

Yrittäjyys käytännön ja tutkimuksen haasteena

Arto Lahti

THE CHALLENGE OF ENTREPRENEURSHIP IN BUSINESS RESEARCH AND PRACTICE

Administrative Studies, vol. 7(1988): 1, 63—74

The article is a discussion of the concept of entrepreneurship as one of the most interesting concepts in modern business research and practice beginning with Schumpeter and ending with Ansoff. The article attempts to link theoretical and practical topics by presenting the author's past and present research on ways of visualizing theoretical ideas and in this way relates to theoretical topics presented in previously published research by the author.

Keywords: entrepreneurship, business, practice.

Arto Lahti, D.B.A., Acting Professor,
Helsinki School of Economics, Runeberginkatu
22—24, SF-00100 Helsinki, Finland.

1. YRITTÄJYYS KANSANTALouden TUOTANNONTEKIJÄNÄ

Yrittäjyys on taloudellisen ajattelun eräänlainen pohjaviritys, jonka vaikutukset ulottuvat kaikkeen siihen, mitä moderni liikkeenjohtaja työssään kohtaa. Tästä huolimatta yrittäjyys on käsite, joka on hyvin epämääräisesti määritelty. Tästä epämääräisestä määrittelystä ei ole aikaisemmin ollut erityistä haittaa tutkimukselle, opetukselle ja käytännön liikkeenjohdolle, koska yrittäjyys on jäänyt eräänlaiseksi taustafilosofiaksi. Nykyisin tilanne on toinen — yrittäjyydestä on tullut *tuotannontekijä*, jolla aivan ilmeisesti on hyvin merkittävä ja osaltaan käytämätön vaikutusmahdollisuus taloudellisen tehokkuuden lisäämiseksi kaikilla kansantalouden sektoreilla ja tasoilla.¹

Kansantaloutemme vakavimpia rakenteellisia ongelmia on julkisen sektorin jatkuva kasvu ilman, että on mahdollista osoittaa, että kansantalomme tai kansallinen hyvinvointimme tämän kasvun myötä ainakaan ratkaisevasti kohenee. Pikemminkin on ilmeistä, että julkisen sektorin kasvu on vähintään yhtä paljon sisäsyntyistä kuin ulkoisen paineen sunnyttämää. Julkisen sektorin organisaatioiden uudelleenryhmitys on nimittäin käytännössä vaikeaa, joten ulkoisen palvelutarpeen ratkaisuna synnytetään aina uusia, päällekkäisiä ja keskenään kilpailevia organisaatioyksiköitä. Koska päällekkäisten organisaatioyksiköiden ainoa mahdollinen menestyksen mitta on onnistuminen resurssien lisäyksessä, seurauksena on jatkuva kova paine julkisten organisaatioyksiköiden kasvattamiseen.

Kaikesta huolimatta olemme kansakuntana toisen maailmansodan jälkeen ylittäneet hyvinvointiin, joka on erinomainen saavutus ottaen vertailukohtaksi aikaisemman vuosisataisen kurjuuden ja alistuksen. Voinee kysyä, miten tämä on ollut mahdollista. Käsitykseni mukaan selityksenä ovat yhtäältä *erityisen edulliset olosuhteet*. Erityisesti idänkauppa on ollut uskottoman edullista, sillä olemme voineet vaihtaa välttämättä tarvitsemiamme raaka-aineita teollisuutemme standardituotteisiin ja kaiken lisäksi todella edulliseen hintaan. Yhtäältä

maallamme on ollut viime vuosikymmenet *erinomaisen kaukonäköinen poliittinen johto* — erityisesti presidentti Kekkonen —, joka on onnistunut luovimaan maamme sodanjälkeisistä karioista erinomaisiin kaupallisiin suhteisiin sekä itään että länteen.

Vakava kysymys on kuitenkin, ovatko nämä menneisyyden eväät riittävät myös tulevaisuudelle. Vastaus tähän on ehdottoman kielteinen. Olosuhteet Suomen lähimarkkinoilla ovat muuttumassa ratkaisevasti. Lähellemme on syntymässä kaksi kaupallista jättiläistä — Euroopan talousyhteisö ja SEV-maat. Kumpikin näistä etsii avoimen kilpailun tuomaa tehokkuutta sisältään, ja aivan ilmeisesti samalla kumpikin havaitsee keskinäisellä kaupalla saavutettavissa olevan hyvinvoinnin lisäyksen. Suomelle mahdollinen jääminen kahden vahvan talousjätin reuna-alueelle merkitsee joutumista *marginaaliseen asemaan*, joka on täysin toinen asetus verrattuna toisen maailmansodan käyneen sukupolven Suomeen kohdistamaan myötätuntoon.²

Valitettavinta on se, että olemme kansakuntana varautuneet tähän yhtä huonosti kuin aikanaan jatkosodassa Kannaksen läpimurtoon. Meillä on melkoisen näkyvä rintamalinja eurooppalaisilla markkinoilla menestyneitä vientiyrityksiä, jotka kenties antavat tunteen, että olemme vahvassa asemassa. Tosiasiassa tämän rintamalinjan takana on täysin tyhjää, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että pienet ja keskisuuret yritykset ovat eri aloilla hyvin kaukana merkittävästä vientitoiminnasta. On aivan varmaa, että koveneva eurooppalainen kilpailu johtaa siihen, että hyvinvointiamme ylläpitävä rintalinja alkaa murtua. Kansainvälinen kilpailu ei nimittäin enää tulevaisuudessa ole herrasmiesten mittelyä, vaan *täysimittaista markkinasotaa markkinasodan jälkeen*. Liikkeenjohto on nimittäin eri maissa opiskellut innokkaasti markkinasodankäynnin periaatteet ja tulee aivan varmasti soveltamaan niitä.³ Kysymys on siitä, millä tavalla voimme varmistaa tulevaisuudessa vientitulojen saannin, sillä ilman niitä elintasomme kansakuntana romahtaa.

Ainoa mahdollisuus on pk-yritysvaltaisen — siis pieneen ja keskisuureen yritystoimintaan perustuvan — toiminnan edistäminen ja yrittäjyyden vieminen mukaan kaikille kansantalouden tasoille. Erityisen tärkeä historiallinen tehtävä rakennemuutoshallituksellemme on *voimavarojen kasvun suuntaaminen julkiselta sektorilta pk-yrityssectorille*. Tärkein yksittäinen toimenpide tässä suhteessa on verotuksen muut-

taminen niin, että se suosii pk-yritysten sisäistä voimavarojen kasvua. Kiireellisin toimenpide on verotuksen osalta *pk-yritysten tuloveroasteikon alentaminen*, sillä tällä tavalla taattaisiin pk-yrityksille mahdollisuus kasvattaa omaa pääomaansa kasvun ja työllistämisen kautta.⁴

Toisena yleisesti yrittämisen edellytyksiä parantavana toimenpiteenä tarvittaisiin *radikaalia byrokratian purkamista*. Aivan varmasti tämä on pitkä ja vaivalloinen tehtävä, joka voi onnistua vain yksilötasolla. Yksilötasolla koko muutosprosessiin tulee lähteä liikkeelle lisäämällä yksilöiden tietoisuutta byrokratian tuomista ongelmista pk-yrityssectorilla. Konkreettinen toimintatapa olisi rotaation aikaansaaminen pk-yrityssectorin ja julkisen sektorin välillä. Esi-merkkinä tästä rotaatiosta voisi olla järjestelmä, jossa julkisen sektorin virkamiehiä veloitetaan käyttämään noin viikko vuodessa työskentelyyn pk-yrityssectorilla. Kysymys voisi olla juuri selaisista erillistehtävistä, jotka yrityssectorilla on pakko suorittaa, koska julkinen sektori tarvitsee joka paikkaan tiedot erikseen ja nimenomaan yrittäjän tai yritysjohton allekirjoittamina. Tällä tavalla julkiselle sektorille kertyisi vähitellen näkemystä siitä, miten koko kansantaloutta jätävää tsaarinajan perua olevaa byrokratiaa voitaisiin vähitellen purkaa.

