvostoliitossa. Tosin edelliset ovat osoittautuneet haavoittuvimmiksi kuin niiden voimien päivinä kukaan osasi tai uskalsi arvella. Niiden menestys on menetetty.

Adam Smithiä pidetään markkinatalousajattelun ja taloudellisen liberalismien suurimpana profeettana. Merkantilistisen sääntelyn sijaan hän halusi taloudelliselle toiminnalle vapautta. Mutta "Kansakuntien varallisuus" ei hänen mukaansa syntynyt siten, että kansakunnat verissäpäin kilpailisivat toisiansa vastaan, vaan työnjaosta ja tavaroiden ja palvelujen vaihdannasta eli ihmisten itselleen edulliseksi havaitsemasta yhteistyöstä. Taloudellinen vapaus ja työnjako eivät olleet vastakohtia, vaan juuri vapaus mahdollistaisi työnjaon, joka lisäisi kansakuntien varallisuutta. Taloudelliset toimijat tulisivat vapaassa taloudessa erikoistumaan alueille, joilla niillä olisi se, mitä sittemmin tultiin kutsuneeksi suhteelliseksi eduksi. Talouden vapaus näin johtaisi ja on johtanutkin sellaiseen työnjakoon ja talouden integraatioon, joka nostaa hyvinvointia kaikille siihen osallistujille.

Tämä ajatus on ollut mukana uudemmassa taloudellisissa yhteistyö- ja työnjakohankkeissa niin WTO:n kuin EU:nkin integraatioajattelussa. Tällainen työnjako toteutuu kitkalla ja usein tuskallakin, ja siinä on väliinpuotoajansa, mutta lopputuloksena kumminkin on työnjaon kautta lisääntynyt yleisen hyvinvoinnin kasvu. Tämänkin päivän Eesti-, Kiina- ja Intia-ilmiot ilmentävät tällaista kehitystä. Ensi vaiheissaan ne aiheuttavat Suomesta yrityspakoa, investointien suuntautumista Suomesta uusiin maihin ja työttömyyttä. Silti ne ajan oloon lisäävät hyvinvointia uusilla kehitysvillillä halpatuotantoalueilla ja toisaalta ajavat suomenkaltaisen maan panostamaan korkean jalostusasteen tuotantoon, jossa hintakilpailu

sijasta korkea laatu, jalostusaste ja osaaminen ovat kilpailuvaltteina.

Kokea halpatuotantomaat kilpailijoina on siis eräänlainen näköharha, kun kysymys on oikeastaan lisääntyvästä kansainvälisestä työnjaosta. Tämä työnjako ei ole nollasummapieliä, vaan siitä voivat kaikki osapuolet hyötyä. Osapuolet tulevat tässä vaihdannassa toisistaan riippuvaisiksi. Useinkaan ei tulla ajatelleeksi, että kauppasihteet ovat mitä erinomaisinta rauhanturvatyötä. Kun Saksa vaihtaa Venäjän öljyä ja maakaasua omaan rahoitus- ym. osaamiseensa, maat eivät ole niin taipuvaisia sotimaan keskenään kuin taannoin. Euroopan Unioni kokonaisuudessaan pitää aseet taustalla, ja on parempi, että herrat riitelevät kokouksissaan kuin panevat ihmiset sotimaan toinen toisiaan vastaan aseken- tillä.

Puhe yritysten kiristyvistä kilpailusta on vahvasti yliyksinkertaistettua. Yritykset pyrkivät tosi- asiassa väistämään kilpailua. Kun vaikkapa samaan kortteliin tulee kaksi tahi useampia ravinto- loita, eivät ne kilpaile samalla konseptilla, vaan pyrkivät differentioitumaan erilaisilla tuote- ja palvelukonsepteillaan. Yritykset pyrkivät yleensäkin muodostamaan itselleen omat nichensä, tuote-markkina -yhdelmänsä, jolla ne erottuvat muista. Yrityksillä on myös luontainen pyrkimys erilaisiin yhteistoimintajärjestelyihin keskinäisen kilpailunsa välttämiseksi ja yhteisen hyvänsä kasvattamiseksi siihen mittaan, että sitä pyrkimystä on voitu vain kilpailulainsäädännöllä ja kilpailu- rianomaisten toimin hillitä.

