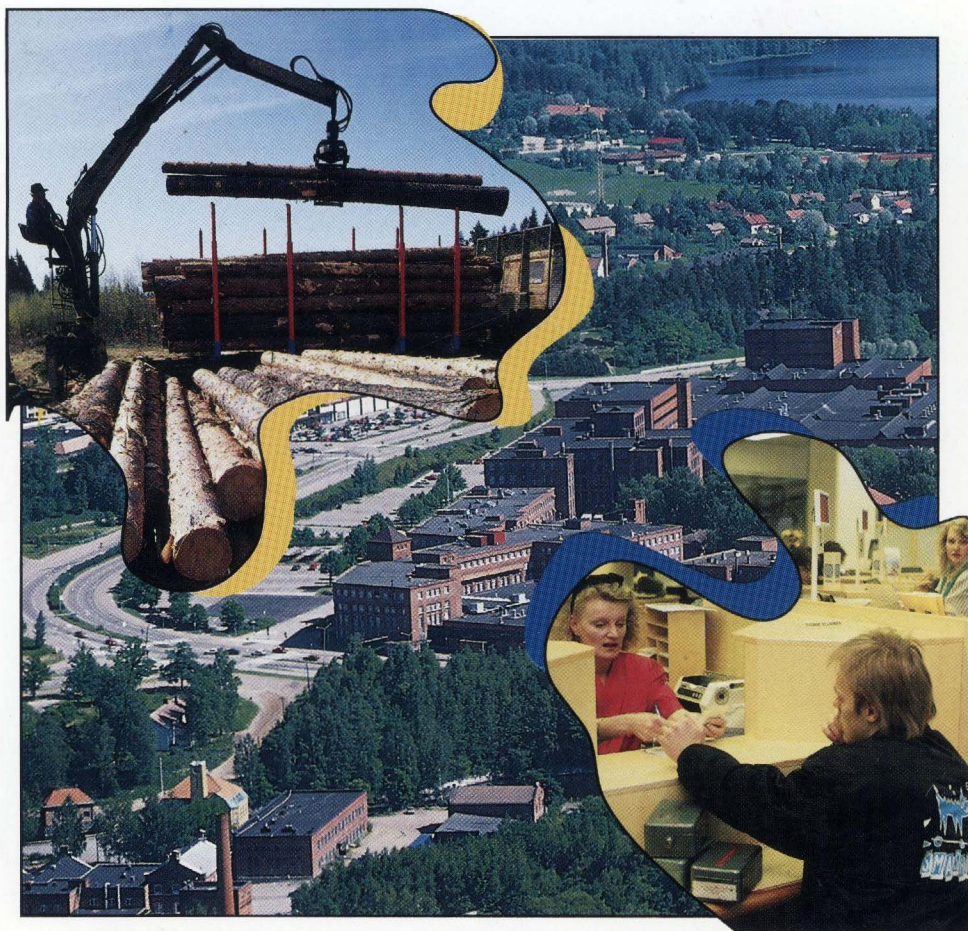


Pellervon
NÄKÖKULMA

5

VERKOSTO- TALOUS



Pellervon
NÄKÖKULMA



VERKOSTO- TALOUS

Toimittanut Juha Kuisma



VERKOSTO- SUOLAT

Toimittajat: Jukka Kallio ja Jukka Kallio

Julkaisija:

Pellervo-Seura ry, PL 77, 00101 Helsinki
puh. 90-69551, fax 90-6948945

Tuotanto:

Pellervon Julkaisupalvelu PJP

Työryhmä: Mauno-Markus Karjalainen (tuotantopäällikkö), Seppo Raitasuo (toimittaja),
Seppo Vartiainen (ulkoasu ja graafit), Kaija Rinkinen (sihteeri ja oikoluku).
Paino: Satakunnan Painotuote Oy, Kokemäki 1994.

Pellervon Näkökulma-sarja:

Sarjassa ovat aiemmin ilmestyneet seuraavat kirjat:

1. Osuustoiminnan vaihtoehtoiset tiet, Omistajastrategiat pellervolaisessa osuustoiminnassa 1990-luvulla (1991)
2. Kansainvälistyvä osuustoiminta (1991)
3. Suomi tiellä eurokuntoon (1992)
4. Yhteistoiminnan uusi aika (1993)

Kirjoja voi tilata Pellervon Julkaisupalvelusta puh. 90/6955261

ISSN 0789-2217

ISBN 951-96630-1-0

Sisältö

<i>Samuli Skurnik:</i>	Uusvanha toimintamalli esiin	5
<i>Juha Kuisma:</i>	Verkostoista suomalainen talousstrategia	7
1. KÄYTÄNNÖN SOVELLUKSIA		11
<i>Ilkka Tuomi:</i>	Verkostojen universalisuus	12
<i>Samuli Skurnik:</i>	Keiretsut ja osuustoiminnan organisoiminen	20
<i>Kari Neilimo:</i>	S-ryhmä - moderni osuustoiminnallinen verkostosovellus	52
<i>Arto Lahti:</i>	Pienyritysten kansainvälistyminen verkostotalouden avulla	64
<i>Lasse Ristikartano:</i>	Kunnat ja verkostotalous	83
2. VERKOSTOTALOUSTEORIAA		93
<i>Raimo Lovio:</i>	Markkinat, verkostot ja hierarkiat	94
<i>Juha Kuisma:</i>	Verkostojen taloudesta	102
<i>Petri Ollila:</i>	Verkostotalous ja vaihdannan kustannukset	118
<i>Kari Mannermaa:</i>	Yhteistoimintaverkkojen rooli markkinataloudessa	124
3. MAASEUTUSOVELLUKSIA		135
<i>Bo Forsström:</i>	Suomalainen metsäteollisuus strategisena verkostona	136
<i>Esko Huttu-Hiltunen:</i>	Elintarviketalous porterilaisittain	144
<i>Matti Luostarinen:</i>	Verkostotalous maaseudun strategiana	161
<i>Heikki Eskelinen:</i>	Verkostoituva periferia	190
Lähdekirjallisuus		198

Uusvanha toimintamalli esiin

Kun Suomeen lähdettiin keväällä ja kesällä 1899 puuhaamaan toden teolla osuustoimintaliikettä, oli liikkeen suomalaisilla uranuurtajilla heti alusta lähtien mielessään organisatorinen toimintamalli, jota nykyisin nimitettäisiin verkostotaloudeksi. Tämä käy hyvin selvästi ilmi esimerkiksi pellervolaisen osuustoiminnan 50-vuotishistoriikkiin Gebhardin kertomana kirjatusta historiallisesta keskustelusta (Hannes Gebhard/Mikael Soininen, helmikuu 1899):

"...mikään kulttuuri ei ole mahdollinen ilman järjestöä, organisatsionia. Ja hän (Soininen) lisäsi siihen, että sen vuoksi pitäisi keksiä joku yksityistä luonnetta oleva "kulttuuriorganisatsio-ni", sivistysjärjestö, jolla olisi elimiä kaikissa kunnissa ja yhteinen keskusta Helsingissä....

Siitä ei tule lujaa -minä heti arvostelemaan- sillä sen voi halitusvalta helposti kieltää; sitäpaitsi sillä ei tulisi olemaan tarpeeksi elinvoimaisia juuria kansassa itsessään. Toista olisi osuustoiminnallinen järjestö...

Siellä lyhyessä ajassa esitin hänelle ajatukseni: osuustoimintajärjestö on juuri sitä laatua, jota hänen mielestään tarvittaisiin kulttuurin kehitykselle. Se liittyy ensiksi yksilöt toisiinsa paikkakunnittain. Sitten täytyy paikallisosuuskuntain, voidakseen menestyä, luoda koko maata käsittäviä yhteisiä keskusliikkeitä, jotka vuorostaan voimakkaina taloudellisina laitoksina vaikuttavat takaisin paikallisosuuskuntiin."

Tämä runsaasti omaa aikaansa edellä ollut toimintamalli - nykyterminologialla osuustoiminnallinen verkostotalous - sisälsi pitkälle sen kantovoiman, jonka ansiosta suomalainen osuustoiminta on voinut kasvaa loppujen lopuksi aika lyhyessä ajassa nykyisiin kunnioitettaviin mittasuhteisiin.

Tätä organisatorista lähtökohtaa ei ole tosin tuotu viime vuosikymmeninä kovin painokkaasti esille edes osuustoimintapiireissä. Näin ollen maailmalla viime vuosina uutena mullistavana organisaatioinnovaationa pidettyä verkostotaloutta ei ole yleensä osattu yhdistää osuustoimintaan.

Pellervo-Seurassa on jo useamman vuoden ajan seurattu mielenkiinnolla verkostotaloudesta virinnyttä keskustelua. Tähän kiinnostukseen on kaksikin syytä. Yhtäältä edellä sanotun perusteella lieenee ymmärrettävää, että verkostotalouskäsite kiehtoo osuustoimintaväkeä selvän intuitiivisesti - ja myös siksi, että nykyinen pellervolainen osuustoimintarypäs on itsessään eräs maamme huomattavimpia verkostotalousrakenteita. Toisaalta Pellervo-Seuran käytännöllisiin tehtäviin kuuluu joka tapauksessa tällaisten, osuustoiminnan kehittämisen kannalta mielenkiintoisten taloudellisten ideoiden seuraaminen.

Verkostotalouden mielenkiintoisuutta ja ajankohtaisuutta lisää omalta osaltaan myös sen yleispätevyys. Periaatteessa aivan sama verkostomainen organisaatiomalli on todettu yleiseksi taloudellisten toimintojen ohella myös monilla muillakin, ainakin näennäisesti hyvin erilaisilla elämänalueilla, esimerkiksi bio-organismeissa, aivo- ja tietokonetutkimuksessa, jne.

Verkostoitumisessa ja verkostotaloudessa on perimmältään kyse mahdollisimman suuren tehokkuuden saavuttamisesta erilaisten informaatio- ja tavaravirtojen järjestämisessä. Tämän vuoksi aihepiiriä onkin ehkä syytä tarkastella jatkossa myös astetta yleisemmällä tasolla, esimerkiksi mikroelektroniikkaan ja biotekniikkaan rinnastettavissa olevana "perusteknologisena" innovaationa.

Seurattuamme niin koti- kuin ulkomailla vilkastuvana käytyä verkostotalouskeskustelua, pidämme välttämättömänä, että

- * verkostotalousajattelua tehdään maassamme laajemmalti tunnetuksi,
- * verkostomallin ydin selvitetään,
- * verkostoitumisen mahdollisuuksia Suomen kansantaloudellisten ongelmien ratkaisemisessa hahmotellaan ja
- * osuustoiminnan itseyemmärrystä vahvistetaan.

Pellervo-Seura haluaa omalta osaltaan edistää näiden kysymysten käsittelyä julkaisemalla oheisen, erityisavustaja Juha Kuisman toimitaman kokoomateoksen verkostotaloudesta.

Lausun Pellervo-Seuran puolesta parhaat kiitokset kaikille julkaisun syntyyn myötävaikuttaneille henkilöille. Toivon, että tämä mielenkiintoinen ja aihepiiriä monipuolisesti valottava julkaisu lisäisi omalta osaltaan verkostotalouden tunnettuisuutta maassamme ja siten edesauttaisi sen soveltamista nykyaikaisen talouselämän tarpeisiin niin osuustoiminnassa kuin kaikessa muussakin yritystoiminnassa.

Helsingissä, Simonkadun Yhteistoimintatalossa
tammikuussa 1994

Samuli Skumik
toimitusjohtaja

Verkostoista suomalainen talousstrategia

Tässä kirjassa katsotaan lähempää ja tarkemmin olisiko verkostotalouslogiikasta suomalaiseksi talousstrategiaksi. Jotta asian arviointi olisi ylimalkaan mahdollista, tulee selvittää, mitä verkostotalous on. Sen hahmottamiseksi kirja esittelee sekä käytännön sovelluksia että verkostotalouden teoriaa.

Suomessa luodaan parhaillaan mittavan tutkimusohjelman kautta pohjaa Michael Porterin klusteriopin (cluster = rypäs, terttu) mukaiselle kansalliselle teollisuuspolitiikalle. On kuitenkin tärkeää havaita, että verkostotalouslogiikka ei päde vain suurten teollisten teollisten kehitysblokkien tarkasteluun. Se pätee yhtä yleisesti pieneen ja keskisuurteen teollisuuteen, maaseudun kehittämiseen ja hyvinvointipalvelujen tuottamiseen.

Suomen kaltaisessa maassa, jossa alhainen väestötiheys on este työnjaon syventämiselle, verkostotalous tarjoaa mahdollisuuden sille, että kansantalous harppaa uudelle tasolle. Tuskin osaamme kuvitella sitä etua, jonka kansantalous saa kun yritykset ovat maksimaalisesti verkkoutuneet keskenään. Japanissa, Tanskan Jyllannissa ja Italian Emilia Romagnan alueella tästä on jo kokemusta.

Verkostoajattelu on enemmän kuin perinteistä yhteistyötä, alihankintaa ja liittoutumista. Verkoston teho perustuu siihen, että yritys selvittää itselleen paitsi kustannusrakenteensa, myös sen mistä tekijöistä sen kustannusrakenne aiheutuu. Verkoston jäsen saa kustannusrakenteensa hoikemmaksi s.o. pääsee eroon turhista kiinteistä kustannuksista, jotka muuntuvat toisen verkkoon kuuluvan yrityksen muuttuviksi kustannuksiksi. Samalla yritysten joustavuus lisääntyy, turvallisuus kasvaa ja asiakaslähtöinen kehitys nopeutuu yritystenvälisten suorien tietovirtojen vauhdittamana.

Taloushistorian suuntana on syvenevä työnjako - joka näinä aikoina kulkee integraation nimellä - eli yhä pidemmälle menevä erikoistuminen. Usein jää havaitsematta, että erikoistumiseen kuuluu, että kukin yritys on liiketoimissaan tekemisissä yhä harvemman yrityksen kanssa. Liikesuhteista tulee pysyviä, pitkäaikaisia ja kahdenvälisiä. Tämä

johtaa verkostumiseen. Verkostotalous ei siis ole utopiaa tai yhteiskunnallinen muotiasana, vaan mitä ankarimmalla tavalla talouskehityksen seuraava vaihe.

Suomalaisessa taloushistoriassa liiankin kevyesti sivuutettu osuustoiminta on samaa verkostojen sukua. Osuustoiminnasta on sanottu, että siinä on päästy pitkälle käytännössä, mutta jääty vähiin teoriassa. Kirjassa esitelty verkostotalouden näkökulma kattaa tätäkin selitysvajetta, vaikka osuustoiminta osoittautuukin vain yhdeksi verkostotalouden muodoista.

Osuustoiminta on useimmilta peruspiirteiltään jotain, jota voi kutsua "reilujen markkinoiden rakentamiseksi". Osuustoiminnassa oikaistaan se markkinaepäsymmetria, joka syntyy yhden ostajan ja usean myyjän - tai yhden myyjän ja usean ostajan - asetelmasta. Osuuskunnat toimivat n.s. kilpailun mittatikkuina, joiden kautta jäsenet voivat pysyä selvillä alan kustannusrakenteesta ja kilpailuttaa muita firmoja oikeudenmukaisempiin hintoihin. Jäsenten kannalta osuuskunta on markkinointisopimus, jolla tasataan etäisyyksistä ja eräkoosta johtuvat erot hinnoissa.

Osuuskunta on osakeyhtiön tapaan järjestely, jossa jaetaan riskiä ja kootaan pääomia eri lähteistä. Palauttaessaan ylijäämän tai osan siitä takaisin jäsenille osuustoiminta hajauttaa päätöksentekoa ja kohdentaa rahan pienempinä ja tarkempina annoksina eri käyttökohteisiin. Osuustoiminta on käytännönläheistä taloudellista kansanvaltaa, kuten jo kuluneeksi käyneessä iskulauseessa todetaan.

Verkostotalouden näkökulmasta osuustoiminta on vaihdantajärjestelmä, jossa taloudellisesti toimiva yritys saa jäsentensä kautta suoraa ja ilmaista ohjaustietoa muuttuvasta toimintaympäristöstä. Edellytyksenä on, että tätä tietoa pystytään kokoamaan ja käyttämään jäsenten omistajavaltaa.

Kun verkostotalouden näkökulmaa avataan dramaattisemmin ja pitemmälle, niin osuuskunnan ideaan sisältyy julkilausumaton käsitys, että talouselämässä niukkuuden ohella myös taloustoimijoiden oikeudet ovat koko ajan jaossa ja että tuo jako uhkaa vääristyä. Osakeyhtiömuodossa tämä seikka jätetään huomiotta. Tuolloin talouden taustaksi pitää olettaa liberaali demokratia ja vahva kuluttaja- ja kilpailulainsäädäntö. Osuustoiminnassa tavallaan maksetaan varmuuden vuoksi demokraattisuudesta. Tällä osuustoimintademokratialla on hintansa: hidasliikkeisyys ja pysyvä paine ylialvella jäseniä. Demokratiasta saatava hyöty on sama kuin demokratiassa laajemmin: oikeuksien jako on vakiinnutettu tasasuhteiseksi.

Demokratia on kustannus, jonka osuustoiminta ottaa kantaakseen, koska yhteinen etu reilun markkinarakenteen luomisessa pakottaa ihmiset toisiinsa ja toistensa seuraan. Tätä voi verrata siihen, miten olemme kansalaisina valtion jäseniä. Poislähtö, ns. exit, ei ole järkevää, koska se usein merkitsisi hyppyä yksinmyyjän tai yksinostajan hallitsemiin markkinaolosuhteisiin. Demokratia on rationaalinen tapa sitouttaa, valvoa ja hoitaa osuustoiminnalla luotua markkinarakennetta.

Osakeyhtiössä keskeistä on osakkeiden vapaa sisääntulo ja pois lähtö. Osakeyhtiö on mekanismi, jonka erityisenä vahvuutena on sovittavien ristiriitoja ja eriaviä etuja. Tämä tapahtuu osakkeiden oston ja myynnin ja näin syntyvän "vaeltavan osake-enemmistön" kautta. Verkostorakenteella alkuperäiseen osuustoimintaan saadaan liitettyä tätä osakeyhtiön piirrettä.

Verkostotalouden kautta päästään myös käsiksi kysymykseen, joka on erityisen ajankohtainen mm. Tanskassa. Nimittäin, pitääkö tuottaja-osuuskunnan maksaa kaikille ostoilleen sama yksikköhinta vai pitäisikö suuremmille ja lähempänä jalostuslaitosta sijaitseville toimittajille maksaa korkeampi hinta. Intuitiivisesti ajatellen näin tehden rikotaisiin osuustoiminnan eettistä ydintä.

Muun järjestyksen perustelu tasahinnoitteluperiaatteelle löytyy, jos tilannetta verrattaisiin olosuhteisiin, joissa minkäänlaista osuustoiminnallista markkinointimuotoa ei olisi. Paljon riippuu asutuksen rakenteesta ja teknologiasta, mutta oletettavaa on, että vaihdantakustannukset tuollaisessa tilanteessa jakautuisivat toisin. Pientuottajat voisivat myydä tuotteensa vaivatta lähiympäristöön, kun taas suurtuottajat joutuisivat kantamaan markkinointiriskin ja avaamaan omalla kustannuksellaan kalliit markkinakanavat.

Osuuskunnassa tasahinta on jonkinlainen likiarvo jäsenten etujen ja haittojen vastavuoroisuudesta. Tasahintaa voidaan pitää takeena siitä, että ei ole kenenkään edun mukaista lähteä hajottamaan osuuskunnan kautta vakautettua markkinatilannetta. Tasahinta estää mm. sen, ettei osuuskuntaa voi vallata edes sisältäpäin, vahvimpien jäsenten kartellin toimesta, vaan osuuskunnassa säilyy suorastaan liioiteltuna jatkuva mahdollisuus uusien jäsenten mukaantulolle - toimittivatpa he vähän tai paljon.

Vuosisadan alussa osuustoiminnalla ratkaistiin useampiakin taloudellisia ongelmia: viennin pullonkaulat, paikalliskaupan monopoli, valtakunnallisten kauppaketjujen rakentamisen välttämättömyys. Verkostotalous on merkitykseltään saman mittaluokan sosiaalinen innovaatio, jolle taloudellinen kriisi ja yhdentymisen haaste luovat suoranaisen sosiaalisen tilauksen.

...

Kirjan avaa fyysikko *Ilkka Tuomi*, joka pohtii verkostojen universaalisuutta ja sitä miksi ylipäätään miellämme asioita verkostoina. Toimitusjohtaja *Samuli Skurnik* esittelee artikkelissaan japanilaiset keiretsut, taloudellisen maailman etevimmät verkostot. Professori, SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtaja *Kari Neilimo* tulkitsee S-ryhmää modernina osuustoiminnallisena verkostosovellutuksena. Verkostotalouskysymyksistä paljon kirjoittanut professori *Arto Lahti* tutkii tällä kertaa verkostojen juuria. Hän sijoittaa verkosto-ilmion historiaan, yhteiskuntaan ja tähän aikaan. DI *Lasse Ristikartano* hahmottelee kuntien roolia verkostoulottuvuudella. Muun muassa kuntayhtymät ovat toimi-

vaa verkostokäytäntöä.

Verkostotalouden teoreettisia juonteita esittelevät yliasistentti *Raimo Lovio*, pääministerin erityisavustaja *Juha Kuisma*, maat. ja metsät. tri *Petri Ollila* ja tutkimusprofessori *Kari Mannermaa*. Lovio tarkastelee verkostoa ratkaisuna yrityksen ongelmaan: tehdäkö joku asia itse vai ostaako se markkinoilta. Kuisman katsaus esittelee verkostotaloutta eri puoliltaan. Ollila kohdistaa huomionsa vaihdantakustannuksiin ja johtopäätöksiin, joihin vaihdantakustannusten olemassaolosta päädytään. Mannermaa pohtii, ovatko kilpailulainsäädäntö ja sen tulkinta ristiriidassa verkostotalouslogiikan kanssa. Jos verkostotalous johtaa atomistista kilpailua tehokkaampaan markkinaratkaisuun, se ei voi olla vastustettava asia.

Kirjan kolmas jakso koostuu artikkeleista, joissa on jollakin tapaa maakuntien elämää sivuava näkökulma. Erikoistutkija *Bo Forsström* tutkailee verkostotalouden optiikan läpi metsäteollisuutta, projektijohtaja *Esko Huttu-Hiltunen* elintarviketaloutta, professori *Matti Luostarinen* tiedon ja tutkimuksen verkkoja maaseudulla. Jakson päättää dosentti *Heikki Eskelisen* analyysi siitä miten ja millä ehdoilla reuna-alueet voivat verkostoitumalla parantaa suhteellista asemaansa.

...

Suomalainen talousopillinen keskustelu tapaa heijastella maailman-keskusten ilmiöitä. Niin on verkostotaloudenkin kohdalla. Termi ja teoria on löydetty maailmalta, mutta herkkyyys, jolla sitä näissäkin artikkeleissa käytetään, kertoo asian olevan esiymmärretty. Suomalaisissa on kulttuurista alttiutta ymmärtää verkostotalousajattelua.