Toinen edellytys julkisen sektorin valjastamiseksi pk-yritysten palvelemiseen on *julkisen sektorin palkkiojärjestelmien muuttaminen yrittäjämäiseksi*. Yrittäjämäinen järjestelmä palkitsee tuloksista ja tekemisestä — ei tekemättä jättämisestä. Keskeisin palkkioperuste olisi, miten hyvin julkisen sektorin virkamies tai toimihenkilö palvelee asiakkaitaan. Tämä kääntää koko julkisen sektorin hierarkian ylösalaisin, sillä valta siirtyisi hallinnolliselta byrokratialta kentällä toimivalle palveluhenkilöstölle, joka määrittäisi muille sen, mitä yleisiä kehittämissuhteitä ja hallinnollisia tehtäviä tarvitaan palvelutason kohottamiseksi.

Kolmas keskeinen kysymys on *avoimen kilpailun vieminen kaikkiin kansantalouden toimintoihin ja kaikkiin organisaatioihin sisälle*. Tämän asian konkretisoimiseksi voisi ottaa vertailukohtaksi Länsi-Saksan, jonka johdonmukainen pyrkimys avata kansantaloutensa avoimelle kilpailulle on johtanut hyvin voimakkaaseen vientitulojen kasvuun lähes kaikilla vientitoimialoilla. Merkittävää yrittäjyyden merkityksen havainnollistamisessa on se, että Länsi-Saksan uuden vientialion perustana ovat nimenomaan pienet ja keskisuuret yrittäjät pohjaiset yritykset. Kaikki tämä on onnistunut, vaik-

ka Saksan marka on koko ajan ollut vahva valuutta tai vaikka Länsi-Saksan palkkataso on Euroopan korkeimpia. Selityksenä on se, että Länsi-Saksassa suljetut sektorit on valjastettu avoimen sektorin tukemiseen samalla kun kaikille ulottuva avoin kilpailu pitää huolen tehokkuuden säilymisestä. Suomessa on enemmänkin kerätty mainetta kartellien suosijana ja rakentamalla julkisia tukijärjestelmiä, joita ensisijaisesti käytetään kotimaisen kilpailijan tukemiseen.

Nämä kaikki esitetyt luonnehdinnat osoittavat selvästi, että yrittäjyys on paljolti käyttämätön tuotannontekijä. Yhtä lailla on selvää, että yrittäjyyttä tuotannontekijänä ei kansantalouden kannalta tarkasteltuna ole mahdollista jättää tulevaisuudessa käyttämättä. Tästä huolimatta kansantaloudellinen tutkimus Suomessa on jättänyt yrittäjyyden ja erityisesti pk-yritykset vähäiselle painoarvolle. Kuitenkin pk-yrityssektori on se, josta tulevaisuudessa on lupa odottaa kansantalouden maksumiestä. Kansantaloudellinen tutkimus ja opetus ei kuitenkaan kansainvälisesti ole ollut suinkaan kuuro yrittäjyydelle. Schumpeter kirjoitti jo 1930-luvulla kirjan, joka varsin hyvin edelleen sopii pohjaksi yrittäjyyden ja koko modernin yritystoiminnan kytkemiseksi mukaan kansantalouden tutkimukseen.⁵ Schumpeteriä seuraten onkin syntynyt koulukuntia useimpiin maihin. *Suomessa haasteena on löytää schumpeteriläisiä kansantaloustieteilijöitä.*

2. YRITTÄJYYS ALUEELLISENA ILMIONÄ

Kansantalouden tasolla tarkasteluna yrittäjyydestä on mahdollista saada kokonaiskuva, joka on tarpeen, jotta koko kansakunta suunnattaisiin yrittäjyyden edistämiseen. Yksittäisen yrityksen ja yrittäjän kannalta kansantalouden on etäinen ja abstrakti asia, joka tulee vastaan yritystoimintaa säätelevänä normistona. Yksittäiselle yrittäjälle konkreettisempi ympäristökokonaisuus on se, joka välittömästi ympäröi häntä eli kysymys on niin sanotusta paikallistasosta tai aluetasosta.

Sosiologit ovat tehneet tärkeää tutkimusta yrittäjyyden ymmärtämiseksi aluetasolla. Moderni sosiologinen tutkimus on edennyt kohti todellisuutta vastaavaa yritys- ja yrittäjyyskäsitettä, mikä on tärkeää varsinkin kun vertaa sosiologiaa kansantaloustieteeseen, jossa edel-

leen pitäydytään liian tiukasti klassisessa yritysnäkemyksessä. Erityisen mielenkiintoisia ovat ruotsalaisen pk-yritysprofessorin Bengt Johannissonin havainnot.⁶ Hänen tutkimustensa mukaan yritysten menestyminen on ratkaisevasti riippuvainen siitä, miten tiiviin ja toimivan henkilökohtaisen suhteiden verkon yrittäjät kykenevät rakentamaan. *Ketjuttamalla henkilökohtaisia suhteita yrittäjä kykenee hallitsemaan hyvin laajan ja monimutkaisen ympäristökokonaisuuden.*

Pohjoismaissa hyvänä esimerkkinä Johannissonin ajatusten toimivuudesta on Herningin ja Århusin ympäristöön syntynyt pienyritystihentyminen Tanskassa. Vierailu tähän alueen yrityksissä ja keskustelu yritysjohdon kanssa osoittaa, että alueen yrittäjät on vallannut merkillinen »suuruudenhulluus». Lähes kaikilla yrityksillä on koosta ja alasta riippumatta tähtäimesään joko maailmanmarkkinat tai ainakin koko Länsi-Eurooppa. Markkinainformaation hankkimisesta yritykset eivät ole luoneet raskaita organisaatioita. Yritykset saavat markkinainformaatiota toisiltaan. Markkinainformaatiota välittävät myös kauppaneuhot, joita yritystihentyminen vetää puoleensa. Lisäksi markkinainformaatiota tuovat alueella järjestettävät messut ja muut tapahtumat. Markkinainformaatiota ikään kuin tiikuu yrityksiin kaikkialta, mutta kanavia ei näy missään. *Kysymys on siis henkilökohtaisista suhteiden verkostosta.*

Yrittäjien keskinäinen vuorovaikutus on keskeinen osatekijä yrittäjälle hänen rakentaessaan henkilökohtaista suhteiden verkkoa. Eri-laiset yritys- ja yrittäjätoimintaan liittyvät järjestöt ovat tehneet varsin tärkeää työtä yrittäjien vuorovaikutuksen lisäämisessä. Yleisenä havaintona sovellettaessa Johannissonin tutkimuksia voisi olla se, että yrittäjien keskinäinen vuorovaikutus tulisi tähdätä oppimiseen ja ongelmien ratkaisuun. Eräänä käytännöllisenä ideana yrittäjien yhteistoimintaan esitän alueellisten kehitysyhtiöiden perustamista. Kehitysyhtiöiden kautta yrittäjät voisivat opetella keskinäistä konsultointia kohtuullisella konsulttiveloituksella, jolloin varmasti saataisiin melkoisia haasteita kullekin yrittäjälle osaamisen kehittämiseksi ja jolloin ennen kaikkea päästäisiin eroon yritystoimintaa »kuppaavista» turhista konsulteista. Samalla luotaisiin kanava pääomien liikuttelemiseksi alueellisesti.

Kuntien ja valtiovallan palvelutoiminta on aluetasolla keskeinen kanava, jolla yrittäjät saavat kontakteja ulospäin ja erityisesti kohti julkisen sektorin palvelulaitoksia ja palvelujärjes-

telmiä. Tätä toimintaa tulisi edelleenkin tiivistää ja kehittää. Erityisen tärkeää olisi *koordinaation tiivistäminen* niin, että yhdeltä henkilöltä saisi samalla kertaa tiedon kaikista tarjolla olevista palveluista. Tämä ei mielestäni ole mahdollista ilman *kattavaa ja atk-pohjaista asiantuntijajärjestelmää*, jolla kussakin toimipisteessä saataisiin tarvittavat tiedot erilaisista julkisen sektorin palveluista ja velvoitteista.