Kun puhutaan kilpailusta tai kilpailuttamisesta, sillä useimmiten tarkoitetaan hintakilpailua eli yritysten kustannustehokkuutta. Porterin (1980) lanseerama kustannusjohtajuus strategiavaihtoehtona löi Suomessa läpi Suuren Laman aikana 1992-. Olihan somempaa sanoa, että olemme valinneet kustannustehokkuuden strategiaksemme kuin sanoa, että leikkaamme kustannuk- siamme ja irtisanomme henkilöstöämme. Näin monessa yrityksessä täytyi tehdä, mutta kysehän ei ollut strategiavaihtoehdosta vaan yksinkertai- sesti operatiivisen toiminnan tehostamisesta ja sopeuttamisesta pakon edessä. Porter on itsekin myöhemmin (1996) kauhistellut strategiavaihto- ehtojensa tulkintaa. Kustannusjohtajuus ei voi kuunaan olla suomenkaltaiselle maalle kestävä strategiavaihto. Meillä on kansainvälisillä markki- noilla aina etäisyys-, energia- palkka- ym. kustan- nukset voitettavinamme. Siksi voimme menestyä

vain korkean jalostusarvon ja osaamisen tuot- teilla. Silloinkin operatiiviseen kustannustehok- kuuteen täytyy tietenkin kiinnittää huomiota.

Sopimusvalmistuksessa ja alihankinnoissa on yhteistoiminnalta näyttäviä suhteita, mutta ne tavallisesti perustuvat verkon solmupisteessä olevan lopputuotteen myyjän vahvaan asemaan, jonka turvin se voi ankarasti kilpailuttaa alihankki- joita. Wal-Mart hallitsee tällä tavoin amerikkalaista teollisuutta, suomalaisilla kaupan keskusliikkeillä on vahva ote suomalaiseen elintarviketeollisuus- teen, ja Nokiankin menestyksen yksi kivijalka on kilpailletut kustannustehokkaat alihankkijat.

Kilpailua on tuotu myös yritysten sisään. On yrityksiä, joissa jokainen henkilö kilpailee kolle- gaansa vastaan, ja vahvemmat syövät heikom- pansa (kts. Siltala, 2004). Onhan se joissain tapauksissa ollut tehokas ja raaka sakinhivutus- omainen saneeraustapa. Mutta sillä on myös menetetty hyviä asiakkaita, jotka arvostavat pit- kääikaista palvelusuhdetta ja ovat valmiita mak- samaan siitä. Henkisesti se on kaikille kuluttavaa, ja tällainen tehokkuus on peräti lyhytkestoista. Yritysten henkilöstön keskeinen luottamus, ja yhteistyö ovat mitä vahvin kilpailuvaltti. Luotta- mus on yrityksen sisällä tärkeää, ja asiakassuh- teissa se on välttämätön.

Lisääntyvän työnjaon myötä tarvitaan lisäänty- vää luottamusta: Asiakassuhteissa se on sekä A että O. Luottamuksen menetystä on vaikeaa, jopa mahdotonta korvata. Joka kerta kun syömme ravintolassa, lennämme lentokoneessa tai käymme hammaslääkärissä itse asiassa luot- tamme asiaa sen kummemmin miettimättä siihen, että kokki, lentäjä ja hammaslääkäri ovat luotet- tavia ihmisiä eli uskomme heidän haluunsa ja kykyynsä toimittaa meille sitä, mitä tilasimme. Gustafsson (2002) kuvaa yksityiskohtaisesti ja havainnollisesti luottamuksen kriittistä merkitystä pitkäaikaisissa kansainvälisissä projektitoimituk- sissa. Pääsääntöisesti luottamus toimii - silloin kun ei, seurauksena on isoja lehtiotsikoita.