Tämä kokoomateos sisältää näkökulmia, jotka yhdessä, Pablo Picasson taulujen kubistiseen tapaan, hahmottavat verkostotaloutta suomalaisena talousstrategiana. Mitään ohjelmaa teos ei muodosta, mutta päällekkäisistä ja ristikkäisistä artikkeleista käy varmasti selville verkostotalouden ydin.

Tarinan mukaan Picasson maalatessa kadulla kuvaa eräästä naisesta, tuli paikalle aviomies, joka naisen valokuvan taskustaan vetäen arvosteli ettei maalaus ole näköinen.

- Hän on tämän näköinen, sanoi toinen.

- Oikeinko totta? Siis latuskainen ja noin pieni, vastasi maalari.

Muuntukoon tämäkin teos lukijan mielessä mieluummin muotokuvaksi kuin valokuvaksi.

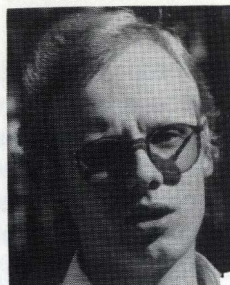
Juha Kuisma
kokoomateoksen toimittaja



KÄYTÄNNÖN SOVELLUKSIA

Ilkka Tuomi

teoreettinen fyysikko,
Nokian Tutkimuskeskus



Verkostojen universaalisuudesta

Yhteistoiminnan eri muodoilla on erilaisia hyötyjä - ja kustannuksia. Joskus yhteistoiminnasta on hyötyä, joskus ei. Yhden lihassolun voimalla ei paljon liikettä tapahdu, eikä sinfoniaorkesteri soi yhdellä soittimella. Uusimman mikropiirisukupolven tuottamiseen eivät riitä yhden suuryrityksen rahat, eivätkä aivot.

Mäkihyppääjä sen sijaan ei lennä hyppyrin nokalta pitemmälle, vaikka rinnalla ponnistaisivat kaikki kilpatoverit. Komitean perustamista pohtiva komitea ei välttämättä tuota tuloksia, jotka maksaisivat sen pullakahvit. Demokraattinen edustuskone leikkaa kiinni, kun sen pitäisi jakaa pienenevää kakkua.

Yhteistoiminta voi olla tahatonta näkymättömän käden ohjaamaa yksilöiden ja intressiryhmien yhteispeliä, kuten markkinatalouden teoreetikot usein olettavat. Yhteistoiminta voi myös perustua selvästi määritellyyn vallan, vastuun ja työnjaon hierarkiaan.

Yhteistoiminta verkostoituu

Yhteistoiminta voi myös olla yhteen liittoutumista kokonaisuuden sääntämiseksi. Tällaista yhteistoimintaa kutsutaan usein yhteistoiminta-verkostoksi. Ne ovat parhaillaan yleistymässä, sillä yhteistoiminnan hyötyjen ja kustannusten rakenne on merkittävästi muuttunut ja muuttumassa.

Aiemmin verkostojen rakentumista rajoittivat tiedon ja ihmisten kulun vaikeudet, maiden ja kulttuurien rajat, ja ihmisten välisten vuorovaikutusten paikallisuus. Nyt ihmisten elämänpiiri avautuu ja vuorovaikutukset ulottuvat maailman yli ja ympäri. Maailmasta on tulossa päällekkäisten toisiinsa liittyvien verkostojen kaleidoskooppi, jossa kuviot hetki hetkeltä vaihtuvat ja muuttuvat, samalla laajentuen, globalisoituen ja yhä hienompia yksityiskohtia saaden. Verkostoista on tulossa entistä useammin ihmisten kanssakäymisen muoto.

Viime vuosina verkostoja on nähty kaikkialla. Niitä on tarjottu selitykseksi sekä maailmantalouden nykytilalle että ihmiskunnan tulevaisuudelle, eikä tämä ole sattumaa. Ihmisen ajattelu ja havaitseminen

perustuvat maailman hahmottamiseen muuttumattomina olioina ja niiden välisinä suhteina.

Ajattelua ja havaitsemista tutkivat kognitiotieteilijät ovat selittäneet, että ihmisen ajatus- ja havaintomaailma ovat toisiinsa assosioitujen ja toisistaan riippuvien merkitysten jatkuvasti muuttuvia verkostojen ja verkostojen näkeminen on siis luonnollista; ne ovat katsojan verkkokalvolla ja osittain ajatuksen voimasta kiinni.

Muutaman vuosikymmenen takaisessa monialayrityksessä oli samanlaisia verkostoja kuin nykyaikaisimmissakin yritysryhmittymissä. Verkostoista on puhuttu viime aikoina paljon, mutta ne eivät ole uusia keksintöjä. Verkoston rakentamisen muuttunut dynamiikka nostaa kuitenkin esiin uusia yhteistoiminnan eri muotojen luonteeseen ja ekonomiaan liittyviä kysymyksiä ja ongelmia. Verkostojen ymmärtämisestä ja monimutkaisen yhteistoiminnan koordinoinnista on tullut ajankohtainen asia.

Verkoston määritelmä vaihtelee

Verkostolle tai verkolle ei ole yleispätevää määritelmää, kuten ei muillekaan ihmisen luonnollista elinympäristöä kuvaaville käsitteille. Kun verkostoista puhutaan, yleensä tarkoituksena lienee muistuttaa, että puheena oleva asia on ymmärrettävä riippumattomien osien yhteen kytkeytyneenä kokonaisuutena. Kalastajan verkossa on solmuja ja niiden välillä siimaa tai lankaa, mutta tärkeätä on myös se mitä kalastajan verkossa ei ole, ja mikä siis voidaan täyttää kaloilla: verkon reiät.

Sosiaalinen kommunikaatioverkosto on jo selvä abstraktio. Sen solmuina ovat ihmiset tai roolit ja lankoina kommunikaatiovirrat. Tietoverkossa lanka on sähkölankaa, radioaaltoja tai valokuitua ja verkon solmut ovat kytkentälaitteita tai tietokoneita. Japanilaisten keiretsujen verkostot muodostuvat toisiinsa luottavista organisaatioista ja niiden taloudellisista ja henkisistä vuorovaikutuksista.

Tieverkon kehittymistä on pidetty yhtenä teollisen yhteiskunnan merkittävimmistä liikkeellepanijoista. Ensimmäisen kalastajan verkon solmiminen varmaankin muutti koko ihmiskunnan historian. Tieverkko ja kalaverkko ovat kuitenkin vain muotoja, ellei niillä ole sisältöä. Tien olemus paljastuu vasta kun sitä kuljetaan ja kalaverkko on vain solmuja, ellei sitä ymmärretä kiinnisaamisen välineeksi.

Kalaverkko on enemmän kuin osiensa summa, mutta vasta, kun sen tarkoitus on ymmärretty. Mielenkiintoiset verkot ovat toiminnan välineitä ja ehkä koko verkoston käsite ei edes ole paikallaan elottoman luonnon yhteydessä. Ehkä kalaverkon mielekäs olemassaolo edellyttää kalastajaa ja syötävien kalojen olemassaoloa. Kalastaja, verkko, kalastus, vesi, ja koko elämän ympäristö muodostavat biologisen toiminnan ehtona olevan verkoston, josta on mahdotonta poistaa yhtään solmua tai lankaa, ilman että vaikutukset tuntuisivat koko verkossa.

Kalaverkko on kuitenkin erityistapaus. Sen osat ovat toistensa kaltaisia, yksinkertaisia sekä rakenteeltaan että toiminnaltaan. Toimiva

kalaverkko on erityistapaus erityisesti siksi, että sen solmuilla on vain yksi mahdollinen olotila, solmu on solmussa. Tällaisen verkon solmuilla ei ole toimintaa, ne vain ovat osa. Ne ovat osa suurempaa kokonaisuutta, mikäli joku asiaa sattuu ajattelemaan.

Kalaverkko on passiivinen solmujen ja lankojen vyyhti, mutta verkoston solmut voivat olla myös aktiivisia. Solmujen toiminnan ei kuitenkaan tarvitse olla monimutkaista, jotta itse verkon käyttäytyminen muuttuisi monimutkaiseksi.

Esimerkiksi hermoston toimintaa voidaan yksinkertaisimmillaan mallintaa kaksitilaisten hermosolujen verkkoina. Tällaisessa hermoston verkossa kukin hermosolu joko lähettää sähköpulsseja siihen kytkeytyneisiin soluihin tai se ei lähetä. Kun verkon kytkentöjen rakenne on sopiva ja hermosolujen tilaan vaikuttavat solun aiemmat tilat, verkko saadaan muistamaan, oppimaan ja laskemaan kaikki mahdolliset loogiset laskutoimitukset.

Tarvittaessa ihminen ylittää logiikankin rajat, sillä todellisuudessa hermosolut ovat paljon tätä monimutkaisempia ja ihmisen aivoissa on kymmenien erilaisten hermosolutyyppien yhdessä muodostamia verkkoja, joiden voimalla ihminen elää, aistii ja liikkuu.

Vuorovaikutus lisää tehoa

Yksinkertaisten osien vuorovaikutuksesta voi syntyä monimutkaisia kokonaisuuksia, joiden käyttäytyminen sopii paremmin ympäristön mahdollisuuksiin ja haasteisiin kuin mihin yksikään kokonaisuuden osa pystyy. Yritysstrategian ja organisaatioiden taloustieteen tutkijat kutsuvat ilmiötä **synergiaksi** eli yhteisvaikutukseksi.

Alunperin kreikankielinen sana merkitsee **yhteistyötä**. Termin teki tunnetuksi Igor Ansoff, joka julkaisi vuonna 1965 liiketoiminnan strategisen suunnittelun perusteoksen *Corporate Strategy*. Ansoffin ajatuksena oli, että organisaation piti omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan analysoimalla ohjata toimintaansa niin, että se tehokkaasti hyödynsi sisäisiä synergian mahdollisuuksiaan.

Synergiaa on tarjottu perimmäiseksi selitykseksi myös elämän synnylle ja kaikelle elolliselle toiminnalle. Nobelisti Manfred Eigen esitti yhdessä Peter Schusterin kanssa 1970-luvulla, että elävien organismien historia on jatkuvasti monimutkaistuvan yhteisvaikutuksen tulosta, jossa toisistaan riippuvat kemialliset reaktiot vähä vähältä muodostavat yhä useammilla tavoilla toisistaan riippuvia reaktioverkostoja. Eigen ja Schuster kutsuivat näitä verkostoja hypersykleiksi. Samantapaisia ajatuksia evoluutiosta elollisten prosessien itseorganisoinnissa ovat esittäneet myös Ilya Prigogine ja synergetiikan nimellä tunnetun fysiikan tutkimussuunnan isä Herman Haken.

Hypersyklien kehityksessä kemiallisten reaktioiden muodostamat itseään ylläpitävät prosessit muuttuvat osiksi suurempia ja samalla monimutkaisempia kokonaisprosesseja. Sopivan tilaisuuden tullen ne liittyvät osiksi yhä suurempia prosesseja. Tällaisten hierarkisesti tois-

tensa varaan rakentuvien prosessien tuloksena syntyvät yhä monimutkaisemmat biologiset organismit, ensin yksisoluiset tumattomat prokaryootit, sitten tumalliset eukaryootit, monisoluiset organismit, ja lopulta elävien olentojen yhteisöt ja ekosysteemit. Samalla tulevat mahdollisiksi osasysteemien välinen työnjako ja erikoistuminen.

Elävien olentojen hermoston ja ajattelun kehittymistä on myös pidetty jatkuvasti monimutkaistuvien verkostojen evoluutiona. Elollisten prosessien perustana ovat kemiallisten reaktioiden verkostot, mutta hermosolujen avulla biologia saa käyttöönsä sähköä. Sähköisillä verkoilla on ominaisuuksia, jotka huomattavasti eroavat kemiallisten verkostojen ominaisuuksista, ja joita ilman älykkäiden eläinten kehittyminen ei maapallolla olisi ollut onnistunut.

Koordinaatiota tarvitaan

Monimutkaisen järjestelmän osien yhteistoiminta on mahdollista vain, mikäli osien toiminta on koordinoitua. Kokonaisuuden osien on toimittava suhteessa kokonaisuuteen. Kemiallisten viestien kulkeminen biologisen systeemin osasta toiseen on hidasta, eikä viestiä ole helppo kohdistaa vain tietylle vastaanottajalle. Käytännössä kemialliset viestit sopivat lähellä toisiaan olevien osien väliseen vuorovaikutukseen tai hitaiden, monille vastaanottajille tarkoitettujen viestien välittämiseen.

Sähköiset viestit sensijaan voivat edetä pitkiä matkoja nopeasti, ja viestit voidaan tarkasti kohdistaa kaukanakin oleville vastaanottajille. Sekä yhteistoimintaan osallistuvien osien määrää että niiden erikoistumista voidaan sähköisen viestinnän avulla lisätä.

Biologisen viestinvälityksen nopeus on tietenkin suhteellista. Elollisten organismien tarvitsema viestinvälityksen nopeus riippuu niiden elinympäristöstä. Maapallon pinnalla liikkuvien olentojen pitää pystyä koordinoimaan osiensa toimintaa ainakin suhteessa painovoimaan. Jos viestin täytyy kulkea esimerkiksi ihmisen päästä jalkoihin suunnilleen samassa ajassa kuin kivi putoaa tämän matkan, kemiallinen viestitys ei riitä. Sähköinen viestinvälitys on välttämättömyys. Hermoston sähköpulsit ovat kemiallista perua, mutta ne pystyvät etenemään hermostossa jopa yli sata metriä sekunnissa. Kasvit puolestaan kulkevat niin hitaasti, ettei niille juuri sähköisestä viestinvälityksestä ole hyötyä. Ne eivät yleensä voi horjahtaa rotkon reunalta vain siksi, että pystyisivät liikkumaan nopeammin kuin liikettään ohjaamaan.

Luonnontieteen saavutuksista viime vuosisadan lopulla johtopäätöksensä tehnyt filosofi Henri Bergson tuli siihen tulokseen, että elollisen luonnon kehitystä suuntasi sen sisään rakentunut dynamiikka, joka jatkuvasti kehitti lisää elollisen olennon valinnan ja vuorovaikutuksen mahdollisuuksia laajentamalla aistimisen ja toiminnan piiriä.

Aivojen tehtävä oli Bergsonin mukaan luoda havaintomaailmaan järjestystä, joka teki toiminnan mahdolliseksi. Hermoston avulla eläimet pystyivät moninkertaistamaan niiden reagoititapojen määrän, joilla ne sopeutuivat ulkomaailman haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Eri aistien välityksellä elolliset olennot saivat ulkomaailman eri ulottuvuuksista tietoa, ja aivojen tehtävänä oli yhdistää ja koordinoida elinympäristön riippumattomat projektiot yhdeksi kokonaisuudeksi.

Aivojen tehtävänä oli siis elinympäristön tuottamien ärsykkeiden jatkuvassa pommituksessa suodattaa ja yhdistää organismin ja sen ympäristön välittömistä vuorovaikutuksista kokonaisuuksia, ja säädellä organismin toimintaa suhteessa tällaisiin kokonaisuuksiin. Juuri tätä ihmisen sisäisen maailman ulkopuolella olevaa, pysyvänä pidettyä kokonaisuutta ihmiset ovat tottuneet kutsumaan ihmisen ulkopuolella olevaksi todellisuudeksi.

Nykyään useimmat kognitiotieteilijät alkavat olla sitä mieltä, että todellisuuden hahmottaminen perustuu havainnoissa ja ajattelussa vaikuttaviin kognitiivisiin malleihin, eräänlaisiin käsitteiden verkostoihin. Aivot yrittävät jatkuvasti rakentaa käsitteiden ja ympäristön tapahtumien välille riippuvuutta, ja mikäli maailman käsitteellinen kuva vastaa todellisuutta, sen tapahtumia voidaan ennakoida ajatuksen voimalla. Tässä maailman ymmärtämisen prosessissa siis aivoihin muodostuneiden käsitteiden verkosto ja todellisuuden vuorovaikutusten verkosto yritetään saada vastaamaan toisiaan.

Verkostot siirtyvät yritysmaailmaan

Verkostot ovat siis ihmisen kannalta tärkeä, universaali ja luonnon järjestyksessä yleinen organisoitumisen muoto. Niitä on etsitty ja löydetty ihmisen alkuhistoriasta, solujen sisältä, aivoista, ja ihmisen sosiaalisista vuorovaikutuksista. Verkostoja on löydetty myös sosiaalisten ryhmien sekä taloudellisten organisaatioiden väliltä ja käsitteiden ja kielen rakenteista.

Uutta on, että viime aikoina verkostoja on ryhdytty rakentamaan tarkoituksella. Painovoiman kiihtyvyyys ei enää ole verkostojen rakennetta ohjaava luonnonvakio, sillä verkostot ovat siirtyneet kulttuurirevoluution piiriin. Nyt rajat verkostojen dynamiikalle asettaa gravitaation sijasta valon nopeus ja solmujen kyky käsitellä koordinaatioon tarvittavia viestejä.

Yhdysvalloissa Massachusetts Institute of Technologyssa työskentelevä Thomas Malone on arvellut, että itsenäiseen toimintaan pystyvien solmujen verkostoista on tulossa niin yleisiä ja merkittäviä, että niiden tutkimiseen pitäisi perustaa kokonaan uusi tieteenala. Malone on käyttänyt uudesta teoreettisesta kehyksestä nimeä koordinaatio-teoria. Toistaiseksi sitä on sovellettu muun muassa taloudellisen toiminnan, tietokonejärjestelmien, ryhmätyön ja organisaatioiden kuvailuun.

Yhteisvaikutuksista ja synergiasta on eniten puhuttu yritysstrategian piirissä ja ne ovat edelleen ydinkysymyksiä strategian tutkimuksessa ja käytännössä. Ansoffin ja viime vuosikymmenen tunnetuimman strategiatutkijan Michael Porterin ajatukset synergian luonteesta ja sen hallinnasta ovat monien strategiatutkijoiden mielestä kuitenkin aina-

kin osittain vanhentuneet.

Strategisen suunnittelun teoria ja yritysten todellisuus eivät ole kohdanneet, kuten esimerkiksi Henry Mintzberg on muistuttanut arvioissaan strategisen suunnittelun koulukuntia. Heiluri on heilahdellut synergioiden tärkeyden ja niiden merkityksettömyyden välillä. Viime vuosikymmenellä uskottiin yleisesti, että synergioiden hyödyntäminen on niin vaikeaa, että kokonaisedusta huolehtiminen on parasta jättää markkinavoimille.

Sitten huomattiin, miten japanilaisten keiretsujen menestys oli käytännön todistus sille, että amerikkalaisvaikutteinen usko vapaiden markkinoiden kaikkivoipaisuuteen ei perustu todellisuuteen. Viime aikoina onkin jälleen alettu uskoa, että yritysjohton tuottamista lisäarvoista ehkä tärkein on viisas ja kaukonäköinen synergioiden rakentaminen. Keskustelua käydään lähinnä siitä, miten tämä synergioiden rakentaminen todellisuudessa tapahtuu ja voi tapahtua.

Yhtenä synergiaetujen paluun syynä on varmasti, että uudenlaiset synergiat ovat tulleet mahdollisiksi. Vapaan kilpailun oloissa mahdollisuudet muuttuvat tunnetusti usein välttämättömyyksiksi. Strateginen yhteistoiminta ei enää ole vain yrityksen sisäinen asia, vaan siitä on tullut ympäristön asettama olemassaolon edellytys.

Viime vuosikymmenellä yritykset alkoivat perustaa strategisia liittoutumia eli alliansseja ja tällä vuosikymmenellä organisaatiot ovat muuttamassa lähes täydellisesti muotoaan. Uutena organisoitumisen muotona on ilmestymässä verkostojen varaan strategiansa rakentavat yritykset. Maailmanlaajuisilla markkinoilla toimivien yritysten elinedoksi ovat tulossa joustavat organisaatorakenteet, joiden avulla tarvittaessa saadaan käyttöön moninkertaisesti organisaation omat voimavarat ylittävät resurssit.

Keskityksestä hajautukseen

Pari vuosikymmentä sitten yritykset etsivät strategisia synergiaetuja toimimalla monella talouden alalla samanaikaisesti ja käynnistämällä uusia liiketoimia sellaisilla aloilla, jotka näyttivät sopivan yrityksen "toimialasalkkuun". Tätä jatkuvasti haarautuvien monialayritysten ja diversifikaation aikakautta seurasi vastavaikutuksena keskittyminen ydinliiketoimintaan. Yritykset myivät alihankkijoille tai vaihtoivat rahaksi kaikki ne tehtävät ja liiketoimet, jotka eivät näyttäneet olevan sille välttämättömiä.

Teollistuneet maat myivät 1970 ja -80 luvuilla halpamaihin, muun muassa Japaniin, myös monia sellaisia osaamisen ja uusien tuotteiden kehittämiseen välttämättä tarvittavia työvaiheita, jotka johtivat ajan myötä koko toiminnan siirtymiseen näihin entisiin halpamaihin. Niinpä viime vuosikymmenen lopulla oltiin taas kypsiä pitämään synergiaetujen vaalimista yritysten tärkeimpänä tehtävänä. Aiemman ydinliiketoiminnan sijasta nyt kuitenkin puhuttiin ydinosaamisesta. Yritykset ymmärrettiin muutaman ydinosaamisalueen ympärille kehittyneik-

si organisaatioiksi, jotka paketoivat ydinosaamistaan tuotteiksi maailman markkinoille.

Ydinosaamista korostavan strategisen näkemyksen seurauksena ryhdyttiin puhumaan yritysten strategisista ydinprosesseista. Ero oli lähinnä painotuksessa. Prosessinäkökulmasta yritys on sitä mitä se tekee, eikä sitä mitä se kulloinkin sattuu olemaan. Näkökulman vaihtamisella on tuntuvia vaikutuksia. Ydinosaamisensa ja siihen liittyvien prosessien luonteen hyvin ymmärtävä liikeyritys voi nykyaikaisen kommunikaatioteknologian varassa rakentaa yhteistoimintaverkostoja, joilla sen käytössä oleva osaaminen ja joustavuus hyppäävät laadullisesti uudelle tasolle.

Verkostojen varassa elävä yritys voi keskittyä omaan erikoisalaansa ja kerätä ympärilleen kaikki ne erikoisosaamista vaativat muut yritykset, jotka vasta yhdessä pystyvät muuttamaan osaamisensa markkinoitavissa oleviksi tuotteiksi ja palveluiksi. Tällaisista jonkin tuotteen tekemiseksi tai palvelun tuottamiseksi kootuista yritysverkostoista on käytetty nimeä virtuaaliyritys.