Pankit ovat Suomessa erityisen tärkeä alueen yrittäjätoiminnan edistäjä.⁷ Pankkeja olen myös pyrkinyt haastamaan entistä aktiivisempaan palvelujen kehittämiseen paikallistalolle.⁸ Eräs keskeinen kysymys pankin ja pk-yritysten suhteiden elvyttämisessä edelleen on *pankkien yritystutkimuskäytännön rakentaminen uudelleen* ja nimenomaan yhdenmukaisesti ja yrittäjälähtöiseksi. Tästä olen tehnyt pankeille (KOP, OKO, SKOP ja SYP) ehdotuksen. Edelleen olen emeritusprofessori Veikko Leivon kanssa tehnyt pankeille esityksen *pankkien alueellisten tietoliikenneverkkojen yhdistämisestä* niin, että voitaisiin synnyttää paikallista pörssitoimintaa tarkoituksena tutustuttaa yrittäjät arvopaperimarkkinoiden pelisääntöihin.

Tärkein ympäristökontakti on yrityksen suhde kontakti asiakkaisiinsa. Suomalaisen pk-yritysten vieminen laaja-alaisesti eurooppalaisille markkinoille on kova haaste meille kaikille. Nykyisen Ulkomaankauppaliiton alaiset kaupalliset sihteerien organisaatio on hyvä esimerkki oikean suuntaisesta toiminnasta. Kysymys on kuitenkin vasta yhdestä kontaktipisteestä. *Kontaktien luomisessa markkinoiden suuntaan tarvittaisiin kaikkien mahdollisten tahojen apua*. Esimerkiksi kuntatasolla voitaisiin varsin hyvin organisoida koko kunnan *kummissuhteet* niin, että niiden kautta luotaisiin kontakteja paikallisen yritystoiminnan kannalta tärkeisiin asiakkaisiin. Yrityksille tulisi tehdä mahdolliseksi lähettää työntekijöitään nykyistä edullisemmin markkinoille tutustumaan kilpailijoihin *yhdistettynä työ- ja lomamatkana*.

Keskeinen tehtävä on kuitenkin *erikoisosamista markkinoilta omaavien henkilöiden esiin-kaivaminen ja innostaminen pk-yritysten auttamiseen*. Olen vaatetusalalla onnistunut kytkeämään hyvässä yhteistyössä VATEVAN ja kauppa- ja teollisuusministeriön kanssa alan asiantuntijan Jorma Kyllösen projektiin, jossa konsultoivalla tutkimusotteella autetaan vaatetusalan pk-yrityksiä länsiviennin käynnistämiseksi. Jorma Kyllösellä on ekonomistausta, pitkäaikainen kokemus vaatetusalalta, pitkäaikainen toiminta kaupallisena sihteerinä Lontoossa ja

oikeaa yrittäjähenkeä. Hänen kaltaisiaan henkilöitä tulisi voida kaivaa esiin eri aloilta ja suunnalta ohjattuna projektina pk-yritysten auttamiseen. Olen kiinnostunut keskustelemaan jokaisen kanssa, joka omaa Jorma Kyllösen tapaisen taustan ja innostuksen.

Asiantuntijatkaan eivät voi toimia ilman todellista tietoa. Tärkeätä olisi tietää, millaiset edellytykset erilaisilla alueilla on pk-yritystoiminnalle. Tällaista tietoa on todellisuuksessa varsin vähän olemassa. Suomessa eräs keskeinen aluepoliittinen ongelma on ollut ja tulee olemaan, miten säädellä Uudenmaan ja mahdollisesti muiden niinsanottujen ruuhka-alueiden kasvua suhteessa kehitysalueiden kasvuun. Olen käynnistänyt Uudenmaan Yrittäjien aloitteesta ja yhteistyössä professori Reijo Helteen kanssa projektin, jossa etsitään vastausta kysymykseen, mikä on pk-yritystoiminnan rakenne ja kehitysedellytykset Uudellamaalla. Ilman muuta on selvää, että vastaavanlaista tutkimusta tarvitaan myös vertailuasetelmana kehittyneiden alueiden ja kehitysalueiden sekä eri maiden välillä.

3. TEKNOLOGINEN NÄKÖKULMA YRITTÄJYYTEEN

Teknologia merkitsee yrittäjille kaikkea sitä, mitä tarvitaan välineenä yritystoiminnassa. Teknologiaan kuuluvat koneet ja laitteet, järjestelmät ja ohjelmistot, johtamis- ja ohjausmenetelmät ja niin edelleen. Teknologia ei kuitenkaan ole yrittäjälle yksinomaan passiivinen väline. Yrittäjälle teknologia on myös *yrittämisen kohde*, sillä yrittäjä muokkaa ja kehittää teknologiaa jatkuvasti yritystoiminnassaan. Teknologiaan liittyy hyvin keskeisesti *innovaatiotoiminta*, jota juuri Schumpeter pitää yrittäjyyden ytimenä. Niinpä ei ole yllättävää, että aidointa pk-yritystoimintaa on juuri löydettävissä aloilta, joilla teknologia kehittyi nopeasti — esimerkiksi ns. korkean teknologian alat.

Teknologian kehittäminen on voimakkaasti sidonnainen siihen lähiympäristöön, jonka kanssa yrittäjä on vuorovaikutuksessa. Niinpä on teknologian kehittämisen suhteen syntynyt *alueellisia tiiviitä ryhmiä*, joille on ominaista se, että yksittäinen yrittäjä tuollaisella alueella asemoituu kansainväliseen kilpailuun pitkälti ryhmän mukana. Teknologian suhteen ilmenee myös selvimmin yritysten keskinäinen vuorovaikutus uuden liiketoiminnan oppimisesta, jota

omassa väitöskirjatyössäni ja myöhemmissä raporteissa kuvaan *strateginen ryhmä -teorialla*. Strateginen ryhmä tarkoittaa karkeasti ottaen niitä yrityksiä, jotka tietoisten valintojen tai historiallisen kehityksen tuloksena ovat päätyneet samaan kilpailuasemaan markkinoillaan.

Teknologia on kiintoisa strategisen ryhmän kannalta myös siitä syystä, että strategisen ryhmän rajat ovat hyvin usein luonteeltaan teknologisia. Toiseksi teknologian kehittäminen on keino irtaantua tietystä ryhmästä, tietystä alasta ja tietystä kilpailutilanteesta ja siirtyä uuteen tilanteeseen. *Toimialoittaiset rajat ovat todellisuudessa murtumassa, joten ei ole enää järkevää puhua niinkään toimialoista, vaan strategisista ryhmistä, joilla on tietyt strategiset ongelmat*. Esimerkiksi design-toimialat ovat laajasti ottaen markkinoilla kaikki samaa strategista ryhmää, joten tehokkaimmin oppiva perusyksikkö länsiviennissä ei ole yksittäinen design-ala vaan kaikki eri alojen yritykset yhdessä. Tämän ryhmän sisällä on alueellisia ja alakohtaisia oppivia ryhmiä.

Erityisen mielenkiintoinen tutkimus strategisen ryhmä -teorian soveltamisesta on Veli Pernaan Kuopion yliopistossa valmistumassa oleva väitöskirjatyö. Tutkimuksessa Veli Perna lähtee liikkeelle väitöskirjatyöni viitekehikosta, jonka olen myöhemmässä julkaisussa muokannut elektroniikka-alaa silmälläpitäen.⁹ Veli Perna tekee varsin mielenkiintoisen johtopäätöksen siitä, että kehitysalueen yrityksille on luonteenomaista tavaton innostus itse teknologiaan ja kehittelyyn, mutta varsinainen liikkeenjohdollinen ote jää monesti puuttumaan.¹⁰ Tämä havainto on varsin paljon saman suuntainen kuin se, mikä on tullut esiin jäljempänä tarkemmin kuvattavassa pohjoismaisessa pienyritystutkimuksessa.

Erityisen merkittävä käytännöllinen teknologiakysymys on *siirtyminen sarjatuotannosta yksittäistuotantoon*. Yksittäistuotannon suhteen oppiva strateginen ryhmä kattaa kaikki kappaletavara-alat. Tässä mielessä toivoisi, että metalliteollisuus saisi muut alat esimerkillään innostumaan yksittäistuotannon kehittämiseen. Kysymys on nimittäin hyvin suuren luokan kysymyksestä. Mikäli suomalaiset kappaletavara-alat onnistuvat yksittäistuotantoteknologian kehittämisessä, suomalainen vientiteollisuus saa käyttöönsä todella merkittävän kilpailuedun. Tämä on myös sellainen kysymys, jossa julkisen sektorin panos eri muodoissaan varmasti koituu yrityssektorin hyväksi.