Kun Elisa samaan aikaan joukkoyhtiönsä henkilöistöään ja heikensi palveluaan sen asi- akkaille tuntuvalle tavalla, tuloksena oli ennätys- pako muiden operaattorien asiakkaiksi. Soneran kohdalla toteutui epäluottamuksesta johtuen samanlainen tilanne. Kilpailu on paljon hoettu menestystekijä, luottamus ja yhteistyö ovat näky- mättömiä sidoksia, jotka pitävät yrityksiä ja niiden asiakassuhteita koossa, ja ne tulevat näkyviksi drastisella tavalla vasta, kun ne petteävät.

Hyvä kysymys on, tarvitaanko hyvään yhteistyöhön ulkoista vihollista kuten silloin, kun yrityksen sisäinen yhteistyö toimii kilpailutekijänä. Talvisodan yksimielisyydessä unohtuivat monet Suomen 1930-luvun sisäisistä kiistoista. Tällainen ulkoiseen uhkaan perustuva yksimielisyyden on hetkellistä, ellei yhteistyöstä muodostu työnjakoa. Kehittynyt työnjako antaa kullekin siihen osallistuvalla kunnioitusta ja arvontaa oman alansa hallitsijana ja muiden palvelijana tarvitsematta kilpailla tai lyödä muita omaa paremmuutta osoittaakseen. Työnjako sitoo yksilöitä ja yhteisöjä toisiinsa ja sillä tavoin lisää yhteistominnallisuutta kilpailullisuuden sijaan.

Mutta totta toki on, että työnjaossakin on monta tarjoajaa, ja jos niillä ei ole tarjonnastaan kilpailua, johduttaisiin monopolieihin, ja epäilemättä siitä seuraisi taloudellista tehottomuutta, vallan keskittymistä, korruptiotakin. Kehittynyt työnjako ei poista kilpailua. Kilpailua varmasti on ja sitä tarvitaan, mutta ei ole syytä glorifioida kilpailua kaikenkattavasti hyvinvoinnin luoja ja sen haittapuolet unohtaen. Sitä paitsi markkinoilla tapahtuva täydellinen kilpailu on sekin illuusio.

Eräs mielenkiintoinen yhteistoimintaa korostava yritysmuoto on osuustoiminta, englanniksi co-operative, sanamukaisesti yhteistoimintahaluinen. Kun Helsingin Puhelinyhdistys oli asiakasomisteinen cooperative, se palveli asiakkaitaan. Kun siitä tuli pörssinoteerattu Elisa, johto ei välittänyt asiakkaistaan samassa määrin. Muutenkaan osuustoiminta ei ole ollut voittajia viime vuosien kilpailumyräköissä. Troberg (2000) osoitti kuitenkin, että osuuskuntamuoto voi olla edullinen yritysmuoto tietointensiivisille yrityksille vähentämällä niiden liiketoimintakustannuksia.

Antropologit (Mead, 1937, etunenässä) ovat antaneet vahvoja todistuksia siitä, että on yhteiskuntia, joissa kilpailu on ollut kielteisesti sanktioitua ja yhteistoiminta on ollut korkea arvo. Pienet yhteisöt ovat voineet toimia vain näin, koska kukaan ei niissä yksin pärjäisi. Mutta vasta markkinoiden koon kasvaessa mahdollisuudet kehityneeseen työnjakoon lisääntyvät. Japani ei ole pieni maa eikä talous, mutta Japani ja sen yritys-toiminta on järjestetty enemmän Japanin sisäisen yhteistoiminnan ja työnjaon varaan kuin kotimarkkinakilpailun varaan. Japanilainen kulttuuri kasvattaa kilpailun minimointiin (Benedict, 1946). Tätä on selitetty yhtäällä Japanin riisiviljelymaatalouden perinteellä, joka vaati toimiakseen yhteistoimintaa, toisaalta sillä, että nytkään

Japanilla ei ole riittävästi kansansa elättämiseen muita resursseja kuin ihmisresursseja, joten ne on pitänyt koota puhaltamaan yhteen hiileen. Tällä keinoin Japani on pystynyt kilpailemaan tehokkaasti myös länsimaiden kanssa niitten omimmalla alueella, taloudellis-teknillisessä tehokkuudessa.