Se on lopputuloksen eli markkinoitavan tuotteen tai palvelun näkökulmasta tuotteen tekijä, mutta käytännössä lukuisten itsenäisesti yhteen hakeutuneiden osapuolten liitto. Tällaisten liittoutumien osapuolia on kutsuttu myös modulaarisiksi organisaatioiksi. Ne voivat rakentaa toisten samanlaisten yritysten kanssa kulloinkin tilanteeseen sopivia kokonaisuuksia. Eräissä tapauksissa modulaarisen organisaation rakentajat ovat onnistuneet kokoamaan globaaleja huipputeknologian kehittämiseen ja tuottamiseen pyrkiviä verkosto-organisaatioita, joiden osina ovat olleet myös maailman suurimmat huipputeknologian yritykset.

Tällainen moduliorganisaatio on itse eräänlainen organisaatioiden rakentamiseen tarkoitettu "tuote", joka tarjoutuu yhteistoimintaverkostojen osaksi saadakseen palkkioksi oman osansa synergiaeduista. Tullevaisuudessa on ehkä mahdollista, että yritysten tietojärjestelmien rajapinnat on standardoitu niin tarkasti, että moduliorganisaatioista voi koota toimivia kokonaisuuksia hieman samaan tapaan kuin elektronisista komponenteista kootaan elektronisia laitteita. Tällaisia organisaatioiden yhteenkytkemisen standardeja ja rajapintoja kehitetään parhaillaan.

Verkosto lisää tehokkuutta

Taloudellisen toiminnan alueella verkostojen kehittymistä ohjaa tehokkuuden tarve. Yhdistämällä maailmanlaajuisesti ihmiskunnan käytössä olevan osaamisen ja resurssit tavaroiden ja palvelusten tuotanto tapahtuu yhä paremmin ja tehokkaammin. Samalla on odotettavissa, että teollistuneiden maiden ihmisten elämässä taloudellisen toiminnan merkitys vähenee ja muiden sosiaalisten verkostojen merkitys kasvaa.

Vuorovaikutuksen perustapauksena pidetään kuitenkin edelleen rahatalouden piirissä tapahtuvaa vaihtoa. Se yleistetään usein koske-

maan kaikkea vuorovaikutusta symbolien ja puhuttujen ilmausten vaihdosta aina ihmisten välisen yhteistoiminnan yleiseksi selitykseksi. On mahdollista, että ihmisen toimintaa voidaan tulkita vaihdannaksi ja transaktioiksi, mutta samalla on muistettava, että vanha, markkinoilla tapahtuvan vaihdannan esikuva saattaa muuttua harhaanjohtavaksi. Todennäköisesti esimerkiksi talousteorioiden oletamia arvon ja hyödyn käsitteitä joudutaan soveltamaan sellaisilla alueilla, joilla talousteorian nykyiset matemaattiset rakenteet ja taloudellisen ajattelun perustana olevat metaforat eivät enää pysy voimassa.

Mitä vaihdantakustannuksilla sitten tarkoitetaan, on kuitenkin selvää, että myös markkinatalouden ulkopuolella ihmisten välisen vuorovaikutuksen kustannusten rakenne muuttuu. Naapuri ei ehkä enää tule ovelle koputtamaan saadakseen lainaksi kupillisen jauhoja, vaan hän voi ottaa maailman toiselta laidalta elektronisen yhteyden ja ilmestyä tietokoneen ruudulle vaihtamaan viimeisimmät kuulumiset.

Ihmiset eivät kuitenkaan ole pelkkää elektronien liikettä tietoliikenneverkoissa, eikä talous ole pelkkiä numeroita. Molemmilla on substanssi ja perusta siinä todellisuudessa, jossa ihminen päivästä toiseen elää. On ennustettavissa, että samalla kun taloudellisen yhteistyön koordinointi tulee joillakin talouden alueilla yhä globaalimmaksi, toisilla hyvinvoinnin alueilla yhteistoiminnasta tulee jälleen paikallista.

Maailmanlaajuisten ja paikallisten verkostojen välillä syntyy silloin uusi työnjako, jollainen ei aiemmin ihmiskunnan historiassa ollut käytännössä mahdollinen. Tällä kehityksellä ei liene suurta päämäärää, itseisarvoa eikä tavoitetta. Ehkä kysymyksessä on yksinkertaisesti elollisen maailman edellytys ja sitä ohjaava luonnonlaki. Sen puitteissa ihminen elää luontonsa mukaisesti, vuorovaikutuksessa muiden kanssa, lukemattomien verkostojen rakentamana ja rakentajana, mutta samalla omia tekojaan ymmärtäen ja vaihtoehtoista valiten.

Samuli Skurnik
 VTL, toimitusjohtaja
 Pellervo-Seura



Keiretsut ja osuustoiminnan organisointi

PITKÄJÄNTEISEN JA LAAJA-ALAISEN TALOUDELLISEN AJATTELUMALLIN TOTEUTUS RAKENNESTRATEGIAN AVULLA

Motto: "On sanottu, että osuustoimintaliikkeellä on kaksitoista hyvää puolta, viisitoista ylevää voimaa. Omasta puolestani en epäile, etteikö niitä voisi olla vieläkin enemmän. Mutta kaikista suurin ja ylevin on minusta se piirre, että rahallinen voitto ei ole ajan pitkään mahdollinen, elleivät osuustoimintamiehet tarmolla ja menestyksellä, huomattakaa siis, voitollisesti, vastusta itsekkäisyyden häijyjimpiä ilmauksia omassa keskuudessaan."

*(Professori A. Osw. Kairamo, Pellervon johtokunnan vpj,
 Pellervon Päivillä v. 1902)*

Japanilaisten yritysorganisaatioiden tarkastelu verkostotalous-julkaisussa, on paitsi mielenkiintoista, myös erityisen perusteltua. Japanilainen yritysorganisaatio on yksi verkostotalouden laaja-alaisimpia sovelluksia. Siitä saattaisi olla sen erityispiirteistä huolimatta muilla vielä paljonkin opiksi otettavaa.

1. Japanilaisen yritystoiminnan nykyisille organisaatioille on luonteenomaista verkostoituminen monessakin mielessä jopa niin, että japanilaista yhteiskuntaa ja elinkeinoelämää voidaan pitää eräänlaisena verkostotalouden kansakunnallisena "kokovartalototeutuksena".

2. Yritysverkostot ovat hyvin mielenkiintoinen sekoitus yhtäältä maan rajojen ulkopuolelta tuontitavarana omaksuttuja liikkeenjohtoppeja ja toisaalta japanilaisen yhteiskunnan pitkää kulttuuriperintöä. Nämä kaksi asiaa on kyetty sovittamaan yhteen hyvin kokonaisvaltaisesti.

3. Japanilainen liikkeenjohtoajattelu on yhdistelmä kilpailu- ja yhteistoimintastrategioita. Liikkeyritysten organisointiperiaatteiden lähtökohtana pidetään eräänlaista yhteistoiminnallisten yhdistysten - osuuskuntien - mallia (cooperative societies/gemeinschaft). Se on

vastakohta länsimaiselle yritystoiminnan organisoimiselle, joka lähtee pelkistetyn selkeistä kilpailustrategioista ja suoraviivaisen rationaalisesti, tulorientoituneesti toimivista yrityksistä (gesellschaft).

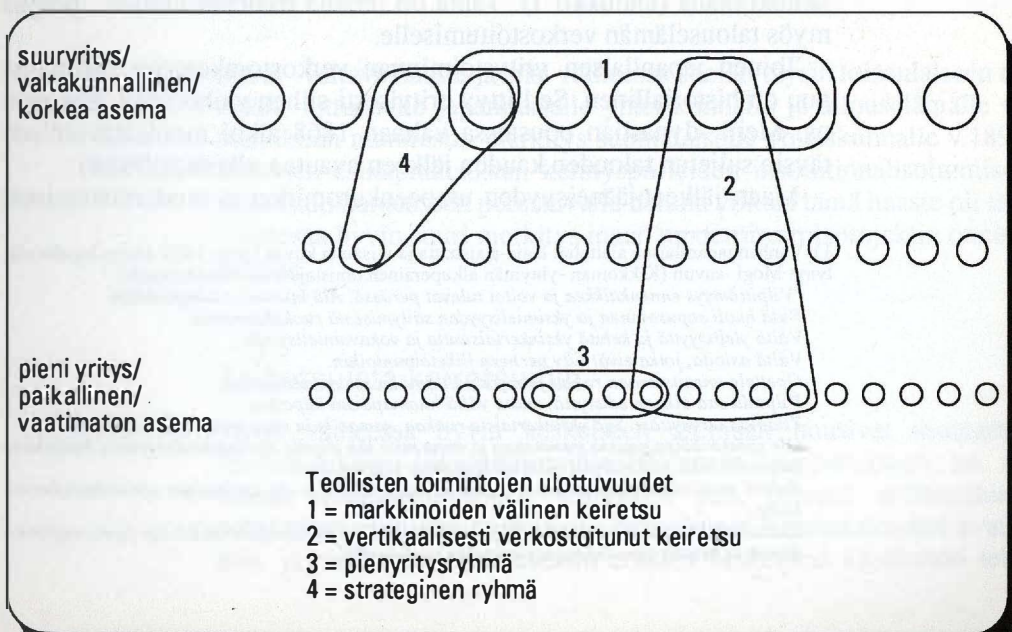
4. Japanilaiset yritysorganisaatiot eivät suinkaan ole jotain aivan erityistä itämaista mystiikkaa ja erikoisuutta, vaan perimmältään hyvin rationaalinen, mutta samaan aikaan vallitseviin olosuhteisiin ja kulttuuritraditioon kokonaisvaltaisesti sovitettu tekemisen tapa. Japanilaisella tavalla organisoida ja johtaa laaja-alaisia liiketoimintoja on onnistuttu muodostamaan toimintamalleina johdonmukaisia, liiketaloudellisesti "terveitä" ja siten aidosti tehokkaita, yksittäisiä yrityksiä mitavampia yritystoimintakokonaisuuksia. Organisatorisesti japanilaiset jättimäiset yritysryhmät - keiretsut - ovat eräänlainen osakeyhtiömälin perusideoita toteuttava löyhä sovellutus yritysryhmätasolla. Tällä toimintamallilla ryhmän kaikille jäsenyrityksille on voitu varmistaa tehokas ulkopuolisen pääoman hankinta, tarkoituksenmukainen työnjako liiketoimintojen organisoimisessa sekä liiketoimintaan liittyvien riskien jakaminen laajemmalle pohjalle.

Japanilaisen verkoston tasot

Japanilaisen yritystoiminnan verkostoitumisessa voidaan tunnistaa nykyisin useita osittain päällekkäisiä tasoja ja tapoja. Näin ollen japanilainen yrityscenttä on ehkä pidemmälle kuin missään muussa teollistuneessa maassa eri tasoisten ja kokoisten verkostojen jatkumo. Sisäkkäin ja lomittain on useampia erilaisia ryhmittymiä (kuvio 1).

Kuvio 1

Kaaviokuva japanilaisen yritysysteistyön erilaisista limittäisistä verkostoista: teollisten toimintojen eriyttäminen, asema ryhmittymässä ja yhteenliittymismuoto



Pääasiallisia verkostoitumisen ulottuvuuksia on neljä:

- horisontaalisesti yhdistyneet ja monilla eri osamarkkinoilla toimivat yritysryhmät
- vertikaalisesti, tuotantoketjussa verkostoituneet yritysryhmät
- tuotanto-orientoituneet yritysryhmät
- jakelu-orientoituneet yritysryhmät.

Eniten huomiota ovat saaneet osakseen ensiksi mainitut, horisontaalisesti, monilla eri toimialoilla toimivia suuria yrityksiä yhdistävät yritysryhmät eli ns. keiretsut. Tässä artikkelissa huomion kohteena ovat nimenomaan keiretsut. Se ei kuitenkaan ole koko kuva Japanin verkostoituneista yritysorganisaatioista. Esimerkiksi alihankintasuhteiden ympärille on muodostunut toinen hyvin mielenkiintoinen ulottuvuus japanilaisen elinkeinoelämän verkostoitumisessa (ks esim Sakai, 1990).

Näiden yritysverkostojen muodostumisen tausta on moninainen ja jo sinällään hyvin mielenkiintoinen. Ensiksikin lähtökohtana on japanilainen kansallinen ja kulttuurillinen tausta. Toimintamallin sosiaaliset ja taloudelliset juuret ovat varsin pitkälle lähtöisin japanilaisen yhteiskunnan agraarivaiheesta ja sen perheyhteisöistä.¹⁾

Japanin karuissa luonnonolosuhteissa riisinviljely on ollut aina hyvin tärkeää. Viljelykelpoisten peltujen aikaansaaminen on ollut keskeisesti riippuvainen kastelujärjestelmistä ja vastaavasti elinkeinon harjoittamisen jatkuvuus tuotteiden markkinoinnista. Molemmissa tapauksissa viljelijöiden välinen yhteistyö on ollut välttämätöntä.

Japanilaiselle yhteiskunnalle on ollut niinikään kulttuurillisesti perinteisesti hyvin tunnusomaista yhtäältä hierarkisuus ja toisaalta monitasoinen sosiaalinen verkostoituminen. Perheyhteisömallilla (laajasti ymmärrettynä) on keskeinen asema kaiken organisoidun toiminnan lähtökohtana (taulukko 1). Tämä on omalta osaltaan luonut pohjaa myös talouselämän verkostoitumiselle.

Toinen japanilaisen yritystoiminnan verkstorakenteen rakennuspuu on historiallinen. Se liittyy erityisesti siihen vaiheeseen, kun maa ns. Meiji -dynastian noustessa valtaan 1868 alkoi monisatavuotisen täysin suljetun talouden kauden jälkeen avautua ulkomaailmaan.

Maan jälkeenjääneisyyden umpeenkurominen ja modernisoiminen

1) Vanhan japanilaisen ajattelun laaja-alaisuutta ja viisautta kuvaa hyvin 1600-luvun lopulta säilynyt Mogi -suvun (Kikkoman -yhtymän alkuperäinen omistajasuku) huoneentaulu:

"Vilpittömyys ennen kaikkea ja voitot tulevat perässä. Älä laiminlyö kumpaakaan.

Pidä huoli sopusoinnun ja yksimielisyyden säilymisestä ruokakunnassa.

Vältä ylellisyyttä ja kehitä yksinkertaisuutta ja vakavamielisyyttä.

Vältä asioita, jotka eivät liity perheen liiketoimintoihin.

Opettele ansaitsemaan rahaa ja myös välttämään sen menettämistä.

Kilpailu saa aikaan edistystä, mutta vältä huomapäistä kilpailua.

Ylläpidä terveystäsi. Syö yksinkertaista ruokaa, samaa kuin mitä annat työntekijöillesi.

Ole säästäväinen omissa menoissasi ja anna mitä jää jäljelle hyväntekeväisyyteen, huolehtien kuitenkin siitä, että säilytät riittävät kiinteistöt seuraajillesi.

Kehitä positiivista suhtautumista rahan ansaitsemiseen ja ole varovainen epävarmuuden aikoina.

Kutsu kaksi kertaa vuodessa koolle perhekokous; kiitä perheenjäseniä heidän luonteenpiirteistään, ei heidän ansaitsemiensa voittojen perusteella.

Taulukko 1

Japanilaisen yhteiskunnan kulttuurilliset luonteenpiirteet

	IE	DOZOKU	IEMOTO	ON	OYABUN KOBUN
Japanese Expression Cultural Trait	Household	Set of Households	Voluntary Association	debt/obligation	parent-child patron-client relation
Traditional Role	defines social boundaries inclusion/exclusion	defines economic relationships among groups	defines primacy social unit	defines social obligations	defines norms for social exchange
Example	father/eldest son	rice paddy community	samurai/ronin bonds	individual joining an alien group	parent child relations
Modern Role	voluntary economic association	allegiance to organizational system	human relations in factory setting	mentoring system	social norms of reciprocity
Value meaning	instill sense of ordered hierarchy and boundaries	collective norms of obligations and status in vertical hierarchy	defines code of behaviour to meet joint objectives	transmits loyalty and attachment through obligations and responsibilities	identifies rules for social obligations hierarchical relationship

Lähde: McMillan

olivat valtava haaste ja ensi vaiheessa shokki täysin toisenlaiseen elämään tottuneelle japanilaiselle yhteiskunnalle ja talouselämälle (vrt helmikuun manifestin merkitys suomalaiselle yhteiskunnalle v.1899). Tiettyjen esikapitalististen kehityspiirteiden institutionalisoitumisella ja kansallistunteeseen perustuvalla halulla voittaa tämä haaste oli tässä vaiheessa hyvin suuri merkitys maan modernisoimisprojektin onnistumiselle.

Zaibatsuista keiretsuihin

Tässä vaiheessa hyvin keskeiseen asemaan nousivat muutamien feodaalisukujen liiketoimintoihin kuuluneet kauppahuoneet, ns. *zai-batsut*. Kauppahuoneiden tehtäväksi tuli, lähinnä hollantilaisilta omaksutun esikuvan mukaisesti, japanilaisen kansantalouden avautumis- ja modernisoimisprosessin eräiden keskeisten käytännön tehtä-

vien hoitaminen aluksi tuonnissa ja sitten tuontia korvaavan teollisuuden kehittämisessä ja vähitellen, taloudellisen toiminnan pohjan vahvistuttua, myös viennissä.

Tällä tavoin perinteisten zaibatsujen rooli vahvistui ja muodostui vähitellen japanilaisessa talouselämässä strategisesti hyvin keskeiseksi, ei vain ulkomaankaupan hoitamisessa vaan laajemminkin maan yritystoiminnan muussakin uudelleen organisoimisessa.

Toiseen maailmansotaan asti zaibatsujen pohjalle rakentunut yritystoiminta oli varsin keskittynyttä ja hierarkista. Sukujen omistus valtaapiirinsä yrityksiin oli organisoitu suvun omistamien holding -yhtiöiden kautta (kuvio 2a). Hävityn sodan ja miehitysjoukkojen harjoittaman politiikan seurauksena tämä keskitetty rakenne kuitenkin murtui 1940-luvun jälkipuoliskolla. Varsin pian miehitysjoukkojen poistuttua maasta tilalle alkoi kuitenkin syntyä vähitellen uusi verkostorakenne (kuvio 2b), joka on asteittain kehittynyt nykyisiksi *keiretsuiksi*.

Taloudellisilta mittasuhteiltaan jättiläismäisiä keiretsuja lasketaan olevan nykyisellään 6-8 kappaletta (taulukko 2). Osalla näistä on zaibatsu -tausta ja osa on kehittynyt toisen maailmansodan jälkeisen murroskauden aikana suurimpien pankkien ympärille. Keiretsuilla on

Taulukko 2

**Horisontaalisesti, usean toimialan suuryrityksiä toisiinsa yhdistävät
yritysrhyhmät, keiretsut**

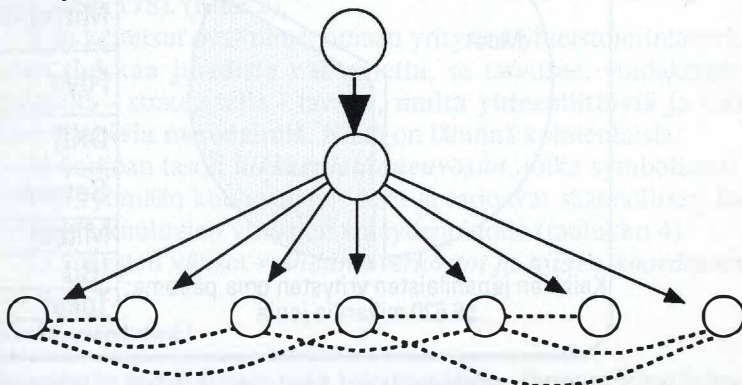
Koko	Tyypit	Ryhmät
Kuusi suurta ryhmää	Zaibatsu-tausta	Mitsubishi Mitsui Sumitomo
	Uudet pankkien ympärille ryhmittyneet	Fuyo DKB Sanwa
Kaksi keskikokoista ryhmää	Pankkien ympärille ryhmittyneet	Tokai IBJ

Lähde: Dodwell Marketing Consultants

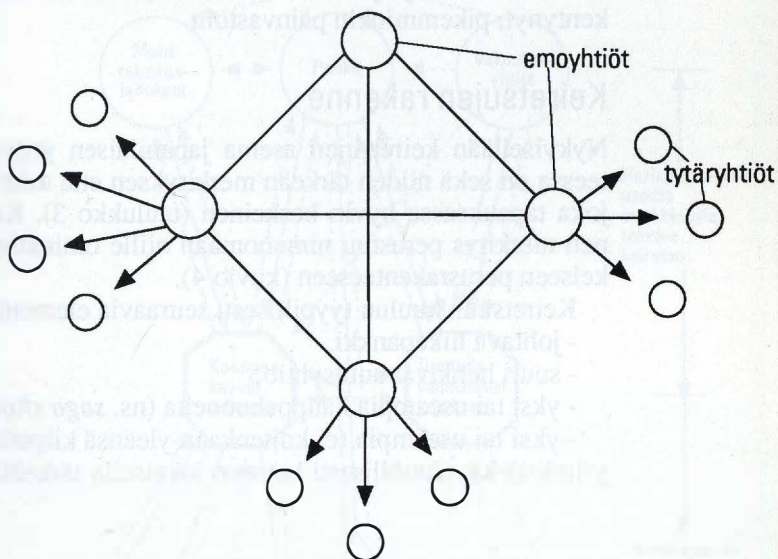
Kuvio 2

Toista maailmansotaa edeltänyt zaibatsu -pohjainen (a) sekä toisen maailmansodan jälkeinen keiretsu -perustainen (b) yritysryhmien omistus- ja hallintamalli

a) Sotia edeltänyt zaibatsu-pohjainen yritysryhmien omistus- ja hallintomalli

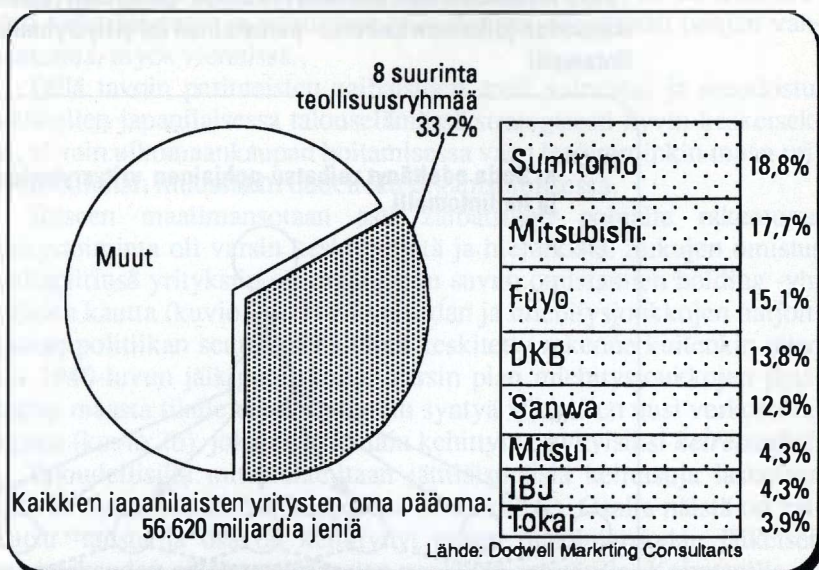


b) Toisen maailmansodan jälkeinen keiretsu -perusteinen yritysryhmien omistus- ja hallintomalli



Kuvio 3

Kahdeksan suurimman keiretsun osuus kaikkien japanilaisten yritysten omista pääomista (paid-up capital) vuonna 1990



nykyisin taloudellisesti hyvin merkittävä ja strategisesti aivan keskeinen asema japanilaisessa yritystoiminnassa (kuvio 3). Ainakaan toistaiseksi keiretsu-järjestelmän asema Japanin talouselämässä ei ole heikentynyt, pikemminkin päinvastoin.