Teknologian kehittämisen suhteen ongelma-

na on *suppea yhteen näkökulmaan rajoittuva näkemys teknologiasta*. Tästä on seurauksena se, että teknologinen kehittäminen menee paljolti hukkaan, koska yksittäinen yritys voi ilmeisesti hyödyntää teknologiaa sen alueen tason mukaan, jolla sen oma teknologinen taso on matalin.¹⁰ Erityisen konkreettisesti tämä tulee vastaan kehitysmaissa, joissa jopa nykyiset teollisuuden standarditeknologiat epäonnistuvat, koska tuotantoteknologian käyttämiseksi ei löydy infrastruktuuria tai johtamisteknologiaa. Myös Suomessa yrityksille tarjotut teknologian kehittämispalvelut ovat useimmiten osittaisia niin, että tarjotaan vain yksi teknologian osa-alue kerrallaan. Takavuosina paradoksina oli tietokoneen kauppaaminen pk-yritykselle ilman, että vastaavan ohjelmistoteknologian ja johtamisteknologian kehittäminen.¹¹

Yleisemminkin teknologian kehittämisessä on *eri teknologia-alueiden välillä vallitseva epätasapaino*. Niinpä korkean teknologian kehittämiseen on panostettu ja tullaan panostamaan — mikä onkin täysin välttämätöntä. Kuitenkin samalla kun kehitetään kovaa teknologiaa, pehmeät teknologia-aiheet jäävät usein sattumanvaraisen kehittelyn varaan. Tärkein ongelma liittyy ongelmistoteknologian kehittämiseen, jolla ilmeisesti olisi saavutettavissa paljon nopeammin tuloksia ja paljon pienemmillä ponnistuksilla myös kansainvälisen kilpailun kannalta kuin kovan teknologian kehittämisellä. Myös johtamisteknologioiden kehittäminen vientimarkkinoita silmällä pitäen on vasta aivan aluillaan.

Hyvin rohkaisevaa hanketta merkitsee Valtion teknillisessä tutkimuskeskuksessa käynnistetty projekti.¹² Projektin tutkija Heikki Tiisonen on tehnyt matkan Yhdysvaltoihin ja tutustunut sikäläiseen ohjelmistotalan kilpailutilanteeseen ja markkinointiin. Hänen tarkoituksena on käyttää Yhdysvaltain oppeja analogiamallina pyrkimykselleen löytää uusia lääkkeitä suomalaisten atk-ohjelmistojen vientiin. Tilanne atk-alalla on se, että tuonti on juuri parhailaan kasvamassa räjähdysmäisesti, kun taas ohjelmistovienti on polkenut paikoillaan. Syyt ovat aivan ilmeisesti pitkälle samat kuin mitä Veli Perna on havainnut elektroniikkatutkimuksessa. Atk-alaa hallitsevat nimittäin alan teknologiaan vihkiytyneet yritysjohtajat, joilla on aina innostusta kehittää uusia sovellutuksia mutta joilta puuttuu kykyä ja osaamista sovellutusten markkinointiin.

Teknologioiden tasapainoinen kehitys varmistuu luontevimmin niin, että korkeakoulujen

yhteyteen syntyy pk-yritystoimintaa, jossa sovelletaan korkeakoulun kehittämää teknologiaa. Omassa kirjallisuustutkimuksessani Piilaaksosta¹³ havaitsin, että keskeisin edellytys teknologioiden kehittymiselle Piilaaksossa oli juuri vapaa-rittäisyys. Yrittäjyyden taustavoimana olivat yrittämisellään pääomia luoneet *venture-kapitalistit*, jotka olivat valmiita tukemaan kaikkia mahdollisia hankkeita niiden riskinalaisuudesta huolimatta. Vastaavaa ajovoimaa kaivattaisiin Suomessakin korkeakoulujen yhteyteen. Esimerkiksi Helsingin Kauppakorkeakoulussa on jo nyt professori Reijo Luostarisen luoma merkittävä kansainvälistymisen johtamisen teknologia, joka olisi varsin sopivaa kokeiltavaksi koulun oman henkilökunnan ja oppilaiden yrittäjätoiminnassa.

Erityisen potentiaalinen teknologian alue oli niin sanottu *muoto-oppi*. Tämän teknologian muodon sovellutukset ovat moninaiset, sillä kaikki esineet ja asiat sopeutuvat luontevasti ympäristöönsä vasta kun ne ovat harmoninen osa ympäristöään. Esimerkiksi voisi ottaa teollisuusrakentamisen, jossa suomalaiset ovat liian paljon alttiita toteuttamaan rumien ja liikaisten peltifaatikoiden linjaa. Kuitenkin esimerkiksi Herningin ympäristössä voi ihastella, miten uusi pienyritystoiminta sulautuu harmonisesti ympäristöönsä. Suomessa tämän asian on oivaltanut todella hyvin vain muutama yritys.¹⁴ Muodon hallinnassa suomalaisilla on osaamista ja perinteitä. Se, mikä puuttuu, on korkeampi tutkimus ja opetus.

4. LIIKETALOUSTIEDE JA STRATEGIAVALINNAT

Liiketaloudellinen näkemys yrittäjyydestä on varsin lähellä käytännön todellisuutta. Erityisesti liiketaloustieteen tehtävänä on osoittaa käytännön yrittäjille, mitkä ovat ne keskeisimmät yrittäjätehtävät, joihin yrittäjän tulisi keskittyä taatakseen yrityksensä menestymisen kilpailussa. Edellä mainitussa julkaisussa¹⁵ etsin modernista liiketaloudellisesta kirjallisuudesta vastinetta Schumpeterin esittämälle yleiselle luonnehdinnalle yrittäjyydestä. Erityisen keskeinen tässä suhteessa on Ansoffin (1979) esittämä luonnehdinta yrittäjämäisestä ympäristöstä ja toiminnasta. Ansoff tulkitsee Schumpeterin täysin oikein *osoittamalla yrittäjyyden ytimeksi uuden liiketoiminnan luomisen turulentissa ympäristössä*, kun taas taktis-

operatiivinen kilpailullinen käyttäytyminen pyrkii saavutettujen asemien hyödyntämiseen vaakaassa ympäristössä.

Suomalaisen yritystodellisuuden kannalta keskeinen yrittäjäyhteävä on *pk-yritysten vieminen mukaan voimakkaassa epävakaisuustilassa oleville eurooppalaisille markkinoille*. Omissa laajoissa tutkimuksissani vaatesalalta, joka perinteisesti on toiminut kansainvälisen kaupan pioneerialana, olen kehittänyt suomalaista *strategisen markkinoinnin käsitetä*. Käsittekseni on, että juuri strateginen markkinointi on se yrittäjäyhtäytyminen, jota tarvittaisiin suomalaisten pk-yritysten viemiseksi länsimarkkinoille.

Strategisen markkinoinnin perusajatus on se, että strategian tekijät on jalkautettava *oppiin omaehtoisen havainnoinnin kautta markkinoiden todellisuutta*. Strategia ei tällöin synny erillään toiminnasta ja operaatioista, vaan osana toimintaa. Strategiaa ei turbulenteilla markkinoilla voi eikä ole mahdollista rakentaa etukäteissuunnittelulla kuin hyvin karkealla tasolla ja tällöinkin vaihtoehtoisuunnittelun muodossa. Strategia lyödään lukkoon välittömänä vastauksena niihin ongelmiin, joita käytännössä kohdataan.

Ratkaisevan tärkeää on tietää, mitkä ovat ne strategiset kysymykset, joiden kautta strategia kentällä syntyy. Oppikirjassani nimeltä *Strategisen markkinointi* olen täsmentänyt strategisen markkinoinnin koskemaan seuraavaa kolmea päätösaluetta: (1) *segmentointi*, (2) *differentointi* ja (3) *markkinointikanava*. Segmentointi merkitsee markkinoiden jakamista hallittavissa oleviksi osiksi. Differentointi tarkoittaa sitä, että voidakseen ylipäättensä menestyä kilpailussa yrityksen tulee pystyä erottautumaan edukseen kilpailijoista. Kaiken perustana on markkinointikanava, jossa tapahtuu sekä segmentointi että differentointi.