Historiallisesti Suomen talouden kehittyminen on perustunut paljossa yhteistyöhön, sopimiseen ja keskinäisen kilpailun välttämiseenkin (Ahvenainen, Pihkala & Rasila, 1982). Ajateltakoon vaikka Finnpapia ja muita yritysten yhteisiä vientiorganisaatioita tai tulosopimusjärjestelmiä. Tämä seikka nähtiin pelkästään positiivisena kansakunnan rakentamisena eikä juuri kukaan osannut nähdä siinä mitään negatiivista tai markkinatalousajattelun vastaista. Suomessahan on ollut hyvin vahva talkooperinne, ja konsensuksella on saatu paljon hyvääkin aikaan. Konsensuksen ongelmana on voinut olla, että kaveria-ei-jätetä-mentaliteetti ei konkretisoidu siihen yhteistyön erityiseen ja konkreettiseen muotoon, nimittäin työnjakoon, joka mahdollistaa vapautteen ja työnjakoon perustuvan yhteistyön koko yhteiskuntaa hyödyttävällä tavalla. Mutta kaikinensa suomalaisessa talkoohengessä on ollut paljon myönteistä jopa niin, että vain sen avulla on saatu tänne Pohjan perukoille toimiva yhteiskunta. Olemme nyt sitten saaneet Lännestä paitsi Coca-Colan, hamburgerit ja popihanteita myös kasvanutta kilpailumentaliteettia. Suomen kaltaiselle pienelle ja avoimelle taloudelle osana Euroopan Unionia on tässä vaihtoehdot vähissä.

Tämä länsimainen kilpailumentaliteetti jyrää kommunitaaraisempia kulttuureja. Näin kävi monille utopistisille kokeiluille, joita suomalaisetkin idealistit tekivät Kanadan Brittiläisessä Kolumbiassa, Etelä-Amerikassa ja Tsaarin Venäjän itärannikolla silloin, kun edellinen vuosisata oli nuori ja uskoi vielä unelmiinsa. Niille kävi yhtä huonosti kuin muille kyseisen vuosisadan suurille haaveiluille ja kokeiluille. Yksi niistä oli kommunisminiminen onnettomuus, jolla silläkin oli alkujaan myös idealistisia ja utopistisia tavoitteita ihmisten hyvästä yhteisöstä. Mutta kommunistiset yhteiskunnat eivät perustuneet vapaan talouden mahdollistamaan työnjakoon, vaan komentotalouteen ja suoranaiseen pakkovaltaan perustuvaan yhteistyöhön. Voi siis Adam Smithin tavoin vaatia vapautta aidon yhteistyön ja työnjaon edellytyksinä ja silti olla epäileväinen kaiken kilpailun siunauksellisuudesta.

Joukkueurheilussa yhdistyvät yhteistyö, työnjako ja kilpailu. Maailman huippujalkapallo on kaikkein kovinta kilpailua, ja silti siinä menestyäkseen sekä joukkue että sen pelaajat tarvitsevat yhteistyötä ja työnjakoa. Paraskaan yksilöpelaaja ei voi saada jalkapalloilussa yhtään mitään aikaan yksin. Vaikka kilpailu joukkueiden kesken ja yksilöiden välillä joukkueeseen pääsystä on kivenkovaa, vasta taitava joukkuepeli vie joukkueen ja sen yksittäiset pelaajat menestykseen. Vesipallo on vielä parempi esimerkki joukkuepelistä: koska siinä pallon kulkunopeus ilmassa on niin paljon suurempi kuin pelaajan uintinopeus vedessä, vain yhteisapelillä saadaan tuloksia. Olisitteko muuten kernaammin heikoin pelaaja mestarijoukkueessa vai paras pelaaja jumbojoukkueessa? Onko fiksumpaa olla kukkona tunkiolla vai elää hyvää jäsenelämää hyvässä yhteisössä? Sinfoniaorkesteri on toinen oiva esimerkki samanaikaisesta sofistikoituneesta työnjasta ja loisteliaista soolosuorituksista.