Keiretsujen rakenne

Nykyisellään keiretsujen asema japanilaisen yritystoiminnan rakenteessa on sekä niiden tärkeän merkityksen että toimintatapojen vuoksi joka tapauksessa hyvin keskeinen (taulukko 3). Keiretsujen strateginen merkitys perustuu nimenomaan niille ominaiseen, hyvin omintakeiseen perusrakenteeseen (kuvio 4).

Keiretsuun kuuluu tyypillisesti seuraavia elementtejä:

- johtava liikepankki,
- suuri henkivakuutusyhtiö,
- yksi tai useampia kauppahuoneita (ns. *sogo shosha*) sekä
- yksi tai useampia (ei kuitenkaan yleensä kilpailevia) teollisuus-yrityksiä käytännöllisesti katsoen jokaisella tärkeällä toimialalla (liite

Taulukko 3

Japanilaisen talouselämän "keiretsusoitumisen" aste

	1970	1980	1990
Yritysluku	371	536	577
Osuus kokonaisomaisuudesta %	65,8	75,7	68,8
Osuus kokonaisyhteisöistä	71,2	78,5	75,9

Lähde: Dodwell Marketing Consultants

1 ja 2).

Keiretsut muodostuvat tyypillisesti parista kolmesta verkoston "keskellä" olevasta ydinyrityksestä ja niiden ympärille enemmän tai vähemmän tiiviisti ryhmittyneistä muista jäsenyrityksistä. Kuviossa 5 on esitetty esimerkkinä Mitsui -ryhmän rakenne.

Kuudessa suurimmassa keiretsussa jäsenyritysten lukumäärä on kaikissa yli 100. Lukumääräisesti eniten yrityksiä kuuluu Mitsubishi-ryhmään (178). (Liite 2).

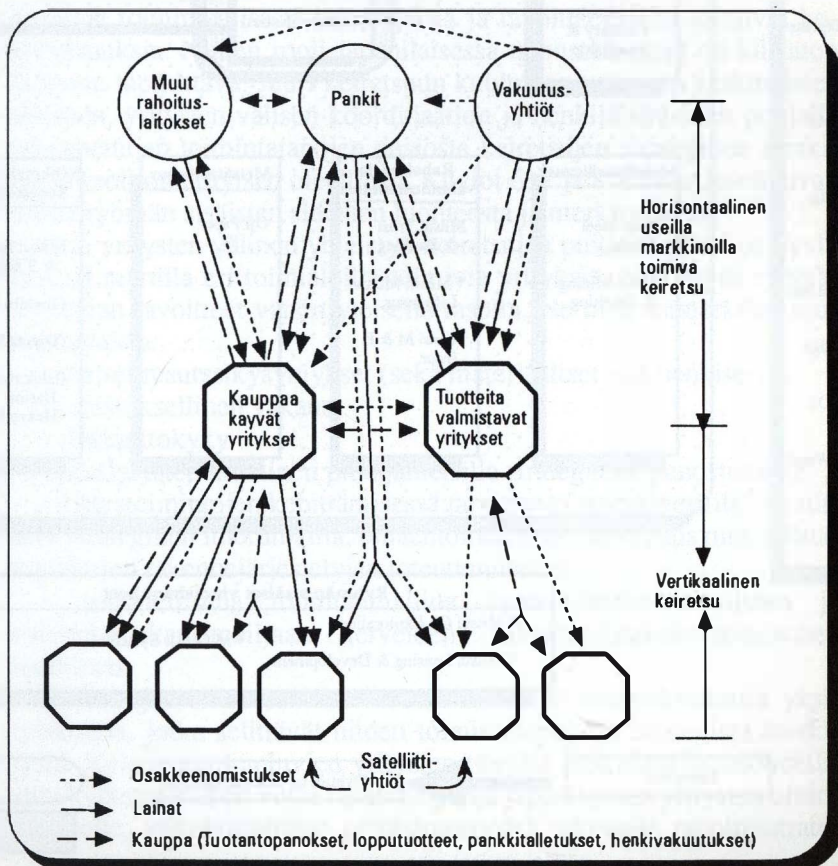
Kun keiretsut ovat nimenomaan yritysten yhteistoimintaverkosto ilman tiukkaa juridista rakennetta, se tarvitsee, voidakseen toimia halutulla - strategisella - tavalla, muita yhteenliittäviä ja toimintaa koordinoivia menetelmiä. Näitä on lähinnä kolmenlaisia:

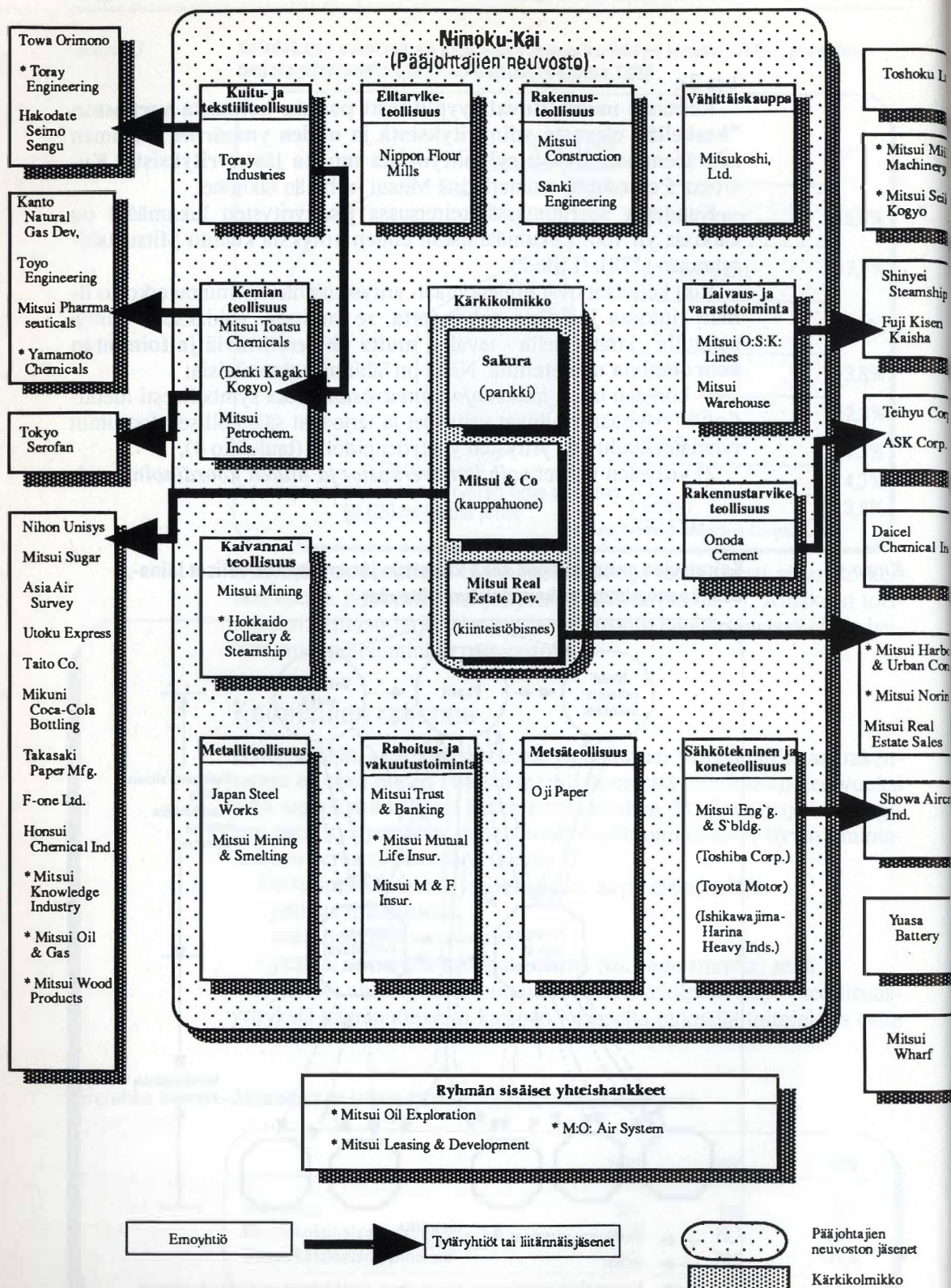
1) korkean tason *liikkeenjohtoneuvostot*, jotka symbolisesti identifioivat ryhmään kuuluvat yritykset ja tarjoavat säännöllisen foorumin ryhmään kuuluvien yritysten yhteydenpidolle (taulukko 4),

2) yritysten väliset *vaihdantaverkostot ja niiden koordinointi* -eri-

Kuvio 4

Keiretsujen perusrakenne sekä keiretsun jäsenyritysten väliset laina-, osakkeenomistus- ja kaupankäyntiyhteydet





Taulukko 4

Kuuden suurimman keiretsun pääjohtajaneuvostot, niiden perustamisvuodet ja neuvostoon kuuluvien jäsenyritysten lukumäärät

Keiretsut	Pääjohtajaneuvosto	Perustettu	Jäsenyritysten lkm
Mitsubishi	Kinyo-Kai	1955	29
Mitsui	Nimoku-Kai	1961	26
Sumitomo	Hakusui-Kai	1951	20
Fuyo	Fuyo-Kai	1966	29
Sanwa	Sansui-Kai	1967	44
DKB	Sankin-Kai	1978	47

Lähde: Dodwell Marketing Consultants

tyisesti lainoitus-, osakkeenomistus-, liikkeenjohdon kierrätys- sekä kaupankäyntiverkostot - joilla määritellään yksittäisten ryhmään kuuluvien yritysten asema sekä luodaan ryhmätason käyttäytymisraamit 3) ryhmätason **yhteiset teolliset ja pr-projektit**, jotka vahvistavat myös ulospäin keiretsun olemassaolon järjestäytyneenä organisatorisena kokonaisuutena.

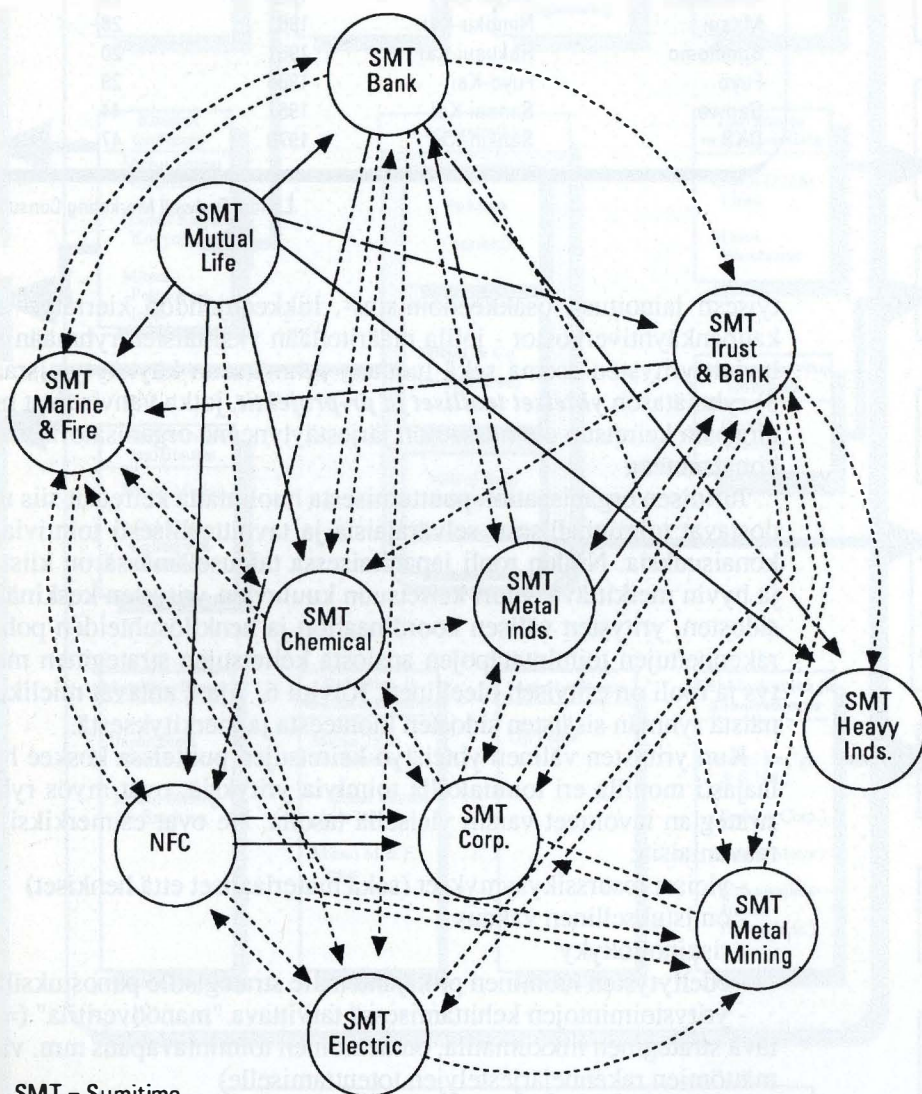
Juridisen organisaation puuttumisesta huolimatta keiretsut siis muodostavat toiminnallisesti selvärajaisia ja tavoitteellisesti toimivia kokonaisuuksia. Niiden rooli japanilaisessa talouselämässä on kiistaton ja hyvin merkittävä. Juuri keiretsuun kuuluvien yritysten keskinäisten sidosten, yritysten välisen koordinaation ja henkilösuhteiden pohjalle rakennettujen toimintatapojen ansiosta keiretsujen strateginen merkitys ja rooli on erityisen oleellinen. Kuviot 6, 7 ja 8 antavat mielikuvan näistä ryhmän sisäisten sidosten luonteesta ja merkityksestä.

Kun yritysten välinen yhteistyö keiretsujen puitteissa koskee hyvin laajasti monilla eri toimialoilla toimivia yrityksiä, ovat myös ryhmästrategian tavoitteet varsin yleisellä tasolla. Ne ovat esimerkiksi seuraavanlaisia:

- yleiset resurssikysymykset (sekä materiaaliset että henkiset)
- omistuksellinen vakaus
- riskinotto-kyky
- edellytysten luominen pitkäjänteisille strategisille panostuksille
- yritystoimintojen kehittämisessä tarvittava "manööveritila" (= riittävä strateginen liikkumatila, omaehtoinen toimintavapaus mm. välttämättömien rakennejärjestelyjen toteuttamiselle)
- taloudellisena toimintamallina kannustinrakennelmiltaan ja valvontamekanismeiltaan "terveiden" liiketoimintakokonaisuuksien luominen.

Keiretsujen sisäisessä rakenteessa on eräitä mielenkiintoisia yksityiskohtia, jotka selittävät niiden toimintatapoja ja strategista merkitystä. Keiretsuun kuuluvien yritysten tiiviillä keskinäisillä taloudellisilla kytkennöillä on voitu rakentaa pohja japanilaisten yritysten ominakeiselle, yritystoiminnan pitkäjänteisyyttä tukevalle rahoitusstrate-

Kuvio 6

Esimerkki 2: Sumitomo -ryhmän yritysten keskinäiset omistussiteet (ristiinomistukset)


SMT = Sumitomo

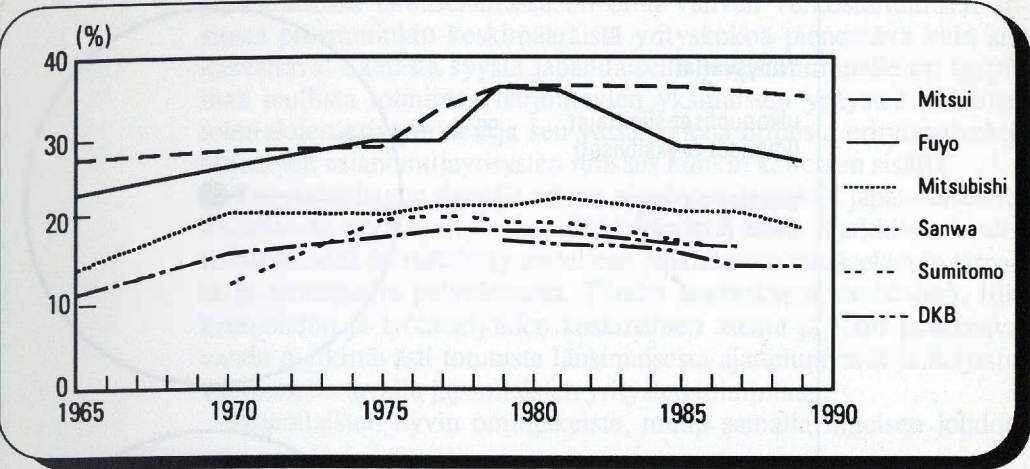
—→ 5 % tai enemmän, pääosakas

- - -→ 5 % tai enemmän, ei pääosakas

.....→ Kymmenen tärkeimmän osakkaan joukossa, mutta omistaa vähemmän kuin 5 %

Kuvio 7

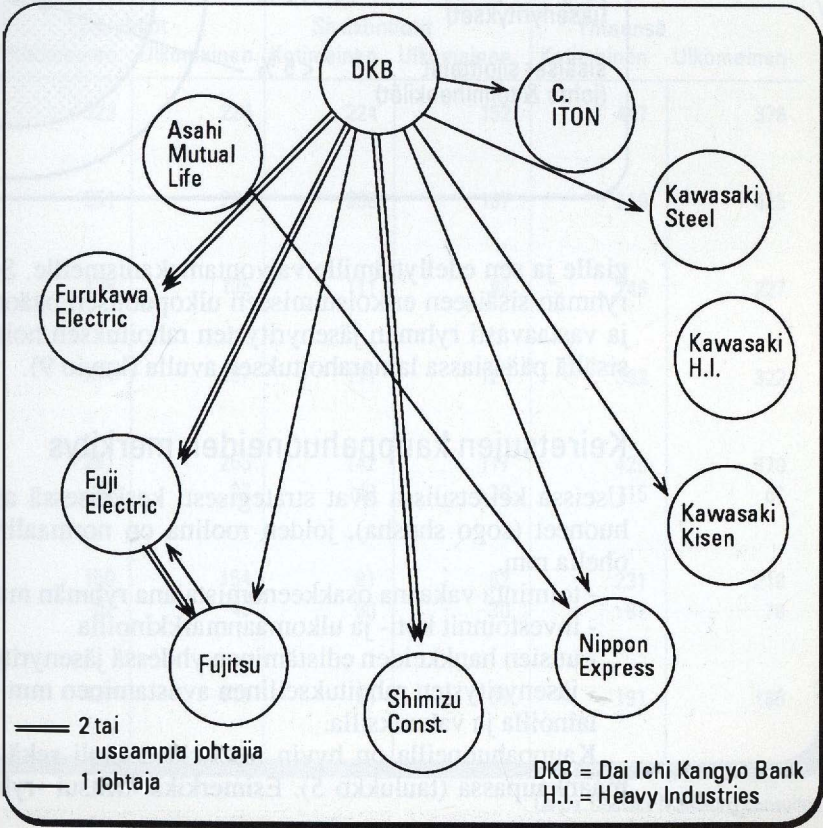
Ryhmän sisäisten ristiinomistusten kehitys kuudessa suurimmassa keiretsussa



Lähde: Dodwell Marketing Consultants

Kuvio 8

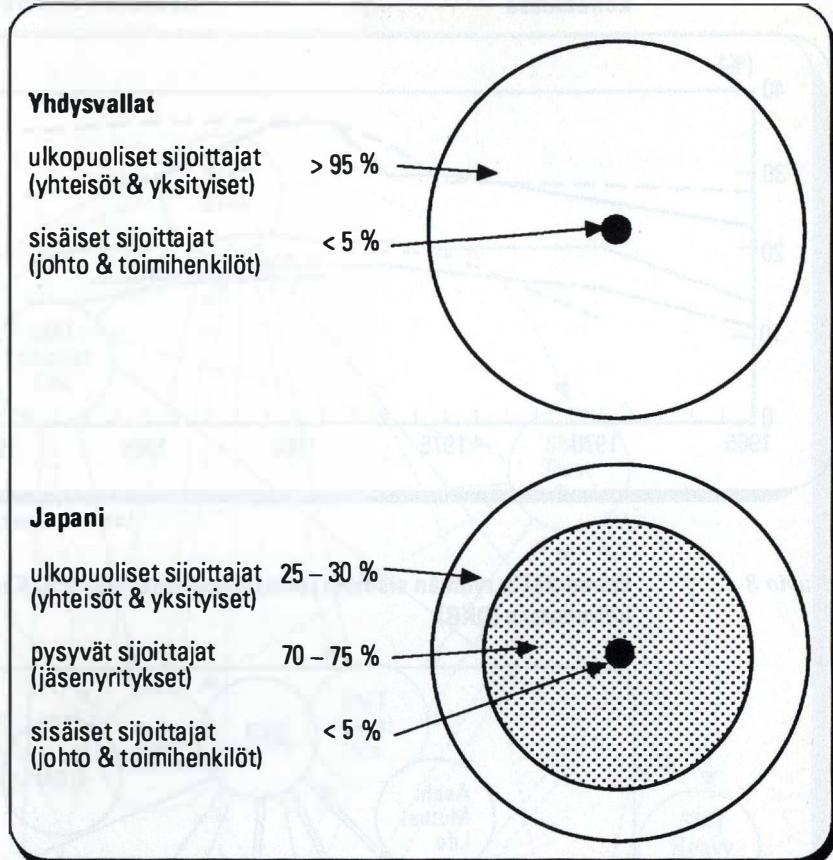
Esimerkki 3: ryhmän sisäiset johtajanimitykset Dai-ichi Kangyo pankin keiretsussa (DKB)



Lähde: Gerlach, 1992

Kuvio 9

Peruserot suurten amerikkalaisten ja japanilaisten yrityksen rahoitusrakenteessa



Lähde: Gerlach, 1992

gialle ja sen edellyttämille valvontamekanismeille. Strategia perustuu ryhmän sisäiseen erikoistumiseen ulkopuolisen pääoman hankinnassa ja vastaavasti ryhmän jäsenyritysten rahoituksen hoitamiseen ryhmän sisällä pääasiassa lainarahoituksen avulla (kuvio 9).