Strategisen markkinoinnin keskeisin tehtäväalue on kilpailuedun aikaansaaminen. Kilpailuedun lähtökohtana voi olla yrityksen *absoluuttinen tai suhteellinen paremmuus* kilpailijoihin verrattuna. Perinteinen näkemys korostaa absoluuttista kilpailuetua ja ns. ylivoimaa, mikä yleensä tarkoittaa *suuremman koon tuomaa mittakaavaetua*. Boston Consulting Group on täsmentänyt mittakaavaetua siten, että suurempi yrityskoko merkitsee etua yritykselle siinä suhteessa, että se kykenee hankkimaan enemmän kokemusta kuin sen kilpailijat, jolloin se kykenee toimimaan alemmilla kustannuksilla. Esimerkiksi niin sanottu PIMS-tutkimus tarjoaa

mittakaavaedun lähtökohdaksi yrityksen suhteellisesti suuren markkinaosuuden antamaa mrkkinavoimaa.

Alderson (1957) esitti kirjassaan ajatuksen *suhteellisesta (differential) kilpailuedusta*. Suhteellisessa edussa on olennaista se, että yrityksen ei tarvitse olla ylivoimainen kilpailijoihin nähden, vaan löytää markkinoilta »aukon» (ekologinen niche), jolla se toimii. Kun portfoliossa yrityksen vahvuuden mittana on laajentuminen ja levittäytyminen, suhteellisen edun periaatteen mukaan yrityksellä on kilpailuetu, kun *sen tarjonta osuu markkinoiden kysyntään paremmin kuin kilpailijoiden*. Aldersonin ajatus kilpailuedun suhteellisyydestä on mielenkiintoinen täydennys perinteisen teorian »kovaan maailmaan». Käytännössä absoluuttisen ja suhteellisen kilpailuedun merkitys riippuu kuitenkin ratkaisevasti markkinoiden kilpailun tyypistä. *Suhteellinen kilpailuetu perustuu keskeisesti aikatekijän hyödyntämiseen*.

Suomalaisten yritysten kilpailuetu markkinoilla ei juuri koskaan perustu ylivoimaan, vaan lähes aina on kysymys siitä, onko suomalainen yritys sopeutuvampi ja oivaltavampi kuin kilpailija kilpailun moninaisissa karikoissa. Kilpailuedun suhteellisuus merkitsee juuri sitä, että kilpailuetu voidaan menettää hyvinkin lyhyessä ajassa. Toisaalta kilpailuetu voidaan saavuttaa hyvinkin nopeasti *manööveriedun muodossa*. Tämä etu perustuu yllätykseen. Esimerkkejä manööveriedusta on helppo löytää esimerkiksi Yhdysvaltain tämän hetkisestä strategiasta Euroopassa tai vaikkapa Rommelin operoinnista Saharan autiomaasodassa. Manööveriedulle on ominaista se, että se on hyvin lyhytaikainen ja siihen on tartuttava välittömästi tai muuten se menetetään. Keskeistä manööveriedun hyödyntämiselle on yritysjohton kyvykkyys ja organisaation saumaton yhteistoiminta.

Liiketaloudellista tutkimusta tulisi suunnata entistä enemmän kentälle ja markkinoille tuomaan tietoa siitä, mihin tekijöihin perustuen suomalaiset pk-yritykset voisivat saavuttaa etua vientimarkkinoilla. Tässä suhteessa opiskelijoiden rohkea kansainvälistyminen kaikissa mahdollisissa oppilaitoksissa palvelee pk-yritysten vientitoimintaa. Esimerkiksi tuotesuunnittelijoiden koulutus kaikilla kulutustavara-aloilla tulisi kiireen vilkkaa kansainvälistää. Erityinen vastuu on Helsingin Kauppakorkeakoululla, jossa tulisi kaikki niin sanotut substanssiaineet kääntää kansainvälistymisen suuntaan professori Reijo Luostarisen esimerkkiä ja kehoitusta seuraten.

5. TUTKIMUSPROJEKTI PK-YRITYSTEN MENESTYMISESTÄ POHJOISMAISSA

Pk-yritysten menestymistä on tutkittu täysin riittämättömästi. Erityisesti tämä pätee, kun on kysymys pk-yritysten menestymisestä avoimessa, kansainvälisessä kilpailussa. Seurauksena on pitkälti se, että vaikka yhteiskunnalla yleisesti riittäisikin tahtoa pk-yritystoiminnan edistämiseen, tehokkaita keinoja ei ole mahdollista löytää pk-yritysten menestymistä koskevien käsitysten hajanaisuuden vuoksi. Niinpä on varsin ilmeistä, että vaikka julkinen valta — esimerkiksi talous- ja elinkeinopolitiikassa — painottaa pk-yritystoiminnan edistämistä, politiikan todellinen sisältö saattaa jäädä varsin etäälle pk-yritysten menestymisen avainkysymyksistä. Yhtä lailla voidaan myöntää, että monet alakohdalliset ja alueelliset selvitystutkimukset pk-yritystoiminnasta saattavat jäädä vaille tehoa, koska ei ole mahdollista löytää yhteyttä selvitysten tulemistä kansainvälisen kilpailun mekanismeihin tai julkisiin politiikkainstrumentteihin.

Niinpä pohjoismaisilla yrityksillä on menestymisen mahdollisuudet sellaisilla aloilla tai markkinasegmenteillä, joilla kuluttajien ja ostajien tarpeet ovat moninaiset ja muuttuvat ja joilla kilpailijat eivät pääse hyödyntämään mittakaavaetuja vaan ratkaisevaa on sopeutuminen markkinoille hyödyntäen *pienuuden ekonomiaa*.¹⁶ Pienuuden ekonomia tarkoittaa pk-yritystoiminnan tarjoamaa toiminnallista joustavuutta, joka on välttämätöntä, jotta saavutettaisiin yhteensopivuus nopeasti muuttuvien ja usein samalla sirpaloituneiden markkinoiden välillä. Pohjoismaiden mahdollisuudet kehittää omaa pk-yrityspohjaista elinkeinotoimintaa perustuvat hyvin keskeisesti pohjoismaiden keskinäisen integraation nopeaan läpivientiin niin, että voidaan synnyttää pohjoismaiset kotimarkkinat alueen pk-yrityksille. Tämä edellyttää kuitenkin nykyistä osuvampaa tietoa pk-yritystoiminnan todellisista menestystekijöistä. Tämän tutkimusprojektin tavoitteena on tuottaa tätä tietoa.

Tutkimuksen toteuttamiselle tarjoaa erinomaisen lähtökohdan SYKLin vuonna 1988 järjestämä kansainvälinen pk-yrityskongressi (ISBC). Kongressiin liittyen on mahdollista aktivoida pk-yritystoimintaa, pk-yritysorganisaatioita ja julkista valtaa eri pohjoismaissa yhteiseen panostukseen alueelle, ja kongressin kautta on myös avattavissa uusia keskusteluyhteyksiä ja näkökulmia. Pk-yritystutkijoiden keskuu-

nessa ajatus yhteispohjoismaisesta projektista on jo elänyt pitkään ja niinpä tämänkin tutkimuksen idea tuli esiin jo alkukesästä 1986 Vaasassa ja Uumajassa järjestetyssä pohjoismaisessa pk-yritysseminaarissa.

Edellä kuvatun pohjalta tutkimuksen pääongelma voidaan varsin helposti hahmottaa. Nimitäin tutkimuksen keinoin pohjoismaisen, kansainvälisesti kilpailukykyisen pk-yritystoiminnan syntymistä voi parhaiten edistää tuottamalla tietoa niistä olosuhdetekijöistä ja pk-yritykseen sisäisesti liittyvistä tekijöistä, jotka auttavat pk-yritystä menestymään kansainvälisessä kilpailussa. Tutkimusongelma voidaan näin pelkistetyksi esittää seuraavan kysymyksen muodossa:

Miten pohjoismaat eroavat pk-yritystoiminnan menestymiseen vaikuttavien olosuhdetekijöiden ja pk-yritysten omien ratkaisujen osalta.