Kilpailun ja menestyksen suoraviivainen yhteys on myytti, tosin hyvin vahva sellainen, kuten Kohn (1992) on perusteellisella yhteenvetotarkastelullaan empiirisistä tutkimuksista osoittanut. Menestys on jonkun halutun asian tai tavoitteen saavuttamista. Se voidaan saavuttaa useimmiten paremmin yhteistyöllä kuin kilpailulla. Kilpailu tosin tavallisesti lisää tuotoksen määrää, mutta aika usein laadun kustannuksella. Itsekukin on voinut havaita, että televisiokanavien lukumäärien lisäys ja kilpailu katsojamääristä, tabloid-journalistinen kilpailu ja musiikkikilpailut ovat lisänneet standarditarjontaa ja vähentäneet omaperäisyyttä.

Yliopistojen tulosohtaus ja tutkijoiden kilpailuttaminen voivat johtaa samaan. Adam Smith muuten ei olisi ollenkaan pärjännyt tällaisessa vuosittaisessa tulostehtailussa: hänen julkaisujensa määrähän ei ollut suuren suuri ja hän kirjoitti pääteostaan vuosikautia. Kun yliopistoihin luultavasti jo valikoituu enemmän yksilösuorittajia kuin yhteistyöihmisiä ja kun yliopistot ovat monin tavoin itsekkyyttä palkitsevia instituutioita, voi käydä niin, että akateemisessa maailmassa projisoidaan tätä kilpailua suosivaa kulttuuria myös silloin, kun tutkitaan ja kirjoitetaan muusta maailmasta. Kilpailuteoria on vahvempi kuin yhteistoiminnan ja työnjaon teoria (esim. Hunt, 2000; Virtanen, 1998). Tosin taloustieteen kilpailuteoriassa kilpailun vastapoolina eivät ole yhteistyö tai työnjako vaan monopolit ja niitä lievemmat domi-

noivat markkina-asetat.

Kilpailu ei välttämättä suosi parasta lopputulosta vaan parasta kilpailijaa. Nämä kaksi eivät ole sama asia. Tuoko kova ja keinoja kaihtamaton kilpailu vallasta, sanokaamme presidenttiydestä, virkaan parhaan presidentin? Voi olla että virkaan potentiaalisesti parhaat eivät edes hakeudu tämmöiseen kilpailuun. Mutta tokihan kilpailu sentään glorioi voittajansa? Paljonko yhtä voittajaa kohti on häviäjiä? Voittajienkin kunnia on katoavaista, ja voiton eteen uhratut vaihtoehtokustannukset ovat korkeat. Olemme nähneet, että mäkihyppääjän vaikein lasku on tullutkin vasta uran päätyttyä.

Kilpailu ei lisää luovuutta, se voi suorastaan tappaa sitä. Yhteistyössä opimme muilta ihmisiltä, ja kun moni oppii muilta, syntyy osaamista, jota yhdelläkään yhteistyöhön osallistujalla ei ollut ennen yhteistyötä. Kilpailulla on taipumusta lisätä defensiivisyyttä, mikä ei lisää ihmisten halua jakaa osaamistaan muiden kesken. Yhteistyö on sillä tavoin kilpailua vaikeampaa, että sitä täytyy haluta ja osata monien, jotta se toimii. Kilpailu voi muista välittämättä, ja kilpailussa menestymistä auttaa, jos hankaloittaa muiden menestymistä. Tämähän on monen kilpailullisen pelin keskeinen idea. Taloustieteen kilpailuteorian kirjoissa puhutaan avoimesti alalle tulon esteistä, joita dominoivat yritykset voivat vahvistaa estääkseen uusien yrittäjien tuloa alalle (Porter, 1996; Virtanen, 1998). Kilpailussa ihminen kyllä voi kanavoida ontologista ahdistustaan ja tyhjyyttään. Myös yhteistyössä ja työnjaossa syntyy ristiriitoja. Mutta jos ne koetaan yhteistyöhön osallistuvien yhteisenä ja ratkaisua vaativina ongelmina, ne vain edesauttavat oppimista ja luovuutta. Vasta kun ristiriidat johtavat kilpailuun vallasta, arvoasemasta tms., ristiriidoista tulee vahingollisia.