Keiretsujen kauppahuoneiden merkitys

Useissa keiretsuissa ovat strategisesti keskeisessä asemassa kauppahuoneet (sogo shosha), joiden roolina on normaalin kaupankäynnin ohella mm.

- toiminta vakaana osakkeenomistajana ryhmän muissa yrityksissä
- investoinnit koti- ja ulkomaanmarkkinoilla
- uusien hankkeiden edistäminen yhdessä jäsenyritysten kanssa
- jäsenyritysten rahoituksellinen avustaminen mm. kauppahuutoilla, lainoilla ja vakuuksilla.

Kauppahuoneilla on hyvin merkittävä rooli sekä koti- että ulkomaankaupassa (taulukko 5). Esimerkiksi Mitsui -ryhmässä (ks kuvio

5) Mitsui & Co on tällainen kauppahuone.

Vastoin usein esim. USAssa esitettyä väitettä keiretsujen vaikutus japanilaisessa talouselämässä on ollut vahvan verkostoitumisen ansiosta pikemminkin keskimääräistä yrityskokoa pienentävä kuin sitä kasvattava. Samasta syystä japanilaiselle yritystoiminnalle on tyypillistä teollista toimintaa harjoittavien yksittäisten yritysten vähäinen toimialojen eriytyminen ja sen vastapainona erilaisia erityispalveluja tarjoavien asiantuntijayritysten runsaus kunkin keiretsun sisällä.

Yritysyhteistyön rinnalla toinen oleellinen osatekijä japanilaisen talouselämän organisoitumisessa on ollut, että koko markkinatalouden toimintamalli on räätälöity uudelleen japanilaisen talouselämän tarpeita ja strategioita palvelemaan. Tämän seurauksena omistajien, liikkeenjohdon ja työntekijöiden keskinäinen asema ja rooli poikkeavat varsin merkittävästi totutusta länsimaisesta ajattelutavasta ja heijastuvat monella tavalla japanilaisten yritysten toimintaan.

Japanilaisten hyvin omintakeista, mutta samalla ilmeisen johdon-

Taulukko 5

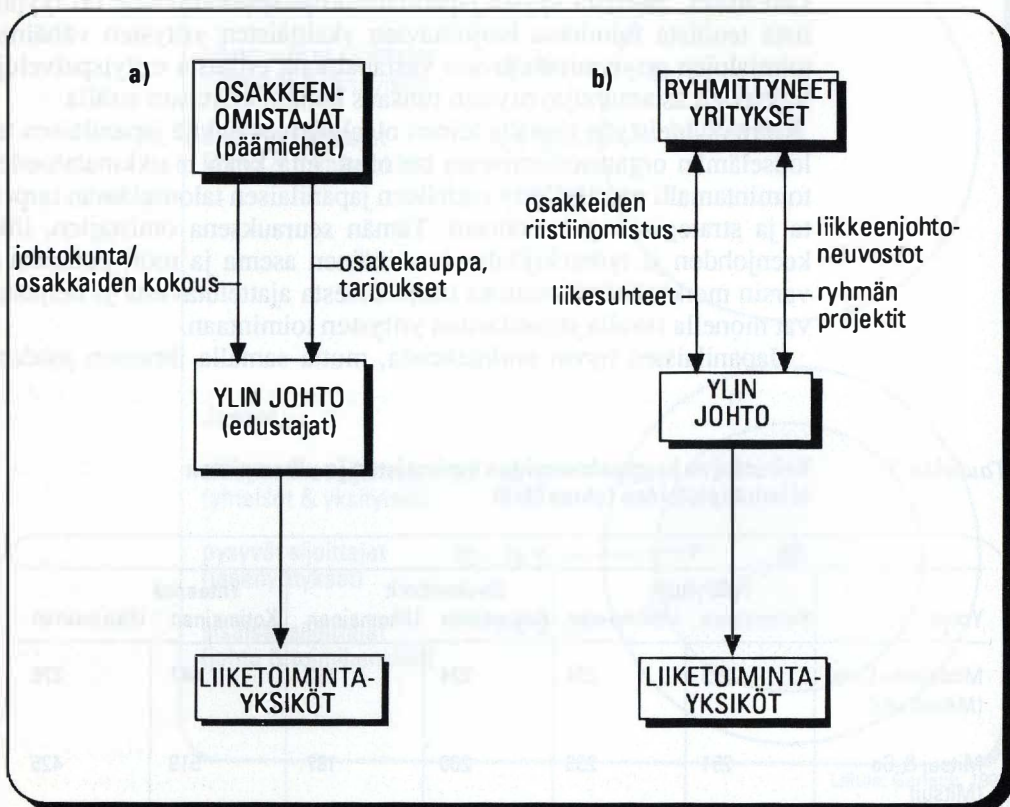
Keiretsujen kauppahuoneiden kotimaisten ja ulkomaisten toimintapisteiden lukumäärät

Yritys	Tytäryhtiöt		Sivukonttorit		Yhteensä	
	Kotimainen	Ulkomainen	Kotimainen	Ulkomainen	Kotimainen	Ulkomainen
Mitsubishi Corp. (Mitsubishi)	223	224	224	152	447	376
Mitsui & Co (Mitsui)	251	239	268	187	519	425
Sumitomo Corp. (Sumitomo)	138	135	111	92	249	227
Marubeni Corp. (Fuyo)	251	197	111	125	362	322
C. Itoh & Co. Konematsu (DKB)	287 73	253 37	142 42	117 30	429 115	370 67
Nissho Iwai Nichimen (Sanwa)	150 57	154 48	81 30	62 30	231 87	216 78
Toyo Menka (Tokai)	127	116	64	69	191	185

Lähde: Dodwell Marketing Consultants

Kuvio 10

Pääomavaltaisen yrityksen hallintamalliin liittyvä itsenäisten osakkeenomistajien harjoittama yksisuuntainen valvonta (a) sekä yritysten väliseen yhteistyöhön perustuvan verkostoituneen yritystoiminnan hallintamalli (b).



Lähde: Gerlach, 1992

mukaista tapaa toteuttaa markkinataloutta pidetään yleisesti hyvin merkittävänä japanilaisten yritysten ja samalla koko Japanin kansantalouden vahvuutta selittävänä tekijänä.

Japanilainen sovellutus markkinataloudesta - ns *kigyoismi* - on rakennettu/rakentunut tavalla, joka on vaikuttanut hyvin syvällisesti kaikkiin yritystoiminnan keskeisiin vastuusuhteisiin ja toimintatapoihin lähtien yritystoiminnan omistajuusajattelusta ja päättyen yksittäisten yritysten ruohonjuuritason organisatorisiin ratkaisuihin ja vastuusuhteisiin. Se leimaa koko yrityksen toimintalogiikkaa ylhäältä alas (kuvio 10) ja kaikkia toiminnan osa-alueita (liite 3).

Oleellinen osa japanilaista markkinatalousmallia on myös yritys-sektorin ja julkisen sosiaalsektorin liittyminen kigyoismin puitteissa elimellisesti toisiinsa. Tällä on päästy myös siihen, että japanilaisen yhteiskunnan sosiaalisysteemissä on voitu säilyttää terveet kannustimet taloudellisesti johdonmukaiselle käyttäytymiselle paremmin kuin

länsimaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa.

Johdon ja työntekijöiden integraatio

Japanilaisen omintakeisen talousfilosofian johdannaisena japanilaisissa yrityksissä yrityksen työntekijöillä kollektiivina on monelta osin taloudellisessa mielessä rooli, joka länsimaisissa yritysorganisaatioissa on (tai pitäisi olla) yritysten omistajilla kuten yrityksen valvonta ja osallistuminen liiketoimintariskien kantamiseen.²⁾

Eräs japanilaisen markkinatalousmallin ytimiä on nimenomaan **liikkeenjohdon ja työntekijöiden integroiminen** toisiinsa eräänlaiseksi **"toimihenkilökapitalismiksi"** sekä näin integroidun yrityskokonaisuuden **"riippumattomuus"** pääoman valvonnasta.

Edellä olevasta seuraa, että osakkeenomistuksen rooli poikkeaa japanilaisessa talouselämässä oleellisesti länsimaisesta tuottoperustaisesta ajattelusta. Pääasialliset motiivit yrityksen osakkeiden ulkopuoliselle omistamiselle perustuvat lähinnä ryhmäsidonnaisuuden vahvistamiseen ("*liputusomistus*") ja liikesuhteen vahvistamiseen ("*yhteenkuuluvuusomistus*").

Japanilaisessa yritystoiminnassa kaikkien taloudellisten toimijoiden (lähtien yksittäisistä työntekijöistä, liikkeenjohtoon, yritykseen, yritysyhtymään, valtiovaltaan, jne) asema ja vuorovaikutus näyttäisivät rakentuvan siten, että ne tukevat kokonaisuutta. Vastaavasti myös kokonaisuus tukee yksittäisten toimijoiden toimintaedellytyksiä. Japanilaisessa yrityskulttuurissa organisaatiokaaviot koetaankin pikemminkin informaation molemminsuuntaisen välittymisen väyliksi kuin varsinaisiksi komentoteiksi.

Japanilaisessa yrityksessä informaatiota kulkee molempiin suuntiin ja huomattavasti runsaammin kuin länsimaisissa yrityksissä. Japanilaisen yrityksen päätöksentekomallia voi verrata jatkuvasti kerrosten välillä ylös ja alas kulkevan ns. Pater Noster -hissin toimintaperiaatteen. Päätöksenteon valmistelu on toisin sanoen asteittain tarkentuva prosessi, jossa ehdotus kulkee ennen lopullisen päätöksen tekemistä useaan kertaan eri päätöksentekoportaiden välillä.

Vaikka japanilaisissa yrityksissä esimiesten asema on tiukan organisaatiohierarkian ja senioriteettiaseman perusteella hyvin selkeä, ei yritysjohto halua useinkaan käyttää sitä selkeiden määräysten antamiseen, vaan päinvastoin kannustaa organisaatiota etsimään itse parhaat käytännön ratkaisumallit.

Edellä olevien lähtökohtien vuoksi japanilaiset yritykset ovatkin länsimaiselle tarkkailijalle hämmästyttävä sekoitus yhtäältä hierarkiaa ja senioriteettijärjestelmää, ja toisaalta verkostopohjaista, alhaalta ylöspäin toimivaa ns. **build up** -rakennetta. Periaatteessa ja myös käytännössä yritys rakenteet ovat tiukan hierarkisia.

Toimintalogiikaltaan ne ovat kuitenkin samaan aikaan ns. **build up**

²⁾ Tästä seuraa, että japanilaisessa yritystoiminnassa työntekijöillä on omissa yrityksissään vähän samantapainen kaksoisrooli (= työntekijä + omistaja) kuin osuuskunnissa osuuskuntien jäsenillä (= asiakas/tavarantoimittaja + omistaja).

Taulukko 6

Yhteenveto japanilaisten yritysorganisaatioiden johtamisen keskeisimmistä ominaispiirteistä**Key Characteristics of Japanese Strategic Planning Companies**

Networked organisation	Organisation structure and decision making which encourage information flow
Enabling leadership	The effective leader emphasises values and vision and is skillfully unassertive, while energising and challenging the middle managers with demanding targets
Dedicated salarymen	Socialisation and training, promotion via a hierarchy of ranks, job rotation and appraisal systems for middle managers promote hard work and commitment and develop networking skills
Incremental planning and control	Planning that helps a company evolve with the future in an incremental and experimental manner, focusing on new products and the relentless pursuit of operating improvements, rather than creating "grand designs" for competitive advantage

Lähde: Campbell,
Goold & Kase

organisaatioita, joissa hierarkian sijasta tärkeä merkitys on työntekijöiden pienryhmillä, yritysten muodostamalla verkostolla ja verkoston puitteissa yritysten välisellä tiiviillä keskinäisellä vuorovaikutuksella kaikilla tasoilla (taulukko 6).

Huomionarvoista kuitenkin on, että edellä sanottu pätee nimenomaan ja vain kunkin yritysryhmän (keiretsun) sisällä. Yritysryhmien välinen yhteistyö on sensijaan varsin harvinaista. Eräs japanilaisen talouselämän dynamiikan lähde on päinvastoin ollut terveelle naapurikateudelle perustunut tiukka kilpailu ja "nokittelu" samalla toimialalla toimivien eri yritysryhmiin kuuluvien yritysten välillä.

Joustavaa ja pitkäjänteistä toimintaa

Mitkä ovat sitten olleet tavoitteet, joihin näillä yritysryhmärakenteilla on pyritty? Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että on pyritty luomaan puitteet pitkäjänteiseen ja kokonaisvaltaiseen taloudelliseen ajatteluun pohjautuvalle liikkeenjohtostrategialle:

1. On haluttu kehittää uusi **liiketoiminnan strategisiin tarpeisiin räätälöity organisaatiomalli**, jossa markkinatalousyhteiskunnan ehkä kauaskantoisimman organisatorisen innovaation, osakeyhtiömuodon perinteiset edut (ulkopuolisen pääoman saatavuus, työnjako rahoittajien ja operatiivisesta toiminnasta vastaavan liikkeenjohtoon kesken sekä riskien hajautus) on voitu toteuttaa myös laajemman, useista itsenäisistä yrityksistä koostuvan verkostorakenteen puitteissa.

2. On haluttu luoda mm. kattavien ristiinomistusjärjestelyjen avulla **omistuksellisesti vakaita yritysrakenteita**, joilla ryhmään kuuluvat

yksittäiset yritykset on voitu suojata ulkopuolisilta valtausyryyksiltä.

3. Yritysten omistajien, liikkeenjohdon ja työntekijöiden keskinäiset suhteet on määritelty perinteisestä länsimaisesta markkinatalousmallista poikkeavasti tavoitteena **muuntumiskykyinen organisatiorakenne**, joka sietää mahdollisimman hyvin epävarmuutta ja suuria toimintaympäristön muutoksia.

Verkostoajattelulle rakentuvan ryhmärakenteen avulla on voitu saada aikaan mm. seuraavia, varsin kauaskantoisia tuloksia:

- On voitu luoda edellytykset vakaille ja luotettaville liiketoimintasuhteille, mukaan luettuna yritysryhmän sisäiset työmarkkinat ja pitkäaikaiset työsuhteet.

- Valikoivilla, mutta hyvin varhaisessa vaiheessa reagoivilla valvontamenetelmillä (mm. päärahoittajien "luottojohtajat" keskeisten velallisyriyten liikkeenjohdossa) on luotu edellytykset pääomahuollon pitkäjänteiselle ja edulliselle hoitamiselle ryhmän sisäisen erikoistumisen pohjalta.

- Ryhmärakenteen avulla luotu omistusstrategia on toiminut keinona saada liiketoiminnan kriittiset epävarmuustekijät parempaan valvontaan ja hallintaan.

- Tiiviillä ja monella tasolla tapahtuvalla yhteydenpidolla on voitu parantaa yritysten välistä tietojen vaihtoa ja yleensäkin tehostaa tiedon strategista hyväksikäyttöä liiketoimintojen kehittämisessä.

- Ryhmään kuuluville yrityksille on voitu luoda edellytykset pitkäjänteisille strategisille panostuksille tärkeimpinä pidetyille tulevaisuuden kehittämisalueille ja siten kansantalouden tasolla on luotu mahdollisuudet harjoittaa aggressiivista ja pitkäjänteistä kasvupolitiikkaa.

Seurauksena on ollut eräänlaisten "pienoiskansantalouksien" syntyminen markkinatalouden puitteissa. Kuuden suurimman keiretsun jäsenyritysten yhteenlaskettu liikevaihto on kussakin yli 2000 mrd.mk, eli runsas neljä kertaa Suomen BKT:n suuruinen ! Näiden avulla kilpailun painopistettä on voitu siirtää yritys-vastaan-yritys -tasolta kansakuntien ja talousalueiden tasolle (Japani/USA/Eurooppa).

Toki näitä japanilaisia yritysverkostoja on myös kritisoitu, ennenkaikkea muunmaalaisten kilpailijoiden toimesta, joille japanilaisiin keiretsuihin kuuluvat kilpailijat ovat usein osoittautuneet ylivoimaisiksi.

Viime vuosina kritiikkiä japanilaista yritysysteistyötä vastaan on syntynyt enenevässä määrin myös Japanin sisällä. Varsinkin nykyisen laman ja ns "kuplatalouden" puhkeamisen jälkeisenä aikana keiretsujen mahdollisuuksista edesauttaa Japanin talouden sopeutumisessa on keskusteltu hyvin vilkkaasti.

Taloudelliset kannustimet toimivat

Verkostotalouden sovellutuksena japanilaisissa yritysorganisaatioissa on useita mielenkiintoisia ulottuvuuksia:

- Taloudellisilta mittasuhteiltaan jättimäisissä yritysryhmien koko-

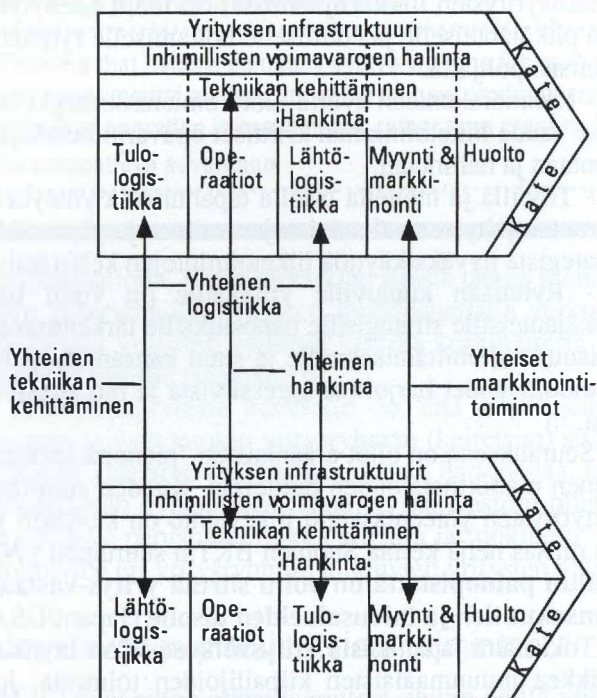
Kuvio 11

Yritysten yhteistyö ja kilpailuetu porterilaisittain yritysten arvoketjujen eri osien välisinä kytkentöinä

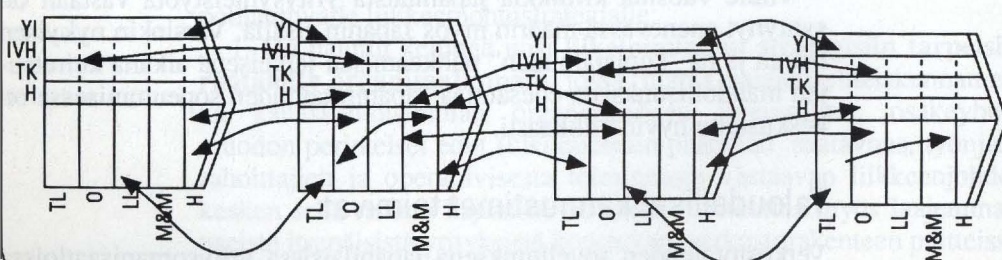
Sekä (a) horisontaalinen että (b) vertikaalinen yhteistyö voidaan toteuttaa toimintokohtaisesti

- yhteisen omistajan
- enemmistöomistuksen
- vähemmistöomistuksen
- liittoutuman
- sopimusten
- kumppanuuden (partnering)
- Ad Hoc sovitusten avulla

a) horisontaalinen yhteistyö (←→)



b) vertikaalinen yhteistyö (←→)



Kuvio 12

Kansakuntien kilpailuetu porterilisittain yritystoimiaan muodostavien arvojärjestelmien kokonaisvaltaisena hallintana



ARVOJÄRJESTELMÄ

Yksittäisen yrityksen kilpailuetu riippuu yhä enenevässä määrin siitä, kuinka yritys pystyy hallitsemaan tätä koko tuotantoketjua ja arvojärjestelmää. Erilaiset sidokset kytkevät yhteen yrityksen sisäisiä toimintoja ja luovat lisäksi riippuvuussuhteita yrityksen ja sen hankkijoiden ja kanavien välille. Yritys voi luoda kilpailuetua optimoimalla ja koordinoimalla näitä ulkopuolisia sidoksia entistä paremmin.

Lähde: Porter, 1989

naisuuksissa on kyetty säilyttämään tehokkaat (high powered) ja toimivat kannustimet ja siten terve liiketaloudellinen perusta. Tämä on toteutettu verkostoitumisella ja valittuun rakennestrategiaan useissa tapauksissa hyvinkin pienipiirteisiin yksityiskohtiin asti räätälöidyllä, mutta samalla markkinataloushenkisillä kannustin- ja valvontajärjestelmillä.

- Kokonaisvaltainen, toiminnallisesti hyvin vahva ja sopeutumiskykyinen talouselämän rakenne on saatu aikaan räätälöimällä alunperin tuontitavarana maahan tuodut organisaatioinnovaatiot japanilaiseen taloudelliseen ja kulttuurilliseen traditioon.³⁾ Se muodostaa syvällisesti japanilaiseen yhteiskuntaan ja sen kulttuuritraditioihin kiinnittyneen integroidun kokonaisuuden, jolla on pyritty luomaan vastapainoa Japanin eristyneille, karuille ja luonnonvaroiltaan niukoille kansallisille lähtökohdille.

- Nykyisellään tämä määrätietoisesti, kansallisena strategiana kehitetty kokonaisuus liitettyä japanilaisen talouselämän muihin verkostoitumisulottuvuuksiin on laajuudeltaan että syvyydeltään niin kattava ja samalla taloudellisena toimintamallina (kannustimet/valvontamekanismit) niin pitkälle kehitetty, että se kykenee myös käytännössä optimoimaan taloudellisen toiminnan skaalaedut kaikilla taloudellisen toiminnan tasoilla (kansantalous, toimialat, yritys, yrityksen eri alatoiminnot) ilmeisen tehokkaasti.

"Porterilaisittain" tulkittuna edellä sanottu merkitsee sitä, että japanilainen yritysraakenne käyttää tehokkaasti hyväksi arvoketjun eri osien synergia potentiaaleja sekä yritysten sisällä, eri toimintojen tasolla, etsimällä kullekin tuotantoprosessiin kuuluvalla osatoiminnalle erikseen ja yksittäisten yritysten rajoista välittämättä optimaalisen mittakaavan (kuvio 11) että yritysten välisen yhteistyön avulla, laajojen arvojärjestelmien hallintana (kuvio 12).

³⁾ Yksi Hondan perustajaosakkaista, herra Fujisawa on sanonut, että vaikka japanilainen ja amerikkalainen liikkeenjohtajattelu ovat 95 prosenttisesti samanlaisia, niin käytännössä ne kuitenkin eroavat toisistaan kaikissa oleellisimmissa kysymyksissä.