Pk-yritysten menestymisen olosuhdetekijät syntyvät kansainvälisen talouden ja kansallisen tai pohjoismaisen pk-yrityspolitiikan vuorovaikutuksessa. Pk-yrittäjän omat ratkaisut ovat menestymisen toinen puoli, joka ei kuitenkaan ole ollenkaan riippumaton olosuhdetekijöistä, sillä yrittäjä itse voi pohjimmiltaan tehdä valinnan, millaiseen kilpailuun ja millaisiin olosuhteisiin hän lähtee mukaan. Tämä ongelma on tyypillisesti sellainen, jossa on useita toisiinsa liittyviä alaongelmia tunnistettavissa pääongelman sisällä. Tästä syystä pääongelmaa ei voida ratkaista rajoittamalla tutkimuksessa vain yhden tieteenalan näkökulmaan. Kyseeseen tulevia tieteenaloja ovat ainakin seuraavat neljä: (1) *kansantaloustiede*, (2) *sosiologia*, (3) *tekniset tiedet* ja (4) *liiketaloustiede*.

Tiivistelmänä voisi todeta, että yhdistämällä kaikki neljä tieteenalaa voidaan luoda varsin osuva teoria siitä, miten pk-yritykset vuorovaikutuksessa keskenään oppivat hallitsemaan ympäristöä niin, että ympäristöstä voidaan valita menestymistä edistävät tekijät ja asiantilat. Empiirisen tutkimuskohteen valinnassa keskeinen lähtökohta on löytää kansainväliselle kilpailulle alttiina olevia toimialoja, joissa suuryritysvaltainen toiminta on korvautumassa pk-yritysvaltaisella toiminnalla. Lisäksi on toivottavaa, että nämä alat edustavat tyypillisiä kansainvälistyvän pk-yritystoiminnan muotoja, jotta tutkimuksen tuloksilla olisi yleisempää kantavuutta erilaisille pk-yritystoiminnan aloille.

Pienyritystoiminnan kansainvälistymisen tienavaajana on suurten yritysten tapaan toiminut teollisuus. Teollisuus on tyypillistä jakaa

markkinakäyttäytymisen suhteen kulutustavara- ja tuotantohyödyketoimialoihin. Pienyritystoiminnan kehittymisen kannalta design-toimialat edustavat hyvin haasteellista aluetta kulutustavarapuolella ja erityisesti silloin, kun pienyritys tavoittelee näkyvää asemaa muodin ja kuluttajan tarpeiden tulkitsijana ja kun pienyritys soveltaa korkeaa teknologiaa, jossa erityisesti tietotekniikka on keskeinen. Tuotantohyödykealoilla metalliteollisuudessa on myös erityisen potentiaalinen pienyritystoiminnan alue sellainen, jossa mekaniikka yhdistetään korkeaan teknologiaan.

Pienyritysvaltaisista design-toimialoista esimerkiksi vaatetusteollisuus (kangasvaatteet ja trikoovaatteet) on läpikäynyt voimakkaan muutosvaiheen ja on aivan ilmeisesti kansainvälisille vaikutteille avoimmin toimiala. Pohjoismaiset vaatetusalan pienyritykset ovat kansainvälisessä kilpailussa menestyneet siirtämällä tuotevalikoimansa painopistettä perusvaatteista kohti nopeasti kiertäviä muotivaatteita. Designaloista huonekaluteollisuus edustaa alaa, jolla on hyvin potentiaalia yrityksistä ja runsaasti mahdollisuuksia suunnilleen samoilla edellytyksillä kuin vaatetusteollisuudessa. Huonekaluteollisuus on kansainvälistymisessä yhden vaihe-siirron vaatetusteollisuutta jäljessä.

Konepajateollisuudessa suurten massatavaraa valmistavien konepajojen aika alkaa olla väistymässä ja tilalle on tulossa pienyritysvaltaisesta korkeaan teknologiaan perustuvaa toimintaa. Murrokseen liittyy kansainvälisen kilpailun voimistuminen kahta kautta. Toisaalta konepajateollisuus on sinällään seuraamassa vaatetusteollisuutta kansainväliselle kilpailulle avoimien alojen joukossa. Toisaalta konepajateollisuuteen kohdistuu teknologinen murros, joka tuo jo pitkälle kansainvälistyneen elektroniikkateollisuuden mukaan samoihin sovelluksiin mekaanisen konepajateollisuuden kanssa.¹⁷ Neljäs mielenkiintoinen ala on atk-ala, joka edustaa selvästi potentiaalisinta mutta vähiten kansainvälistynyttä sektoria tuotantohyödykealojen joukossa. Yhdessä nämä neljä alaa kattavat sekä kulutustavara-ajat että teollisuus-hyödykealat ja ovat kansainvälistymisen vaihteistuksessa eri vaiheissa, mikä antaa mahdollisuuden kontrolloida myös kansainvälistymisprosessia.

Toinen keskeinen empiiristä kohdetta koskeva valinta on, miten otetaan huomioon pienyritysten alueellinen sijainti.¹⁸ Tässä tutkimuksessa tavoitteena on kontrolloida sekä alueellinen että toimialoittainen varianssi. Alueellinen

varianssi kontrolloidaan ensinnäkin kohdistamalla huomio kolmeen pohjoismaahan (Suomi, Ruotsi ja Tanska). Koska on selvää, että pienyritystoiminnan edellytykset ja yhtä lailla pienyritysten strategiset valinnat eroavat alueittain, tutkimuksessa valitaan yritykset niin, että ne edustavat mahdollisimman kattavasti eri puolilla maata sijaitsevia yrityksiä.

Tutkimukseen valitaan kymmenen yritystä kustakin maasta kummaltakin toimialalta tai toimialaryhmästä (riippuu toimialaluokituksen käytännön tulkinnasta). Yhteensä mukaan tulee näin 60 yritystä. Yritysvalinnan lähtökohtana on valita ensin mukaantulevat suomalaiset yritykset, jotka edustavat mielenkiintoisia uusia innovaatioita. Tämän jälkeen valitaan kullekin suomalaiselle yritykselle yrityspari sekä Ruotsista että Tanskasta. Tarkoituksena on valita kustakin kolmesta pohjoismaasta yritykset niin, että nämä yritykset ovat liiketoiminnan rakenteeltaan (mm. koko, tuotealue ja markkina-alue) mahdollisimman samanlaisia. Tällä tavalla voidaan päästä siihen, että kuhunkin ryhmään kohdistuu pääpiirteissään samanlainen kansainvälinen kilpailu.

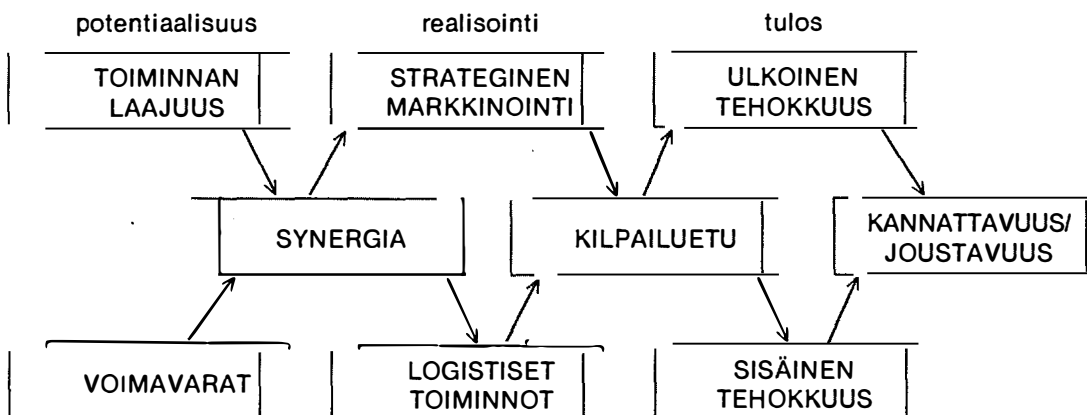
Tutkimusmenetelmän valinnassa lähtökohtana on pureutua mahdollisimman syvälle tutkimuskohteeseen ja ymmärtää pienyrityksen menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämä pyrkimys puoltaa vertailevan case-tyyppisen tutkimusotteen valintaa. Käytännön tutkimustyössä keskeisenä periaatteena on, että tutkimuksen tulokset olisivat nimenomaan suomalaisten mukana olevien yritysten kannalta mahdollisimman hyödyllisiä ajatellen yritysten omaa strategista kehittymistä. Tutkimuksessa yrityk-

siä vertaillaan vastinpareina neljän tieteenalan näkökulmasta:

1. Valtiotieteellinen näkökulma etsii vastausta kysymykseen: Miten pohjoismaat eroavat toisistaan pienyrityksiin kohdistuvan talous- ja kauppapolitiikkojen, aluepolitiikan, lainsäädännön (erityisesti verotus) ja julkisten palvelutoimintojen osalta ja mikä on näiden erojen merkitys pienyritysten menestymiseen.
2. Sosiologinen näkökulma etsii vastausta kysymykseen: Miten pienyritysten sosiaalinen vuorovaikutus ympäristönsä kanssa eroaa eri pohjoismaissa ja mikä on näiden erojen vaikutus pienyrityksen menestymiseen.
3. Teknologinen näkökulma etsii vastausta kysymykseen: Miten pienyritysten hyödyntämä teknologia eroaa ja miten nämä erot vaikuttavat pienyritysten menestymiseen.
4. Liiketaloudellinen näkökulma etsii vastausta kysymykseen: Miten pienyritysten valitsemat liiketoimintastrategiat eroavat eri pohjoismaissa ja miten nämä erot vaikuttavat pienyritysten menestymiseen.

Neljän tieteenalan osaongelmaa ei voida asettaa, ellei ole löydettävissä riittävän validia mallia kuvaamaan sitä, miten pienyrityksen menestymisen kilpailussa syntyy. Tällaista mallia olen kehittänyt väitöskirjatyöni (Lahti, 1983) ja sitä seuraavan teoreettisen jatkotutkimuksen (mm. Lahti, 1985, D-69 ja Lahti, 1986, D-76) ja empiirisen jatkotutkimuksen (mm. Lahti, D-70 ja Vaatetusteollisuuden kansainvälistymisen. . .) kautta. Mallia kuvataan Kuviossa 1. Mallissa yrityksen menestymisen jaetaan kolmeen toiminnalliseen vaiheeseen: potentiaalisuus, reali-

Kuvio 1. Pienyrityksen menestymisen peruselementit



sointi ja tulos. Kussakin vaiheessa voidaan erottaa kaksi keskeistä menestymisen osa-aluetta, joihin yritysjohto voi vaikuttaa. Nämä ovat tehokkuus markkinoilla (effectiveness) ja tehokkuus yrityksen sisällä (efficiency). Menestymisen ei kuitenkaan synny erillään nimenomaan niiden yhteisvaikutuksena. Näin saadaan malliin kolmas yhdistävä taso, joka ratkaisee yrityksen elinkykyisyyden kilpailussa markkinoilla.

Valtiotieteellisestä näkökulmasta keskeinen kysymys on, onko talous- tai teollisuuspolitiikka ja julkinen palvelutoiminta kohdistettu niin, että ne edistävät pienyritysten sisäistä voimavarojen ja osaamisen kasvua ja nimenomaan yhteensopivasti pienyrityksen ulkoisen liiketoiminnan laajentumisen kanssa. Julkisen vallan toiminta on liiaksi tähdännyt ulkoiseen kasvuun sinällään. Tosiasiassa pienyritys ei voi menestyä ilman sisäsyntyistä voimavarojen kerryttämistä kehittelyn ja oppimisen myötä. Tästä syystä julkisen vallan toimenpiteillä on merkitystä vain, mikäli ne auttavat pienyritystä sen yksilöllisessä kehitysprosessissa eli julkinen panostus muovautuu pienyrityksessä tulostekijäksi. Julkisen vallan toimenpiteiden tulosvaikutusten analysointi on syytä suorittaa riittävän pitkällä aikavälillä, jotta olisi mahdollista ottaa huomioon dynamiikka tietyn kauden tuloksesta seuraavan kauden potentiaalisuuteen. Muun muassa verotus on tässä suhteessa keskeinen.

Sosiologinen näkökulma on valtiotieteellisen näkökulman tapaan painottunut perinteiseen yritys näkemyskseen.¹⁹ Pienyritys nähdään yhteiskunnan koneiston tahdottomana osana merkitystä vain suorittamassa tiettyä tuotantotehtävää. Johannisson (1987) korostaa pienyrityksen merkitystä oppivana mekanismina, joka käyttää sosiaalista vuorovaikutusta keinona mukautua tehokkaasti ympäristöönsä. Johannissonin mukaan sosiaalisen vuorovaikutuksen intensiteetti on suoraan verrannollinen menestymisen asteeseen, jota Johannisson tarkastelee alueellisella tasolla. Tästä näkökulma on syytä täsmentää kysymykseen, miten sosiaalinen vuorovaikutus vaikuttaa pienyrityksen menestymiseen. Aivan ilmeisesti pienyrityksen laaja-alainen kontaktipinta ympäristöönsä merkitsee sitä, että pienyritys kykenee hallitsemaan laajemman ympäristökokonaisuuden. Tässä mielessä sosiaalinen vuorovaikutus on ratkaisevan tärkeä pienyrityksen laajentaessa toimintaansa kansainvälisille markkinoille. Tässäkin tapauksessa analyysi on syytä suorittaa pitkällä aikavälillä, jotta voidaan tunnistaa, miten erilaiset sosiaalisen vuorovaikutuksen muodot kana-

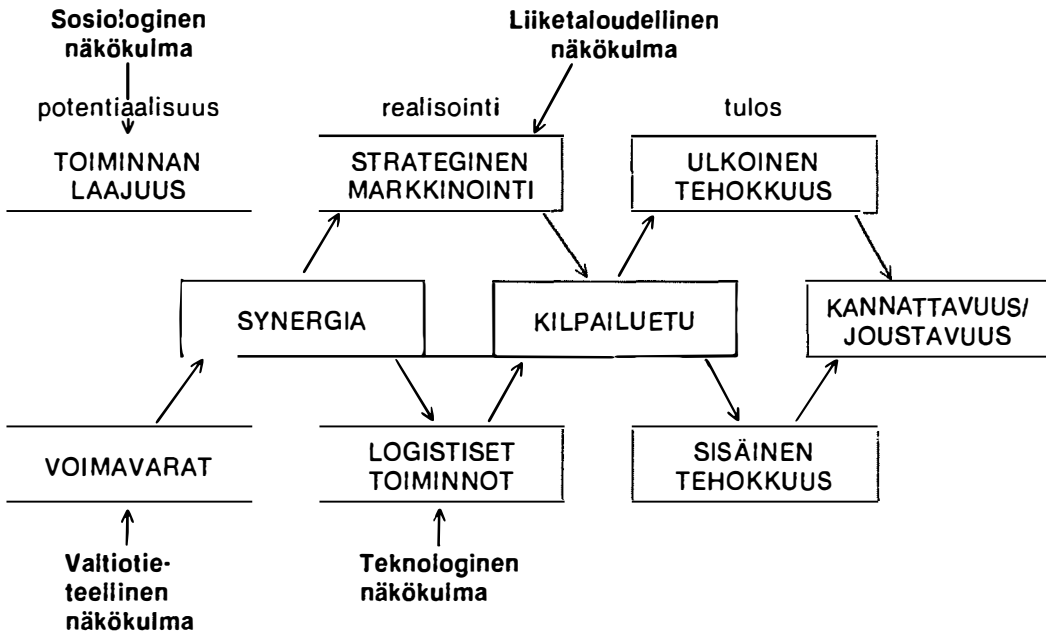
voituvat pienyrityksen menestymisen rakennusaineiksi.