Eivät kaikki yksilöt halua kilpailla. Luulenpa että tämä menevä, kiireinen, menestyvä, haastehakuinen, kilpailuissa voittoisa mies (voi olla nainenkin, "oikein hyvä jätkä") on enemmän kulttuurin luoma kuin kaikille ihmisille yhteinen biologinen ominaisuus. Persoonallisuutta ei voi ymmärtää tarkastelematta sitä osana sitä kulttuuria, josta persoonallisuus kasvaa ja jossa se jatkuvasti muotoutuu. Länsimainen kulttuuri koului ihmistä kilpailuun ainakin jo koulusta alkaen, jonka piilopetusohjelmaan kilpailu monin tavoin kuuluu. Emme kulttuurisesti likinäköisinä havaitse tätä helposti, vaan se seikka paljastuu meille vasta

vieraampien kulttuurien kuvastimista.

Monet taiteilijat ja tutkijat pyrkivät luomaan oman nichensä, oman konseptinsa, jossa ei ole tungosta. Suuret taiteen ja tieteen uudistajat eivät ole kilpailleet siellä, missä on paljon talloituja polkuja ja varpaita, vaan he ovat avanneet ihan uusia polkuja ja lajityyppejä, esimerkkeinä olkoot Picasso, Chaplin, Louis Armstrong, Shostakovitsh. Tällainen luominen suo ja edellyttää pikemmin luomisen rauhaa kuin kilpailua julkisuudesta, rahasta tai maineesta. Kaikkea tätä on voinut heille ajan oloon tulla, mutta se ei ole ollut heidän tavoitteenaan, voipa olla käynyt niinkin, että julkista tunnustusta saatuaan he eivät ole enää pystyneet jatkamaan luovaa työskentelyään.

Yksi tapa ajatella on se, mitä Pentti Malaska (2004) kutsuu ihmisen olemisen potentiaaliksi tai ihmisenä olemisen aukikehkeytymiseksi. Voisiko jaksaa uskoa siihen, että ihmisen raison d'être, ihmisen toiminta-ajatus, kaikki se vaikka kuinka vähäkin mutta merkityksellinen, joka erottaa ihmisen muista eläimistä toimistaan ja itsestään tietoisena lajina, olisi juuri siinä, että tämä kummallinen laji voisi valita yhteisöllisiä toimintatapoja kulttuuriperinnöstään oppien?

LÄHTEET

- Ahvenainen, J., Pihkala, E. & Rasila, V. (toim.): (1982). Suomen taloushistoria 2. Teollistuva Suomi. Helsinki: Tammi.
- Benedict, R. (1946). *The Chrysanthemum and the sword. Patterns of Japanese culture.* New York: New American Library.
- Gustafsson, M. (2002). *Att leverera ett kraftverk: Förroende, kontrakt och engagemang i internationell projektindustri.* Åbo: Åbo Akademi University Press.
- Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth.* Sage: Thousand Oaks.
- Kohn, A. (1992). *No contest. The case against competition. Why we lose in our race to win.* Boston: Houghton Mifflin Company.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy.* New York: The Free Press.
- Porter, M. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, November - December, 61 - 78.
- Malaska, P. (2004). *Tulevaisuuksien kuluttaminen.* Futura, 1, 59 - 66.
- Mead, M. (ed.); (1937). *Cooperation and competition among primitive peoples.* Third printing, 1967. Boston: Beacon Press, D. (1967).
- Siltala, J. (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt his-*

toria: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.

Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations.* Vol. I. 1963 edition. Home-wod, Ill.: Irwin paperback classics in economics.

Troberg, E. (2000). *The relevance of transaction cost and agency theoretical concepts to the management of knowledge intensive co-operatives.* Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. A 2.

Virtanen, M. (1998). *Market-dominance-related competition policy: an eclectic theory and analyses of policy evolution.* Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. A 1