Osuustoiminta ja verkostotalous

Eräs tämän kirjoituksen peruslähtökohtia on, että pellervolaisessa osuustoiminnassa on taloudellis-yhteiskunnallisen ajattelumallinsa, historiallisen taustansa ja monien toimintatapojensa vuoksi mielenkiintoisia liittymäkohtia japanilaiseen taloudelliseen ajatteluun ja yrittäjäorganisaatioihin. Erityisen selvästi tämä eräänlainen henkinen sukulaisuus käy ilmi alla olevista neljästä lainauksesta suomalaisen osuustoiminnan pioneerien viime vuosisadan vaihteen kirjoituksista, joissa he hahmottelivat liikkeen tulevia tavoitteita ja toimintamalleja:

1) Taloudellis-yhteiskunnallinen perusfilosofia

- tiivistetty ote Hannes Gebhardin vuonna 1899 julkaistun "Maanviljelijäin yhteistoiminnasta ulkomailla" -teoksen johdannon alusta

"Taloudellisen elämän alalla on tämän vuosisadan tunnussana..epäilemättä ollut vapaa kilpailu. ...tuon tunnussanan nimessä tehty suuria muutoksia taloudellisen elämän alalla. ...Tämä luottamus vapauden siunauksiin perustui siihen optimistiseen maailmankäsitykseen, että ihmiset ovat luonnostaan hyviä ja että ainoastaan kaikenlaiset ihmisten vapautta rajoittavat määräykset olivat syypäät ihmisten onnettomuuteen...

Siinä tämän vapaamielisen suunnan opettajat vain erehtyivät, että he luulivat löytäneensä absoluuttisen, kaikille talouden haaroille sopivan, kaikkina aikoina, kaikissa oloissa pysyvän totuuden. Sillä kokemus on jo niinikään viime aikoina osoittanut, että ihmiset, päästyään kaikista siteistä vapaiksi, voivat useinkin samalla vapautua kaikesta yhteistunteesta.

Vapausaatteen vaikutuksia on näet epäilemättä sekin, että yksilöt ovat tulleet vieroitetuiksi toisistaan. ...Vapaa kilpailu on siis kehittänyt taloudellista individualismia, joka ei ole muuta kuin kovinta itsekkyyttä. Tässä on juuri vapauden varjopuoli...Rajaton elinkeinovapaus on näet mahtava voima ainoastaan sellaisten käsissä, joilla jo on valtaa...

Nämä vapausaatteen tulokset ovat tietysti olleet omiansa järkehyttämään luottamusta vapaamielisen suunnan oppeihin ja saamaan toisia oppisuuntia esille. ... vallankumouksellinen sosialismi ...valtiotalous... Molemmat nämä suunnat panevat enemmän tai vähemmän vapauden siunauksetkin alttiiksi, kuolettavat oikeutetunkin individualismin samalla kuin ne tahtovat asettaa rajoja itsekkäälle individualismille.

Sillä aikaa kuin nämä ja muut oppisuunnat taistelevat keskenään etupäässä teorioista, on kaikessa hiljaisuudessa itänyt ja vähitellen kasvanut tosioissa enemmän kuin teorioissa eräs suunta, joka sekin on vapausaatteen ikävien seurausten synnyttämä. Se on vähäväkisten, suurten pääomien omistajain rajattomasta kilpailusta kärsivien rauhallinen pyrkiminen omin voimin, mutta yhdistyneinä parantamaan asemaansa. ...Osuuskunnat ...ovat suorastaan afääriyrityksiä, joitten perusajatuksena on syr-

jäyttämällä yksityiset liikkeenharjoittajat ja pääomanomistajat, hankkia liikevoitto sen yhdistyksen jäsenille, jonka taloudellisesta toiminnasta voitto syntyy."

2) Organisatorinen toimintamalli

- ote Gebhardin selostuksesta suomalaisen osuustoiminnan synnystä teoksessa "Pellervolaisen osuustoiminnan historia": (väliotsikot kirjoittajan)

I Organisaatioajattelu

"...Puhuttiin tuosta mielessä yhä olevasta asiasta: venäläisten pahoista aikeista. Soininen tuli silloin sanoneeksi, että meidän kansamme ei voisi säilyttää edes nykyistä sivistyskantaansa, vielä vähemmin sitä kehittää, jos venäläiset, niin kuin silloin näytti, valloittavat koko valtiollisen ja mahdollisesti myös kunnallisen järjestömme (organisatsioonimme), sillä mikään kulttuuri ei ole mahdollinen ilman järjestöä, organisatSIONia. ...pitäisi keksiä joku yksityistä luonnetta oleva "kulttuuriorganisatSIONi", sivistysjärjestö ... Siitä ei tule lujaa - minä heti arvostelemaan, sillä sen voi hallitusvalta helposti kieltää; sitäpaitsi sillä ei tulisi olemaan tarpeeksi elinvoimaisia juuria kansassa itsessään. Toista olisi osuustoiminnallinen järjestö ...

- Se liittää ensiksi yksilöt toisiinsa paikkakunnittain

- Sitten täytyy paikallisosuuskuntain, voidakseen menestyä, luoda koko maata käsittäviä yhteisiä keskusliikkeitä,

- jotka vuorostaan voimakkaina taloudellisina laitoksina vaikuttavat takaisin paikallisosuuskuntiin.

(= osuustoiminnallisen verkostotalouden määritelmä/ SaS)

Osuustoiminta on sitä paitsi taloudellinen järjestö, jota ei mikään valtiomahti voi hajoittaa ja joka saa juurensa kasvamaan kansaan niin lujasti, ettei se siitä voi irtautua ... joka siitä huolimatta että se on puhtaasti taloudellista laatua, on omansa odottamattoman voimakkaasti kohottamaan kansan vähävaraisten kerrosten siveellistä ja henkistäkin tasoa. Se on siis sekä taloudellisesti että yhteiskunnallisesti uudestiluova liike, vaikka tämä uudestiluomisen tapahtuu hiljaisesti ja vähitellen..."

II Institutionaalinen puite

"... ei voida saada mitään kelvollista ja pysyväistä aikaan, kun ei ole osuustoimintalakia..."

III Koordinaatio

"ja että se pintapuolinen innostus, minkä ylioppilaat voisivat herättää yli maan, olisi suureksi osaksi hukkaan mennyttä voimaa, kun ei olisi johtavaa organisatSIONia, joka sen voisi koota pysyväiseksi, sitä järjestää ja kehittää..."

3) Lainsäädännöllinen puite

- Ote vuoden 1901 osuustoimintalain perusteluista:

*"Osaksi säästämällä, osaksi toisiansa tukemalla vähävaraisetkin siten voivat päästä nauttimaan suuremman pääoman etuja, ostaa tarpeensa huokeammalla, myydä tuotteensa paremmista hinnoista ja saada tarpeellista luottoa käytettäväkseen. Sen ohessa osuustoiminta on omiansa edistämään säästäväisyyttä, toime-
liaisuutta ja yhteishenkeä, ja sen kautta sillä on tärkeä taloudelli-
sesti ja siveellisesti kasvattava merkitys."*

4) Aatteellinen koordinaatio

Pellervo-Seuran sääntöjen tarkoituspykälä (2 §):

"Seuran tarkoituksena on valtakunnallisena keskusjärjestönä

*- kehittää osuustoimintaa yksityisen omistusoikeuden ja vapaaehtoisien taloudellisen yhteistyön pohjalta kansan taloudellisen ja henkisen hyvinvoinnin sekä valvutuneisuuden lisäämiseksi,
- valvoa pellervolaisen osuustoiminnan yhteisiä etuja ja edistää Seuran jäsenyhteisöjä sekä niiden jäsenistöä hyödyttävää keskinäistä yhteistyötä.*

Tarkoituksensa toteuttamiseksi Seura

1. tutkii ja kehittää osuustoiminnan sisältöä sekä suorittaa siihen liittyvää aatteellista valistusta ja neuvontaa,

2. suorittaa jäsenyhteisöjen toimintaa edistävää tutkimusta, koulutusta ja suunnittelua sekä lainopillista ja taloudellista neuvontaa, harjoittaa tilintarkastustoimintaa ja muuta sellaista jäseniä hyödyttävää toimintaa,

3. julkaisee jäsen- ja ammattilehtiä sekä harjoittaa muuta tiedotustoimintaa

4. ylläpitää ja kehittää suhteita viranomaisiin, elinkeinoelämän muihin järjestöihin sekä kansainvälisiin järjestöihin,

5. pyrkii edistämään jäsenten yhteistyötä tavoitteenaan henkisten ja aineellisten voimavarojen tehokas ja tarkoituksenmukainen hyväksikäyttö jäsenistön kannalta.

Seuran tarkoituksena ei ole voiton tai muun taloudellisen ansion hankkiminen jaettavaksi jäsenille tai muille toimintaan osallisille.

Seura ei harjoita elinkeinoa."

Osuustoiminta oli vastaus uhkaan

1890-luku ja vuosisadan vaihde muodostavat kokonaisuutena poikkeuksellisen dynaamisen kehitysvaiheen suomalaisen talouselämän ja yhteiskunnan kehityksessä. Vuosi 1899 ja helmikuun manifesti oli tässä kehityksessä eräänlainen huippukohta. Ulkoisen uhan alla nuori kansakunta pakotettiin tuolloin tekemään äärimmäisen lyhyen ajan (muutamien kuukausien) sisällä poikkeuksellisen kauaskantoisia valintoja.

Osuustoiminnan kehittäminen voidaan tulkita nimenomaan vuosisadan vaihteen suomalaisen sivistyneistön yhdeksi strategiseksi vastaukseksi yhtäkkiä täyteen mittaan puhjenneeseen ulkoiseen uhkaan. Kyse oli siitä, että osuustoiminnan avulla tuolloin vielä vahvasti agraarisen suomalaisen yhteiskunnan taloudellisia ja henkisiä resursseja ja yrittäjyyttä kyettiin mobilisoimaan aidossa snellmanilaisessa hengessä nopeimmin ja kestävimällä tavalla musertavalta tuntuva ulkoista uhkaa vastaan.

Yllä olevista lainauksista välittyy hyvin tiiviissä ja yhä edelleen päiväntuoreesti puhuttelevassa muodossa se, kuinka **hämmästyttävän kaukokatseisesti ja kestäväksi osoittautuvalla tavalla osuustoiminnan pioneerit kykenivät tuossa ahdistetussa tilanteessa määrittelemään uuden osuustoiminnallisen liikeideansa yhteiskuntapoliittis-strategisen aseoinnin ja perustehtävän.**

Näiden visioiden pohjalta syntyneen pellervolaisen osuustoiminnan alkutaival muodostuikin vauhdikkaaksi ja menestykselliseksi:

- Vuonna 1899 perustettiin Pellervo, Suomen maalaisväestön osuustoiminnan edistämisseura (Pellervo-Seura) ja alettiin julkaista Peller-vo-lehteä.

- Vuonna 1901 saatiin osuustoimintalaki.

- Vuoden 1901 lopulla aloitti toimintansa Pellervon Välityslieike (Hankki jan edeltäjä)

- Vuonna 1902 perustettiin ensimmäinen keskuslieike, Osuuskassojen Keskuslainarahasto Oy (OKOn edeltäjä).

- Eri alojen osuuskuntia perustettiin koko ajan kiihtyvällä tahdilla.

Hyvään menestystä selitti merkittävästi epäilemättä, että nykyterminologialla tulkittuna pellervolainen osuustoiminta kykeni muodostamaan liiketoimintojensa avulla maamme elintarviketalouteen jo heti vuosisadan alkuvuosikymmeninä monessa suhteessa ylivoimaisen organisatorisen innovaation, verkostotalousperiaatteella toimivat osuustoimintaryhmät sekä niistä muodostuvan pellervolaisen yritystoiminnan kokonaisuuden, eräänlaisen "porterilaisen arvoketjun" (Kuvio 13).

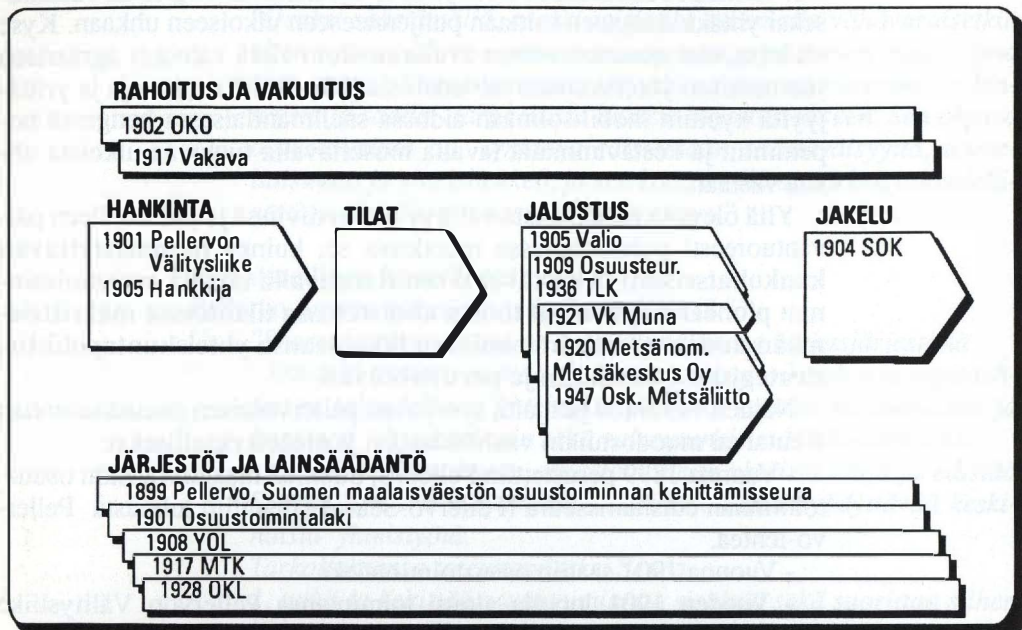
Pellervolaisen osuustoiminnan ja keiretsujen yhtäläisyyksi – ja eroja

Edellä olevat lainauksen perusteella voi päätellä, että yksi pellervolaista osuustoimintaa ja japanilaisia keiretsuja yhdistävä tärkeä lenkki on **omintakeinen, pitkäjänteinen ja kokonaisvaltainen taloudellinen ajattelu.** Toinen yhdistävä tekijä on, että asetettuihin tavoitteisiin on molemmissa tapauksissa pyritty nimenomaan **rakennestrategialla.** On toisin sanoen pyritty luomaan rakenneratkaisujen avulla omalle yritystoiminnalle sellaiset institutionaaliset puitteet, jotka edesauttavat asetettujen laaja-alaisen taloudellisten tavoitteiden toteuttamista pitkäjänteisesti ja omaehtoisesti.

Juuri tässä tarkoituksessa pellervolaisen osuustoiminnan alkuvaiheessa tehtiin eräitä institutionaalisesti hyvin kauaskantoisia valintoja

Kuvio 13

Vuosisadan alun pellervolainen yritystoiminta kehittyminen "porteri-laiseksi arvojärjestelmäksi"



(mm. omistuksen "keskinäisyys" ja yritysten rahoituksen pitäminen irrallaan pääomamarkkinoista sekä jäsenten liikeyhteyden ja myös muun taloudellisen sitoutumisen korostaminen), joiden ydin oli nimenomaan tasapainoisen osuustoiminnallisen liikeyhteyden kehittäminen ja sen käytännön toimintaedellytysten varmistaminen.

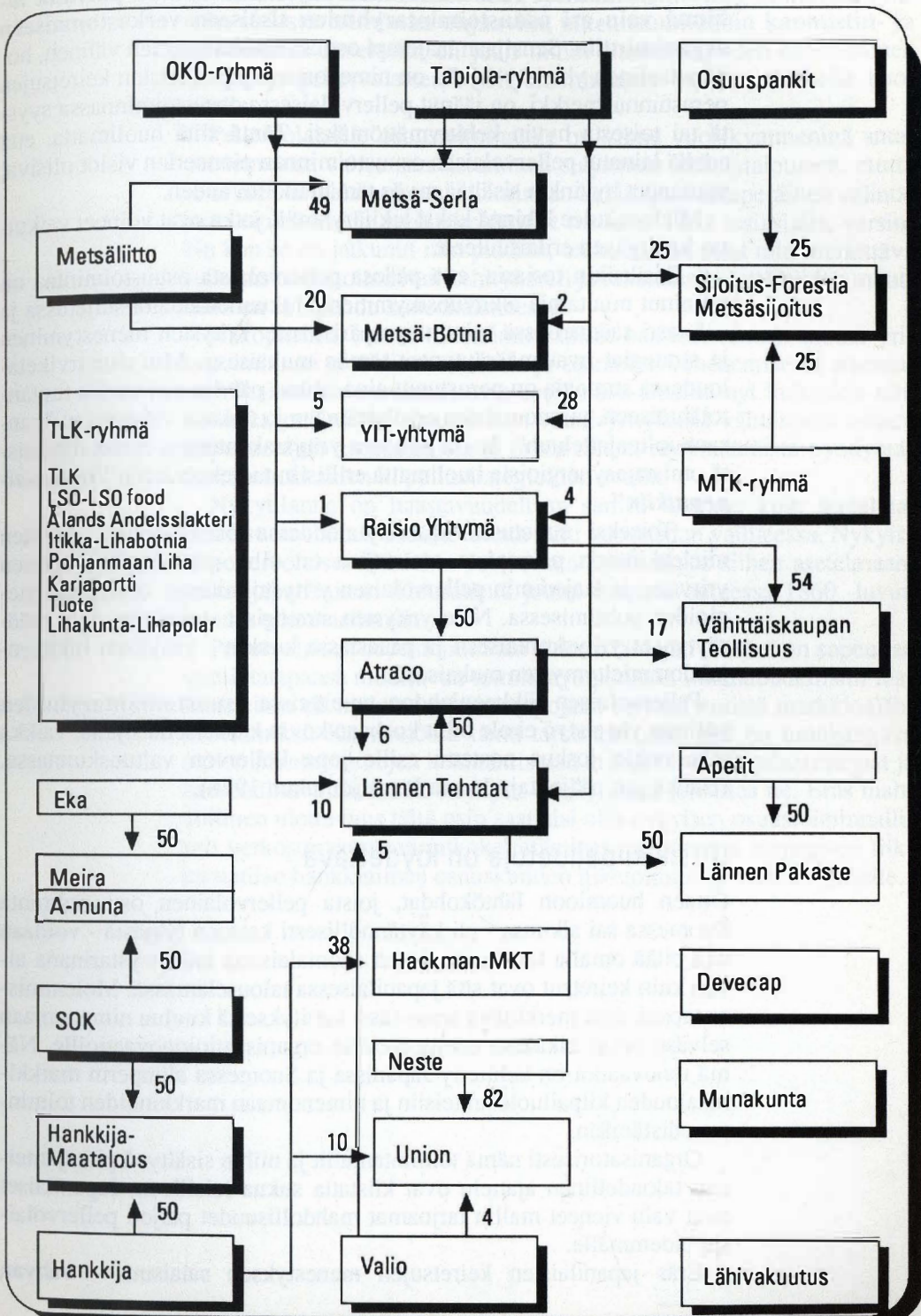
Näin suomalaisen osuustoiminnan pioneerit sijoittivat pellervolaisen osuustoiminnan markkinoiden ja hierarkisen mallin välimaastoon japanilaisten yritysryhmien tavoin (vrt. Mannermaan kirjoitus toisaalla tässä julkaisussa), selvästi markkinatalouslähtöiseksi ja omintakeiseen laaja-alaiseen liikeyhteyden perustuvaksi yksityissektorin osuustoiminnalliseksi (= osuus yhteiseen liikeyhteyteen) yrittämisen malliksi.

Käytännön tasolla pellervolaisen osuustoiminnan rakennekehitys on kuitenkin eronnut oleellisesti japanilaisten keiretsujen kehityksestä vaikka sen nykyisessä ryhmärakenteessa voi ehkä nähdä tiettyä samankaltaisuutta japanilaisiin yritysryhmiin (kuvio 14).

Pellervolainen yritystoiminta ei muodosta nykyisellään samanlaista toiminnallista kokonaisuutta kuin keiretsut. Siltä puuttuu monia keiretsujen hyvin keskeisiä rakenteellisia elementtejä. Pellervolaiselta yritystoiminnalta puuttuu mm. kokonaan japanilaisia kauppahuoneita vastaavat yritysorganisaatiot. Niin ikään rahoitustoiminnan ja kaupan rooli on pellervolaisessa yritystoiminnassa hyvin erilainen - eriytyneempi - kuin keiretsuissa.

Kuvio 14

Pellervolaiset (ja muut ns agripääöman) yhtiöt "Pörssi-yhtiöiden omistus 1990" julkaisun mukaan



Rakenteellisella tasolla pellervolaisen yritystoiminnan samankaltaisuus japanilaiseen verkostotalouteen **rajoittuukin tänä päivänä lähinnä vain eri osuustoimintaryhmien sisäiseen verkostomaiseen organisointiin**. Sensijaan laajempi osuustoimintaryhmien välinen, horisontaalinen yhteistyö, joka on nimenomaan japanilaisten keiretsujen perustunnusmerkki, on jäänyt pellervolaisessa osuustoiminnassa syystä tai toisesta hyvin kehittymättömäksi. Tämä siitä huolimatta, että edellä lainatut pellervolaisen osuustoiminnan pioneerien visiot olisivat saattaneet hyvinkin sisältää myös tämän ulottuvuuden.

Mieleen tulee lähinnä kaksi tekijäryhmää, jotka ovat voineet vaikuttaa kehityksen erilaisuuteen:

- Ensiksikin tosiasia, että pääosa pellervolaista osuustoimintaa on toiminut muutamia alkuvuosikymmeniä lukuunottamatta suljetussa ja vahvasti säännellyssä toimintaympäristössä. Yritysten menestyminen ja strategiat ovat määrättyneet tämän mukaisesti. Mm.elintarviketaloudessa strategia on perustunut aina näihin päiviin asti varsin tuotantolähtöiseen, viranomaisten edellyttämään ja tiukasti valvomaan "kansanhuoltoajatteluun". Se on johtanut yritys rakenteiden osalta ilmeisistä omistajasynergioista huolimatta erillisiin tuotekohtaisiin **"raaka-aineputkiin"**.

- Toiseksi suljetussa sääntelytaloudessa osuuskuntien jäsenten mielenkiinnon painopiste omistajina on ollut muualla kuin omien yritysten ja laajemmin pellervolaisen yritystoiminnan omistajastrategioiden pohtimisessa. Näin yritysten strategiset tavoitteet ovat määrättyneet yritys kohtaisesti ja pääasiassa kunkin yrityksen liikkeenjohdon mieltymysten mukaisesti.

Pellervolaisen liikkeenjohdon tavoitteissa **osuustoimintaryhmien välinen yhteistyö** ei ole ollut koskaan kovin keskeisellä sijalla, vaikka aihe onkin joskus nostettu esille jopa Pellervon valtuuskunnassa. (Hankkijan pääjohtaja Jorma Järvi, joulukuu 1978).