Teknologinen näkökulma on perinteisesti painottanut voimakkaasti ns. hardware-teknologian kehittämistä. Pienyrityksessä ratkaisevan paljon tärkeämpi on kuitenkin ns. software-tekнологia, jolla voidaan vaikuttaa varsin laaja-alaisesti menestymisen erilaisiin osa-alueisiin. Tietotekniikalla on merkittävin rooli sellaisilla aloilla, joilla tietotekniikasta on tullut osa alan yritysten tarjontaa. Esimerkiksi konepajateollisuudessa tietotekniikka merkitsee tuotekäsittelyn laajennusta sen lisäksi, että CIM (Computer Integrated Manufacturing) on konepajateollisuudessa välttämätön osa logististen prosessien ohjausta. Vastaavasti esimerkiksi muotiherkällä vaatetusteollisuuden alueella tietotekniikka on välttämätön edellytys nopean mallistojen kierron, lyhyiden toimitusaikojen ja korkean toimitusvarmuuden varmistajana. Erityisen merkittävä tietotekniikka on siinä suhteessa, että sen hyödyntäminen mahdollistaa pienyrityksen kapasiteetin lähes portaattoman laajentamisen.

Liiketaloudellinen näkökulma painottuu kansainvälisessä kilpailussa selvimmin strategiaan markkinointiin, joka on avain selvästi pienyritysten menestymisen avainalue muotiherkällä vaatetusteollisuuden alueella. Tämän johtopäätöksen olen tehnyt laaja-alaiseen toimialan tutkimukseen perustuen.²⁰ Strateginen markkinointi on myös avain ilmeisesti keskeinen myös muillakin kansainväliselle kilpailulle avutuilla pienyritystoimialoilla, joskin kansainvälinen kilpailu ei vielä ole muilla aloilla yhtä toimiva ja avoin kuin vaatetusala. Strategisen markkinoinnin merkitys on juuri siinä, että se suuntaa pienyrityksen mielenkiinnon toimenpiteisiin kentällä. Näiden toimenpiteiden tulee operatiivisen tehokkuuden lisäksi toteuttaa strateginen tavoite yrityksen asemoinnista markkinoille kolmen toisiinsa läheisesti liittyvän päätösalueen (segmentointi, differointi ja markkinointikana-va) kautta.

Yhteenvetona voisi sanoa, että kaikki neljä eri tieteenalojen näkökulmaa painottuvat eri tavalla mallissa, joskin erityisen keskeistä on se, että kaikki tieteenalat kattavat holistisesti koko mallin. Valtiotieteellinen näkökulma painottuu potentiaalain luonnissa voimavaroihin ja sosiologinen näkökulma liiketoiminnan laajuuteen. Vastaavasti liiketaloudellinen näkökulma kohdistaa ensisijaisesti mielenkiintonsa strategiaan markkinointiin ja tekniset tieteet logistiikkaan. Tulos on yhteinen alue, jossa erilaiset vai-

Kuvio 2. Neljän näkökulman liittyminen toisiinsa



kutukset yhtyvät. Näiden neljän näkökulman yhteyttä havainnollistetaan Kuvioilla 2.

VIITTEET

1. Tämä ei ole kovin uusi ajatus, sillä sen esitti jo Schumpeter (1934).
2. Tästä sain itse konkreettisen kuvan haastattellessani vaatetusalan strategiatutkimukseen liittyen vaatetuskaupan avainhenkilöitä tärkeimmissä läntisissä vientimaissa.
3. Indikaattorina tulevasta muutoksesta voisi olla keskustelu KOPin pääjohtajan Jaakko Lassilan ja SYPin pankinjohtajan Björn Wahlroosin välillä. Edellinen edustaa perinteistä liikkeenjohdon etiikkaa ja jälkimmäinen tulossa olevaa markkinasodan etiikkaa.
4. Viitataan tässä pkt-neuvottelukunnan »Kasvavien yritysten jaoston» työhön, johon liittyen olen laatinut perusteellisen ehdotuksen asiasta.
5. Tämän osoitan tutkimusraportissani Lahti, 1986, D-83.
6. Ks. esimerkiksi Johannisson (1987).
7. Projektiryhmäni haastatteli 300 eri puolilla maata sijaitsevaa pk-yritysten vetäjää. Keskeinen havainto on juuri se, että pankit ovat voittopuolisesti tärkeitä palvelujen ja tietojen välittäjiä paikallistasolla.
8. Viitataan Helsingin Kauppakorkeakoulussa 2—3. 6. 1987 järjestettyyn Valtakunnalliseen Pienyritysseminaariin ja siihen liittyvään kirjoitteluun.
9. Lahti, 1983, F-59.
10. Vertaa edellä todettu viittaus Veli Pernaan väitös-kirjatyöhön.
11. Olen hyvin konkreettisesti törmännyt tähän kysymykseen, sillä toimiessani Suomen Metalliteollisuuden Keskusliitossa toimin työryhmän puheenjohtajana, joka käynnisti ongelmaan liittyvän pk-yrityksille suunnatun koulutus- ja valistustyön.
12. Toimin projektin johtoryhmän jäsenenä.
13. Lahti, 1983, F-59.
14. Esimerkkejä voivat olla Torstal Oy ja Pentik Ky, jotka monessa muussakin suhteessa edustavat Lapin eksotiikkaa harmonisella tavalla.
15. Lahti, 1986, D-83.
16. Kansleri Jaakko Honko kuvaa tätä kirjassaan (katso Honko, 1979).
17. Esim. Lahti, 1983, F-59.
18. Tätä korostaa mm. Johannisson (1987).
19. Esimerkiksi McClelland, 1961.
20. Vertaa Lahti, 1986, F-141.

LÄHTEET

- Ansoff, H.: *Strategic Management*, The Macmillan Press Ltd London 1979.
- Honko, J.: *Suomalainen talousrooli*, Tapiola 1979.
- Johannisson, B.: *Between Territory and Function — on the Intergaces between Small Business, Large Business and Community*, Paper presented at the EIASM Workshop on »Recent Research on Entrepreneurship in Europe», Brussels, May 14—15, 1987.
- Lahti, A.: *Strategy and Performance of a Firm, An Empirical Investigation in the Knitwear Industry in Finland in 1969—1981*, *Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja A-41* 1983.
- Lahti, A.: *Kilpailustrategia, strateginen ryhmä ja toi-*

- mialan kilpailu toimialan kehitysprosessissa, Kirjallisuusanalyysi ja teorialähtökohdat elektroniikkatoimialan tutkimusprojektille, *Helsingin Kauppakorkeakoulu työpapereita*, F-59, Helsinki 1983.
- Lahti, A.: Yrityksen strategia ja menestyksellisyys, *Helsingin Kauppakorkeakoulun Julkaisuja*, D-69, Helsinki 1985.
- Lahti, A.: Teva-alan kansainvälinen kilpailutilanne, *Helsingin Kauppakorkeakoulun Julkaisuja*, D-70, Helsinki 1985.
- Lahti, A.: Vaatetusteollisuuden kansainvälistymisen strategivaihtoehdot 1980-luvun lopulla, *Vaatetusteollisuuden Keskusliitto VATEVA ja Kauppa- ja teollisuusministeriö*, Helsinki 1985.
- Lahti, A.: Pienyritysten menestyminen kilpailussa avoimilla toimialoilla. *Helsingin Kauppakorkeakoulun Julkaisuja*, D-76, Helsinki 1986.
- Lahti, A.: Strategic Marketing as the Key Concept of Success of Small firm Competing in the Open Industries, *Helsingin Kauppakorkeakoulun työpapereita F-141*, Helsinki 1986.
- Lahti, A.: Entrepreneurship: An Economic Perspective, *Helsingin Kauppakorkeakoulun Julkaisuja D-83*, Helsinki 1986.
- Lahti, A.: Vaatetuskaupan rakennemuutos, protektionismi ja suomalaisten vaatetusalan pienyritysten strategiavalinnat tärkeimmillä läntisillä vientimarkkinoilla, *Helsingin Kauppakorkeakoulun Julkaisuja*, D-101, Helsinki 1987.
- Lahti, A.: *Strateginen markkinointi*, omakustanteinen Helsinki 1987.
- McClelland, D.: *The Achieving Society*, New York, 1961.
- Pernaa, V.: *Tuotekehitys Suomen kehitysalueiden elektroniikkayrityksissä*. (väitöskirjatyön esiversio), Kuopion yliopisto.
- Schumpeter, J.: *The Theory of Economic Development*. Cambridge, 1934.