Uusia kilpailuetuja on löydettävä

Ottaen huomioon lähtökohdat, joista pellervolainen osuustoiminta Suomessa sai alkunsa - eli käytännöllisesti katsoen tyhjästä - voidaan sitä pitää omalla tavallaan yhtenä suomalaisena menestystarinana aivan kuin keiretsut ovat sitä japanilaisessa talouselämässä. Molemmissa tapauksissa merkittävä ansio tästä kehityksestä kuuluu nimenomaan selvästi omaa aikaansa edellä oleville organisaatioinnovaatioille. Nämä innovaatiot on kehitetty Japanissa ja Suomessa alunperin markkinatalouden kilpailuolosuhteisiin ja nimenomaan markkinoiden toimintaa edistämään.

Organisatorisesti nämä toimintamallit ja niihin sisältyvä pitkäjänteinen taloudellinen ajattelu ovat kiistatta sukua toisilleen. Japanilaiset ovat vain vieneet mallin tarjoamat mahdollisuudet paljon pellervolaisia pidemmälle.

Eräs japanilaisten keiretsujen menestyksen salaisuus - vahvan

markkinalähtöisyyden ohella - on ilmeisesti ollut, että huomiota on kiinnitetty samaan aikaan sekä ryhmätason strategioihin että ryhmän sisäistä toimintaa ohjaaviin, oikeansuuntaisiin kannustin- ja valvontarakennelmiin eli juuri niihin alueisiin, joiden kehittäminen on jäänyt pellervolaisessa yritystoiminnassa varsin vähäiselle huomiolle.

Pellervolaiselle osuustoiminnalle on viime vuosikymmeninä antanut leimansa vahva samaistuminen suljettuun sääteletalouteen, mutta se ei ole suomalaisen osuustoiminnan kehittäjien alkuperäinen valinta, vaan olosuhteiden myötä kehittynyt tosiasia. Tällä tosiasialla, varsinkin kun se on jatkunut niin pitkään, on kuitenkin ollut niin merkittävä vaikutus osuustoiminnan kehitykseen ja rakenteisiin, että niiden muuttaminen ei tapahdu kädenkäänteessä.

Näköpiirissä olevat liiketoiminnalliset haasteet (ennen muuta yritystoiminnan globalisoitumisesta ja sääntelyn vähenemisestä aiheutuva kilpailun kiristyminen) ovat useilla osa-alueilla nyt kuitenkin niin mittavia, että niihin vastaaminen vaatii yrityksiltä välttämättä uusien kilpailuetujen tunnistamista ja myös niiden täysimääräistä hyödyntämistä tehokkaiden kilpailustrategioiden avulla.

Nykytilanne on haastavuudeltaan samaa luokkaa kuin asetus, mistä suomalainen osuustoiminta lähti vuosisadan vaihteessa. Nykyistä pellervolaista tilannetta voi verrata hyvin myös siihen asetelmaan, johon japanilainen talouselämä joutui maan avautuessa 1860 -luvun lopulla ulkomaailmaan.

Pellervolaisen osuustoiminnan tärkein lähiajan tehtävä on sopeuttaa toimintatapansa muuttuvan toimintaympäristön liiketaloudellisiin realiteetteihin eli muuttaa toimintatapojaan selvästi entistä markkinalähtöisemmiksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että on tunnistettava omien liiketoimintojen kehittämisessä mahdolliset kilpailustrategiat ja huolehdittava siitä, että on myös edellytykset toteuttaa ne. Eräs mahdollinen ulottuvuus tältä osin saattaisi olla nykyisen osuustoiminnallisen verkostorakenteen jatkokehittäminen tavoitteena strategisen liikumatilan hankkiminen osuuskuntien liiketoimintojen kehittämiseksi.

Kuuden suurimman keiretsun neuvoston jäsenyrytykset

Industry	Mitsubishi Kiniyo-Kai (29)	Mitsui Nimoku-Kai (26)	Sumitomo Hakusui-Kai (20)	Fuyo Fuyo-Kai (29)	DKB Sankin-Kai (47)	Sanwa Sansui-Kai (44)	Tokai Wabaka-Kai (32)
Banking & Insurance	Mbshi Bank Mbshi T. & B. + Meiji Mutual Life Insurance Tokio m. & F. Insurance	Sakura Bank * Mitsui T. & B. + Mitsui Mutual Life Insurance Mitsui M. & F. Insurance	SMT Bank SMT T. & B. + SMT Life Insurance SMT M. & F. Insurance	Fuji Bank Yasuda T. & B. + Yasuda Mutual Life Insurance Yasuda F. & M. Insurance	Dai-Ichi Kangyo Bank + Asahi Mutual Life Insurance Taisei F. & M. Insur. Nissan f. & M. Insur. Kankaku Securities	Sanwa Bank Toyo T. & B. + Nippon Life Insur.	Tokai Bank Chuo T. & B. + Chiyoda Mutual Life Insurance Nikko Securities Maruman Securities
Finance – Others					Orient Corp.	Orix Corp.	Nippon Shinpan
Trading & Commerce	Mbshi Corp.	Mitsui & Co. Mitsukoshi, Ltd	SMT Corp.	Marubeni Corp.	C. Itoh & Co. (Nishi Iwai) Kanematsu Corp. + Seibu Department Stores	Nissho Iwai Corp. Nichimen Corp. Iwatani Int'l Takashimaya Co.	Toyo Menka + Okaya & Co. Matsuzakaya Co. Nagase & Co. + Tokyo Toyo-Pet Daiei, Inc.
Mining & Forestry		Mitsui Mining + Hokkaido Colliery & Steamsip	SMT Forrestry SMT Coal Mining				
Construction	+ Mbshi Construction	Mitsui Construction Sanki Engineeriong	SMT Construction	Taisei Corp.	Shimizu Corp.	Toyo Construction Ohbayashi Corp. Sekisui House Zenitaka Corp.	Fujita Corp. JDC Corp. Daiwa House Ind. Misawa Homes
Food	Kirin Brewery	Nippon Flour Mills		Nisshin Flour Milling Sapporo Breweries Nichirei Corp.		Itoham Foods + Suntory Ltd	Kagome Co.
Fibers & Textiles	Mitsubishi Rayon	Toray Industries		Nisshimbo Industries Toho Rayon	Asahi Chemical Ind.	Unitika Ltd. Teijin Ltd.	
Pulp & Paper	Mbshi Paper Mills	Oji Paper		Sanyo-Kokusaku Pulp	Honshu Paper		
Chemicals	Mbshi Kasei Mbshi Petrochem. Mbshi Gas Chem. Mbshi Plstics Industries	Mitsui Toatsu Chems. SMT Chemical Mitsui Petrochemical SMT Bakelite Industries (Denki Kagaku Kogyo)		Showa Denko Nippon Oil & Fats Kureha Chemical Industries	Koyowa Hakko Kogyo Denki Kagaku Kokyo Nippon Zeon Asahi Denka Kogyo Sankyo Co. Shiseido Co.	Ube Industries Tokyoma Soda Hitachi Chemical Sekisui Chemical Kansai Paint Tanabe Seiyaku	

Petroleum & Coal Products	Mbshi Oil			Tonen Corp.	Showa Shell Sekiyu	Cosmo Oil	+ Idemitsui Kosan
Rubber & Rubber Products					Yokohama Rubber	Toyo Tire & Rubber	
Glass/Sement Ceramics/ Carbon	Asahi Glas	Onoda Cement	Nippon Sheet Glass SMT Cement	Nihon Cement	Chichibu Cement	Osaha Cement	
Iron & Steel/ Nonferrous Metals	Mbshi Shindoh Mbshi Materials + Mbshi Alumin. Mbshi Cable Industries	Japan Steel Works Mitsui Mining & Smelting	SMT Metal Inds. SMT Metal Mining SMT Electric Industries SMT Light Metal Industries	NKK Corp.	Kawasaki Steel (Kobe Steel) Japan Metals & Chemicals Nippon Light Metal Furukawa Co. Furukawa Electric	Kobe Steel Nakayama Steel Works Hitachi Metals Nisshin Steel Hitachi Cabel	Daido Steel
Machinery – Cenerall Transportation Machinery	Mbshi Heavy Industries Mbshi Kakogi Mbshi Motors	Mitsui Engineering & Sipbuilding Toyota Motor (an observerr) (Ishikawajima-Harima Heavy Industries)	SMT Heavy Industries	Kubota, Ltd NSK Ltd Nissan Motor	Niikata Engineering Iseki & Co. Ebara Corp. Kawasaki Heavy Inds. Ishikawajima-Harima Heavy Industries) Isuzu Motors	NTN Corp. Hitachi Zosen Shin Meiwa Inds. Daihatsu Motor	Kurita Water Inds. Nachi-Fujikoshi Nippon Sharyo (Toyota Motor) Suzuki Motor + Yazaki Corp.
Electrical & Electronics	Mbshi Electric	Toshiba Corp.	NEC Corp.	(Hitachi Ltd.) Dki Electric Industry Yokogawa Electric	Fujitsu Ltd. Fuji Electric Yaskawa Electric Mfg. Nippon Columbia (Hitachi Ltd.)	(Hitachi Ltd.) Iwatsu Electric Sharp Corp. Nitto Electric Ind. Kyocera Corp.	Ushio Inc. Ricoh Co.
Precision Products	Nikon Corp.			Canon Inc.	Asahi Optical	Hoya Corp.	
Real Estate	Mbshi Estate	Mitsui Real Estate Development	SMT Realty & Development	Tokyo Tatemono			Towa Real Estate Development + Yaesu Building
Shipping/ Wharehousing& Transportation	Nippon Yusen Mbshi Warehouse & Transportation	Mitsui O.S.K. Lines Mitsui Warehouse	SMT Warehouse	Sowa Line Keihin Electric Express Railway Toby Railway	Kawasaki Kisen Shibusawa Ware-house (Nippon Express)	Navix Line Hankyn Corp. (Nippon Express)	Seino Transportation
Service Industry	+ Mbshi Research Institute				Tokyo Dome		

+ = pörssinoteeraamattomat yritykset

Lähde: Dodwell Marketing Consultants

ERI KEIRETSUIHIN KUULUVIEN YRITYSTEN LUKUMÄÄRÄT TOIMIALOITTAIN VUONNA 1990

	Mitsubishi	Mitsui	Sumitomo	Fuyo	DKB	Sanwa	Tokai	IBJ
1) Finance - Banks	5	2	4	7	2	4	3	1
Finance & Insurance - Others	7	6	6	9	8	9	5	3
Total	12	8	10	16	10	13	8	4
2) Trading & Commerce	24	16	21	9	15	15	5	1
3) Agriculture/Fishery/Forestry	0	0	1	1	0	0	0	0
4) Mining	2	4	2	0	1	0	1	0
5) Construction	15	14	10	14	7	10	2	0
6) Food & Beverages	16	6	5	8	7	3	2	0
7) Fibers & Textiles	4	8	1	8	2	11	0	2
8) Pulp & Paper	1	9	2	7	1	0	0	0
9) Chemicals	33	25	20	14	11	16	3	11
10) Petroleum & Coal Products	3	3	1	1	0	1	0	1
11) Rubber Products	2	1	4	1	2	4	1	0
12) Glass/Cement/Ceramics(Carbon	14	6	8	14	2	4	1	1
13) Iron & Steel	2	1	7	7	1	6	1	2
14) Nonferrous Metals	6	6	8	3	8	1	1	1
15) Metal Products	3	0	3	3	6	2	0	0
16) Machinery -General	6	4	10	12	12	11	10	5
17) Electrical & Electronics	14	6	18	16	20	5	1	0
18) Transportation Machinery	4	2	3	1	3	6	3	1
19) Precision Machinery	2	2	0	4	1	1	0	0
20) Manufacturing-Others	2	2	2	1	3	4	1	1
21) Real Estate	2	3	4	2	0	4	2	1
22) Land Transportation	1	0	1	0	0	2	0	0
23) Shipping	7	8	4	4	3	1	0	0
24) Air Transportation	0	0	0	0	0	0	0	0
25) Warehousing & Transportation Related Business	4	7	2	3	5	2	1	1
26) Communication	0	0	0	0	0	0	0	0
27) Electric Power & City Gas Supply	0	0	0	0	0	0	0	0
28) Service & Other Industries	10	7	6	7	4	3	3	0
Total (excl. Financial institutions)	178	140	143	140	114	112	38	28

Note. - Mitsui O.S.K. Lines (shipping) is included in both the Mitsui and the Sumitomo Groups
 - Mitsubishi Materials (the Mitsubishi Group) is included in both 12) and 14).

Lähde: Dodwell Marketing Consultants

Comparing Japanese and Western Strategic Planning Companies

Aspect	Japanese	Western
Organisation Structure		
Divisions and profit centres	Incomplete Functional	Self-contained
Central staff	Large Slack resources Proactive	Small Lean resources Reactive
Top management	Large Only full time directors Many large meetings Enabling leader Informal decision making Shared responsibility Diffused authority	Small Some non executive directors Few small meetings Directive leader Formal decision making Decentralised responsibility Clear authority
Review of Plans		
Role of the centre	Creates vision Sets specific targets	Outlines a strategy
Long term focus	Vision Broad themes	Strategic plan Financial targets
Short term focus	Operations and profit Six months	Profit One year Once a year adjustment
Themes, Thrusts and Suggestions		
Focus of central leadership	Values and vision	Strategies
Role of themes	Motivate, give meaning	Guide managers
Thrusts	Broad, company-wide	Narrow, divisional
Interdependence		
Policy	Encourage overlaps	Discourage overlaps
Preferred mode	Informal, personal	Formal, impersonal
Basis for information sharing	Everyone should know	Only those who need to know
Resource Allocation		
Decision focus	People & cash	Cash
Project appraisal	Know-who Commitment Face to face	Know the rules Logic On paper
Project sponsor	Middle manager	Senior manager
Thrusts	Broad, company-wide	Narrow, divisional
Agreeing Objectives		
Thrusts or medium term strategic objectives	Broad, company wide	Narrow, divisional
Purpose of medium term strategic objectives	Motivate middle managers	Control strategy implementation
Emphasis of short term objectives	Operational and financial	Financial
Monitoring and Controls		
Monitoring focus	The future Operational performance	The past Financial performance
People appraisal	By behaviour and results	By results

Kari Nailimo

taloustieteiden tri, professori
Lappeenrannan teknillinen
korkeakoulu
SOK:n, Eläke-Tapiolan
hallintoneuvostojen pj



S-ryhmä - moderni osuus- toiminnallinen verkostosovellus

S

-ryhmä on leimallisesti osuustoiminnallisten yritysten ryhmä, jonka vanhimmat jäsenosuuskunnat ovat jo yli 90 vuoden ikäisiä. Myös S-osuuskauppojen keskusliike, *Suomen Osuuskauppojen keskuskunta (SOK)*, saavuttaa vuonna 1994 90 vuoden iän.

Osuustoiminnallisuus merkitsee S-ryhmässä erityisesti

1. Osuuskuntamuodon valitsemista liiketoiminnan perusyritys-muodoksi,
2. Jäsenten tasavertaisuutta sekä heidän mahdollisuuksiaan aidosti vaikuttaa S-ryhmän päätöksentekoon omistajahallinnon eri päätöksen-tekoelimissä
3. Toiminnan organisoimista itsenäisiin ja luonnollisilla talous-alueilla toimiviin sekä taloudellisesti vahvoin alueosuuskauppoihin, jolloin alueelliset erityistarpeet, jäsenten välitön osuuskunnan toimin-nan kontrollointi sekä jäsenten identifioituminen osuuskauppaansa voidaan huomioida
4. Osuuskauppojen toiminnan vaatimien tukipalveluiden tuottamis-ta SOK:n toimesta sekä
5. Asiakasomistajaorientoituneen liiketoimintamallin käyttämistä toiminnassa.

Suomen kansantaloudessa S-ryhmä on merkittävä yritysryhmä sekä suuruutensa että monipuolisuutensa johdosta. S-ryhmän yritysten vä-hittäismyynti oli vuonna 1992 19.2 mrd. markkaa ja sen jäsenyritysten palveluksessa oli tuolloin 18.200 henkilöä. Jäseniä S-ryhmän osuus-kaupoissa oli samaan aikaan 419.000. S-ryhmän markkinaosuus koko Suomen päivittäistavarakaupasta oli vuonna 1992 17.4 % ja se kasvoi voimakkaasti jo toisena peräjälkeisenä vuotena. Tavaratalokaupan markkinaosuus oli 31 %, ravintolatoiminnan 18%, hotellitoiminnan 23 % ja maatalouskaupan 55 % myynnin määrällä mitattuna. Markkina-osuudet kasvoivat kaikilla S-ryhmän edellä mainituilla päätoimialoilla ravintolatoimintaa lukuunottamatta, jolla markkinaosuus säilyi entisel-lä tasollaan.

S-ryhmän rakenne

S-ryhmän perusyksiköt ovat *S-osuuskaupat* ja *SOK*. S-ryhmää voidaan luonnehtia "itsenäisten osuuskauppojen allianssiksi", jossa juridisesti ja hallinnollisesti itsenäiset osuuskaupat muodostavat S-ryhmän perusrungon. Niiden ensisijainen tehtävä on jäsenten, asiakasomistajien, palvelu tuottamalle heille päivittäis- ja erikoistavarakaupan, maatalouskaupan sekä hotelli- ja ravintola-alan palveluita.

Vuoden 1992 päättyessä oli S-ryhmässä 47 jäsenosuuskauppaa, joista ns. alueosuuskauppoja oli 23. Alueosuuskauppojen toimialueet on S-ryhmässä pääsääntöisesti muodostettu ns. luonnollisten talousmaakuntien rajojen mukaisiksi, jotta osuuskauppa voisi säilyttää alueellisen identiteettinsä sekä joustavat ja läheiset kontaktinsa jäseniinsä sekä muihinkin sidosryhmiinsä ja samalla vielä ottaa huomioon kunkin alueen erityispiirteet liiketoiminnassaan.

Paikallisosuuskaupat taas ovat yhden tai muutaman kunnan alueella toimivia osuuskauppoja. S-ryhmän strategisena tavoitteena on luoda Suomeen koko maan kattava alueosuuskauppojen verkosto, joka rakentuu taloudellisesti ja toiminnallisesti riittävän vahvojen alueosuuskauppojen varaan. Tämä tavoite on jo varsin pitkälle toteutunut tällä hetkellä.

Osuuskaupat perustivat vuonna 1904 Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan, SOK:n, S-osuuskauppojen keskusliikkeeksi. S-osuuskauppojen omistaman SOK:n tehtäväksi määriteltiin sellaisten palveluiden tuottaminen osuuskaupoille, joita S-osuuskaupat tarvitsivat toiminnassaan, mutta joita ne eivät yksin kyenneet ilman kohtuuttomia uhrauksia tuottamaan. Jo aivan SOK:n toiminnan alkuvuosista lukien sille kohdistui S-ryhmässä tehtäviä, joita se hoitaa vielä nykyisinkin.

SOK:n perustehtävä painottui jo tuolloin kahdelle pääalueelle. SOK:n piti tuottaa S-osuuskauppojen tarvitsemat tukipalvelut keskitetysti sekä edistää osuustoiminnallista yritystoimintaa. Tukipalveluista keskeisin oli pitkään, ja on tiettyssä mielessä vielä nykyisinkin, joskin nyt jo itsenäisiin osakeyhtiöihin organisoituna, tukkukaupan harjoittaminen. Hieman modernimmalla terminologialla voitaisiin puhua keskitetystä ostotoiminnasta tai vieläkin laajemmin ymmärrettyinä koordinoituna hankinta- ja kuljetuslogistiikasta.

Viime vuosina on SOK:n tehtäviin liitetty yhä enenevässä määrin mm. S-ryhmän tietojärjestelmien kehittämis- ja ylläpitotehtäviä, määrättyjä keskeisiä S-ryhmän rahoitustehtäviä sekä monenlaisia koko S-ryhmää koskevia strategisia kehittämistoimia. S-osuuskauppojen ja SOK:n tekemien keskinäisten sopimusten mukaisesti SOK:n tehtäväksi on määritelty myös erikoistavarakaupan, erityisesti tavaratalokaupan, sekä hotelli- ja ravintolatoiminnan keskitetty harjoittaminen mikäli osuuskaupat eivät ole halunneet omalla toimialueellaan näitä tehtäviä suorittaa. Keskitetyn ostotoiminnan, oman liiketoiminnan sekä tukipalvelutoimintojen ohella SOK:n tehtäviin kuuluu vielä osuustoiminnallisen yrittämisen edistämistehtävä. Tämä tehtäväalue on S-ryhmässä määritelty *Suomen Osuuskauppojen Keskusliiton (SOKL)* tehtäviin kuuluvaksi.

Osakeyhtiöt täydentävät rakennetta

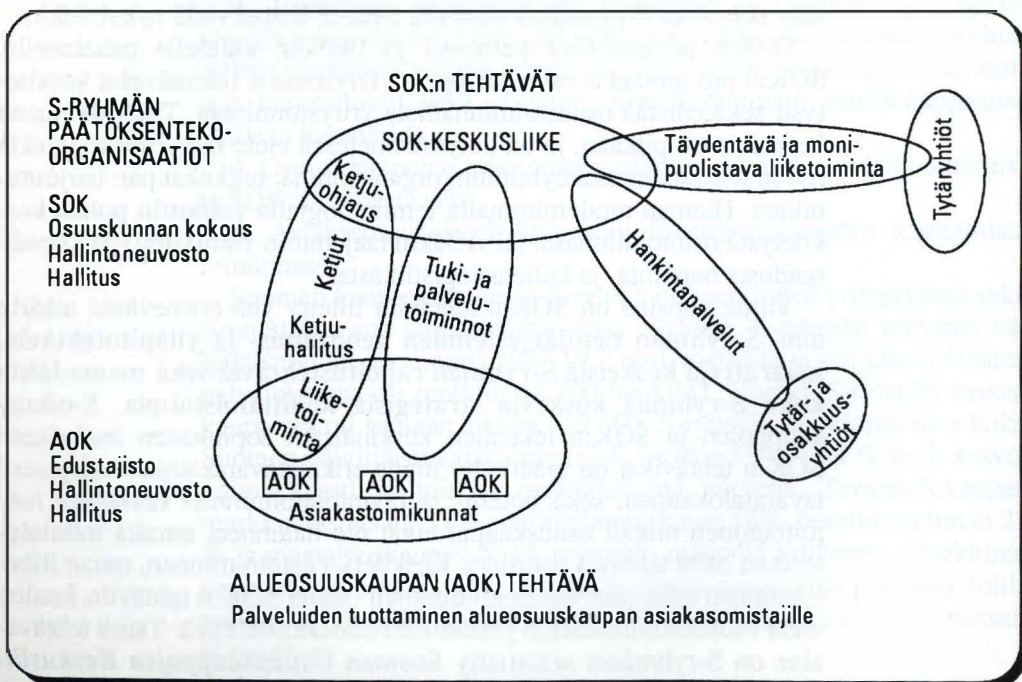
Erityisesti 1980- ja 1990-luvuilla on useille S-ryhmän liiketoiminta-alueille perustettu ja hankittu osakeyhtiömuotoisia yrityksiä hoitamaan näitä liiketoiminnan muotoja. Perustetut osakeyhtiöt ovat olleet joko SOK:n omia tytäryhtiöitä (*Hankkija-Maatalous Oy, Ässä Partners Oy ja Oy Sokoteria Ab*) tai muiden yritysten kanssa yhteisomistuksessa olevia osakkuusyhtiöitä (*Inex Partners Oy, Meira Oy, Koneveljet Oy ja Oy Realinvest Ab*). Myös nämä viimeksi mainitut tytär- ja osakkuusyhtiöt voidaan lukea S-ryhmään kuuluviksi toiminnallisiksi organisaatioyksiköiksi.

Lisäksi S-ryhmä on mukana joko suoraan tai jonkin toimintaorganisaationsa kautta eräissä sellaisissa yhteistoimintaorganisaatioissa, jotka ovat ryhmän toiminnan kannalta tärkeitä yhteistyökumppaneita, mutta jotka eivät suoranaisesti kuulu S-ryhmään. Tällaisia yhteistoimintaorganisaatioita ovat mm. Suomen *Kuluttajaosuustoiminnan liitto (KOL)* sekä *Pellervo-Seura*. Kuvassa 1 on esitetty S-ryhmän rakenne S-ryhmästrategisesta näkökulmasta käsin korostaen S-ryhmän keskeisiä organisaatioyksiköitä.

Edellä esitetystä S-ryhmän organisatorisesta määrittelystä voidaan havaita, että S-ryhmä on organisatoriselta olemukseltaan varsin omailemainen yritysryhmä. Itsenäisten osuuskauppojen, niiden toimintaa tukevan, koordinoivan ja valvovan SOK:n ja näiden omistamien tytär-

Kuva 1

S-ryhmän rakenne ja päätöksenteko-organisaatiot ryhmästrategian näkökulmasta



ja osakkuusyhtiöitten muodostamassa yritysryhmässä yhdistyvät varsin monet moderniin yritysorganisaatioon liittyvät menestystekijäominaisuudet, vahvuudet, mutta samalla S-ryhmän kaltainen yritysryhmä voi pitää sisällään myös joitain yhteistoimintaa vaikeuttavia kitkatekijöitä. Näitä vahvuus- ja ongelmatekijöitä analysoidaan tässä esityksessä jäljempänä tarkemmin.

Jäsenille etuja edullisesti

Tarkasteltaessa S-ryhmän organisatorista rakennetta on tietysti ensisijaisesti kiinnitettävä huomiota siihen, miten hyvin valittu organisatorinen toimintamalli mahdollistaa S-ryhmän strategian toteuttamisen ja asetettujen päämäärien saavuttamisen. S-ryhmän toiminta-ajatuksen mukaan S-ryhmän tavoitteena on **tuottaa palvelutuotantonsa avulla kilpailukykyisesti etuja sitoutuneille jäsenilleen eli asiakasomistajilleen**.

Etujen tuottaminen merkitsee sitä, että jäsen saa S-ryhmän liiketoimintayksikköjen tuottamat palvelut käyttöönsä laadun, hinnan ja palvelun suhteen kilpailukykyisesti vaihtoehtoihin kilpailijayritysten tuottamiin palveluihin verrattuna. Tätä kykyä tuottaa jäsenille kilpailukykyisesti palveluja markkinakilpailu huomioiden voidaan osuustoiminnallisen S-ryhmän näkökulmasta katsottuna kutsua ns. osuustoiminnan **markkinatestiksi**. Osuustoiminnallisten S-ryhmän yritysten on oltava markkinatalouden näkökulmasta tarkasteltuina ja markkinatalouden kriteerein arvioituina liiketaloudellisesti yhtä tehokkaita kuin niiden ei-osuustoiminnallisten kilpailijayritysten. Erityisesti tämä merkitsee kilpailukykyisyyttä kustannus-hinta - dimension suhteen.

Lisäksi on otettava huomioon, että sitoutuneita asiakasomistajiaan eli S-ryhmän palveluja keskitetysti käyttäviä jäseniään S-ryhmän osuuskaupat palkitsevat vielä ns. Bonus-järjestelmällä. Siinä jäsenelle palautetaan takaisin bonus-rahana hänen tililleen 1-4% tehtyjen ostojensa määrästä. Bonus-järjestelmä vaatii S-ryhmän yritystoiminnalta varsin hyvää liiketaloudellista tehokkuutta kilpailijoihin verrattuna. S-ryhmän yrityksillä on tarjolla asiakasomistajille myös muita etuja mm. tavaroiden tai palveluiden edullisten jäsentarjousten muodossa.

Toisaalta osuustoiminnallisen yrittämisen liiketaloudellisia menestystekijöitä arvioitaessa on pidettävä mielessä myös, että osuustoiminta on paitsi yritystoimintaa myös jäsenten muodostama yhteisö. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna jäsenten, S-ryhmässä erityisesti asiakasomistajien, asettamat tahtotilat toiminnan päämäärille, toimintastrategioille ja toimintatavoille on huomioitava S-ryhmän liiketoimintoja suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Osuustoiminnallisessa yrittämisessä **omistajien arvojen** on voitava heijastua osuustoimintayritysten yrityskulttuuriin erityisesti omistajien hallintoelinten kautta ja niillä on oltava välittömiä tai välillisiä vaikutuksia myös yritysten käytännön liiketoimintaan. Osuustoiminnallisen yrittämisen eräs leimallinen erityispiirre onkin juuri omistajien tahtoti-

lojen ja arvojen näkyminen myös käytännön yritystoiminnassa erityisesti osuustoimintayrityksen yrityskulttuurin kautta. Sitä, kuinka hyvin omistajien arvot näkyvät käytännön liiketoimintojen toteuttamisessa, voidaan kutsua osuustoiminnallisessa yrittämisessä ns. **osuuskuntatestiksi**. Jos osuustoiminnan markkinatesti ilmentää osuustoimintayrityksen liiketaloudellista tehokkuutta ja kykyä tuottaa asiakasomistajalle palveluita kilpailukykyisesti, korostaa osuuskuntatesti sitä, miten hyvin omistajien arvot heijastuvat käytännön liiketoimintaan ja minkä arvon omistajat tätä kautta osuustoimintayritykselle antavat kilpailijayrityksiin verrattuna.

Jäsenen tarpeet ovat etusijalla

S-ryhmän käyttöön ottama asiakasomistaja-käsite kuvaa hyvin jäsenen roolia S-ryhmän osuustoimintayrityksissä. Osuuskaupoissa jäsen on asiakas eli osuuskaupan tuottamien palveluiden käyttäjä. Palveluja tuottaessaan ja liiketoimintaa harjoittaessaan osuuskauppayritys pyrkii erityisesti tyydyttämään asiakkaan, jäsenen, tarpeita, joskin osuuskaupalla on luonnollisesti suuri joukko myös ei-jäsenasiakkaita. Viimeksi mainitut eivät kuitenkaan voi päästä osallisiksi osuuskunnan jäsenasiakkaille tarjoamista erityiseduista, esimerkiksi bonus-järjestelmäästä.

Toisaalta asiakasomistaja-käsitteen toinen osa "omistaja" viittaa siihen, että henkilö, joka on maksanut osuuskaupan jäsenmaksun, on samalla tullut osuuskaupan täysivaltaiseksi jäseneksi. Täysivaltainen jäsenyys merkitsee oikeutta käyttää osuuskunnan palveluita ja saada keskitetystä palveluiden käyttämisestä hyötynä mm. edellä mainittu bonus-palkkio. Toisaalta jäsenyyteen liittyy omistajuus, mikä osuuskuntamuotoisissa yrityksissä ensisijaisesti merkitsee omistajien oikeutta ottaa osaa osuuskunnan päätöksentekoon sen hallintoelimissä ja näin vaikuttaa omistajavallan kautta osuuskunnan toimintaan.

S-ryhmän yrityksissä omistajien erityistehtäviksi osuuskauppojen johtamisjärjestelmissä on määritelty yritysten strategiaan päämääriin ja tavoitteisiin liittyvien tahtotilojen, perustoimintatratologioitten ja resurssipuitepäästösten asettaminen sekä toiminnan tulosten seuranta edellä mainittujen tehtäväalueiden osalta. Myös osuuskauppojen omistamassa SOK:ssa omistajien eli osuuskauppojen valitsemien hallintoelinten tehtäväalueet ovat samantyyppiset kuin perusosuuskunnissa.

Tietysti omistaja on S-ryhmän yritysorganisaatioissa oikeutettu omistamaan kertynyttä nettoyritysomaisuutta jäsenosuutensa suhteessa, mutta osuuskunnan ollessa ensisijaisesti palveluita tuottava yritys-yksikkö, ei niinkään omaisuutta omistava yritys, ei omistajuuden tämä aspekti tule osuuskuntayrityksissä erityisen voimakkaasti esille. Myös se, että osuuskunnan jäsenosuuksille ei ole olemassa julkisesti noteerattuja jälkimarkkinoita, estää omistajuuden nyt esillä olevan aspektin korostumisen osuuskuntayrityksissä.

Osuuskunnissa omistajilla on oikeus lisäksi osallistua voitonjakopäätöksentekoon ja saada tarvittaessa omistusosuuttaan vastaava osuus mahdollisesti jaettavasta voitosta, mutta S-ryhmän osuuskaupoissa varsinainen voitonjako ei ole viime vuosina ollut kovin yleistä. Tämä ei ole niinkään johtunut voitonjakokyvyn puutteesta, vaan näkemyksestä, jonka mukaan yleensä niukasti omaa pääomaa omaavissa osuuskuntayrityksissä ei pääsääntöisesti pyrittäisikään oman pääoman "ulosjakoon" voitonjakona, vaan tähdittäisiin oman pääoman vahvistamiseen pidättämällä voitonjakoon käytettävissä olevat varat osuuskunnissa.

Aiemmin jo viitattiin siihen, että arvioitaessa S-ryhmän organisatorista rakennetta on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, **voidaanko asetetut päämäärät saavuttaa ja tarvittavat strategiat toteuttaa parhaiten juuri sellaisella organisatorisella ryhmärakenteella, mikä on tällä hetkellä vallitseva S-ryhmässä?** Strategisen johtamisen eräs peruskysymyksen on, vaikuttavatko päämäärät ja strategiat organisatoriseen rakenteeseen vai luodaanko strategia organisatorisen rakenteen pohjalta? Vaikka aivan puhdasoppista vastausta esitettyyn kysymykseen ei läheskään aina voida löytää, minkä lisäksi sekä päämäärä- että strategiakenttä ovat jatkuvasti muutoksen tilassa, voidaan S-ryhmän osalta kuitenkin todeta, että S-ryhmän rakenne on muotoutunut nykymuotoonsa päämäärä- ja strategiavetoisesti. Näin ollen S-ryhmän organisatorista toimintamallia voidaan arvioida strategia- ja päämääräpainottuneesta näkökulmasta käsin. Tämä näkökulma mahdollistaa myös S-ryhmän toimintamallin analysoinnin ns. verkostomalliajatteluun perustuen.

Verkostomallin synnyn taustatekijät ja tyyppipiirteet

Tutkittaessa yritysten menestystekijöitä 1990-luvun voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä näyttävät eräät perustoimintastrategiat olevan tyypillisiä menestyneiden yritysten strategiavalintoja. Yrityksillä on oltava **organisatorista joustavuutta** kohdata markkinamuutokset ja sopeutua niihin markkinoiden edellyttämällä tavalla omat päämääränsä säilyttäen.

Joustavuuden ohella menestyneet yritykset ovat kyenneet **keskittymään** liiketoiminnoissaan alueille, jotka ne parhaiten hallitsevat ja joilla niillä voidaan olettaa olevan suhteellista kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Joustavuuden ja suhteellisen kilpailuedun ohella yritysten on omalla toimialallaan vielä oltava **kustannustehokkaita**.

Edellä mainittuihin menestyksellisiin strategiavalintoihin näyttää vielä yhdistyvän menestyvän yrityksen kyky toimia **asiakasorientoituneesti ja palveluhakuisesti, innovatiivisesti sekä kustannustietoisesti**. Myös yrityksen **uusiutumiskykyä ja henkilöstön merkitystä** menestystekijöinä on korostettu monissa tutkimuksissa.

Yritysten toimintaympäristön muuttuminen on muuttanut myös yritysten strategisia perustoimintamalleja. Voidaan sanoa, että vakaaseen,

ennustettavaan ja kasvavan kysynnän maailmaan kuuluva, suurtuotannon etuja korostava malli on muuttuvan toimintaympäristön maailmassa saanut rinnalleen **joustavan toiminnan mallin**, joka usein yhdistetään ns. **verkostoajatteluun**.

Joustavan yritystoiminnan malli lähtee olettamuksesta, että yritysympäristö on 1990-luvulla voimakkaiden muospaineiden alaisena useimmilla liiketoiminnan alueilla. Toimintaympäristö kansainvälistyy ja kilpailu markkinoilla kiristyy, markkinain ennustettavuus heikenee, tuotteiden elinkaaret lyhenevät ja tuotevarianttien määrä kasvaa, minkä lisäksi markkinoilla tapahtuu merkittäviä yritystoimintojen uudelleenryhmittelyjä ja toimintaympäristön institutionaalitekijäin muutoksia. Tällaisessa toimintaympäristössä ns. suurtuotantomalli ei välttämättä enää kykene joustavalla tavalla uudelleensuuntautumaan markkinamuutosten edellyttämällä tavalla, vaan jäykkyys ja organisatoriset kitkatekijät ehkäisevät jäykän suurtuotantomallin valinnutta yritystä saavuttamasta toiminnallisia tavoitteitaan muuttuvilla markkinoilla. Seuraukset näkyvät suurtuotantomallia jäykästi soveltaneiden yritysten ajautumisina taloudellisiin vaikeuksiin ja jopa konkursseihin.

Päätöksenteon vaikeudet verkostossa

Verkostomallin valinneelle yritykselle ovat tyypillisiä piirteitä organisatorisesti hajautettu päätöksenteko- ja toimintaorganisaatio, jossa kuitenkin aina tietyt tärkeät tehtävät on keskitetty. Sisäisestä organisaatiosta muodostuu näin ollen hajautettu verkosto. Toisaalta organisaation eri organisaatioyksiköiden on annettu keskittyä juuri niihin tehtäviin, joissa niillä on suhteellinen osaamisetu puolellaan. Kokonaisuutena verkostomalli edellyttää selkeän ja toimivan päätöksentekosääntösten luontia verkostotoimintojen ja -päättöskenteon johtamista varten, mikä ei välttämättä ole aivan yksinkertainen tehtävä.

Investointien osalta verkostomalli vaatii tavallisesti painopisteen asettamista aineettomien investointien ryhmään (esim. henkilöstön koulutus ja tietojärjestelmät). Myös eri verkostoyksiköiden johtamiseen ja verkostotoimintojen koordinointiin kykeneviä toiminnallisia johtoryhmiä on muodostettava verkostomallilla toimivaan yritysorganisaatioon useita.

Toiminnan organisointi tapahtuu verkostomallissa siten, että tuotanto- ja sen suunnittelu, kuljetukset ja markkinointi on organisoitu autonomisesti ohjautuviin toimintayksiköihin, joita yhdistää kuitenkin integroiva toimintalogiikka. Verkostomallissa on myös varsin tavanomaista se, että verkostomallilla toimivan yrityksen toimintastrategioissa ja toimintaorganisaatiossa tapahtuu suhteellisen herkästi muutoksia, jos toiminnan päämäärät ja markkinamuutokset tällaisia muutoksia edellyttävät tai yrityksen sisällä löydetään entistä parempi tapa organisoida verkostomallitoiminta toisella tavalla päämäärien saavuttamiseksi. Verkostoissa myös yleisjohdon resurssien käyttö vaihteleviin tarkoituksiin on melko yleistä eikä niitä ole sidottu yksinomaan

jonkin kapean erityisalueen tehtäviin.

Verkostosuhteiden analysoinnin taustalta löytyy usein Williamsonin esittämä **liiketoimintakustannusteoria**. Sen peruskäsitteitä ovat hierarkia ja markkinat. Williamsonin teoria lähtee liikkeelle ajatuksesta, että kaikki liiketoimet järjestetään niin, että liiketoimintakustannukset eli kaikki ne kustannukset, jotka aiheutuvat tuotteen tai palvelun tuottamisesta aina sen saattamiseen loppukäyttäjälle asti, pyritään minimoimaan. Tuotteiden ja palveluiden tuottaminen voidaan suorittaa joko organisoimalla yritystoiminta yhden hierarkisen yritysorganisaation muotoon ja tekemällä kaikki vaaditut toiminnot itse tai muodostamalla markkinoilla toimivista yrityksistä tuottajaverkosto, jossa kukin verkostoyksikkö keskittyy niihin tehtäviin tuote- tai palvelutuotannossa, jossa sillä on suhteellinen etu puolellaan.

Tämä etu voi olla esimerkiksi kustannustehokkuusetua, laatueta, markkinointietua tai liikkeenjohdollista osaamisetua. Yritys joutuu valitessaan toimintastrategiaansa hierarkisen keskittymismallin (ns. suurtuotantomallin) tai verkostomallin välillä aina tekemään valintoja sen suhteen, kuinka pitkälle se haluaa integroitua vertikaalisesti tai horisontaalisesti toimintakentässään.

Ns. **Upsalan koulukunta** on korostanut verkostomalleja tarkastellessaan verkostomalleihin liittyvää yhteisen yhteistoimintamallin ominaisuutta. Heidän mukaansa verkostomalli on hierarkista yhden organisaation toimintamallia väljempi, mutta myös puhdasta yhden yrityksen anonyymiä markkinasuhdetta kiinteämpi tapa organisoida yrityksen toiminta haluttujen päämäärien saavuttamiseksi.

Tutkimusten mukaan verkostomalleja soveltavat yritykset ja yritykset voidaan luokitella seuraaviin pääryhmiin

1. Vapaaehtoisuuteen perustuva yhdistysmuotoinen yhteistyöryhmä.

2. Vapaaehtoisuuteen perustuen mukana olevien yritysten perustama, yleensä markkinointiin keskittynyt keskusyritys

3. Yritystoin muodostettu konserni

4. Toiminnallinen, itsenäisiin juridisiin entiteetteihin perustuva yhteistyöryhmä, jossa organisaatioyksiköiden työnjako on määritelty ja joilla kaikilla on yhteinen yhteistyöryhmätasoinen tavoiteisto omien toimintatavoitteiden ohella.

Verkostoitumisen ja yhtenäisenä ryhmänä esiintymisen merkittävimmät edut näyttävät liittyvän erityisesti toiminnan kokonaislogiikan hyvään hallintaan, jolloin jokaisen verkostoyrityksen oma erityisosaaminen tulee parhaiten esille. Samalla verkosto kykenee kuitenkin myös jonkin keskusyksikkönsä toimesta tuottamaan sellaisia palveluita, jotka ovat tarpeen verkostotoimintojen ylläpitämiseksi, ohjaamiseksi ja kehittämiseksi.

Verkostotoimintamallin muodostamisen haittapuolena on usein mainittu monet asenteelliset esteet. Verkostotoimintamalli edellyttää verkostossa mukanaolevilta yritysorganisaatioilta luottamuksellisuutta ja ulospäin suuntautuneisuutta sekä kykyä luoda uudenlaisia sopimuk-

sellisia ratkaisuja verkostotoimintojen edelleen kehittämiseksi. Investoinnit verkostosuhteiden tekniikkaan ja organisaatioiden väliseen tietoliikenteeseen ovat myös tärkeitä verkostomallissa unohtamatta verkosto-ohjaukseen liittyvien päätöksentekosääntöjen luonnin aivan ensisijaista merkitystä.

S-ryhmä itsenäisten osuuskauppojen ja SOK:n yhteistyöverkostona

Jos tarkastellaan S-ryhmää edellä esitettyjen, yritysverkostoihin tavallisesti liittyvien ominaispiirteiden näkökulmista käsin, voidaan todeta, että S-ryhmä ja sen yleinen toimintalogiikka sisältävät monia edellä esitetyistä, yritysverkostoihin liittyvistä piirteistä:

1. Koko S-ryhmän liiketoiminnan tavoitteena on palveluiden tuottaminen asiakasomistajille kilpailukykyisesti. Tämän tehtävän suorittamiseksi on S-ryhmä ryhmäkokonaisuutena organisoitu osuuskauppoihin, SOK:hon, SOK:n tai sen ja osuuskauppojen yhteisiin tytä- tai osakkuusyhtiöihin ja eräisiin yhteistoiminta-organisaatioihin siten, että kullakin organisaatioyksiköllä on määrätty tehtävä asiakasomistajille tuotettujen palveluiden ketjussa.

2. Asiakasomistajan palvelutehtävän suorittaminen ymmärretään S-ryhmässä siten, että asiakasomistajalle tuotettu palvelu koostuu palveluiden tuottamisketjusta tai -verkostosta, siis suuresta joukosta toimintoja, joita S-ryhmän eri organisaatioyksiköt toisilleen tuottavat.

3. Asiakasomistajalle tuotettavien palveluiden tuottamisketju on S-ryhmässä perustettu suhteellisen edun periaatteen varaan siten, että palveluketjussa eri tehtäviä on kohdistettu niille organisaatioyksiköille, joilla on parhaat edellytykset suoriutua näistä tehtävistä kilpailukykyisesti.

Tällöin osuuskaupoille on tullut asiakasomistajien välitön palvelutehtävä omilla toimialueillaan, kun taas SOK:n perustehtäväksi on jäänyt koko S-ryhmää ylläpitävien ja kehittävien tukipalveluiden ja aktiviteettien tuottaminen sekä osuuskauppojen toiminnan ohjaustehtävien suorittaminen ja toiminnan yleinen valvonta oman, sille sovitun liiketoimintatehtävän ohella.

Tytär- ja osakkuusyhtiöitten tehtävät taas liittyvät palvelutuotannon johonkin vaiheeseen (esim. hankinta- ja kuljetustoiminta) tai tiettyjen erityispalveluiden tuottamiseen (esim. kahvi- ja maustetuotteet). Erityisesti kustannustehokkuustavoitteen saavuttamiseksi on S-ryhmän yritystoiminta organisoitu liiketoimintaketjujen muotoon.

4. S-ryhmän johtamisjärjestelmässä on aivan viime vuosina kiinnitetty erityistä huomiota verkostotoimintamallin vaatimien päätöksentekosääntöjen ja yhteistyösopimusten laadintaan. Erityisesti omistajien rooliin ja tehtäviin päätöksenteko-organisaatioissa, varsinkin hallintoneuvosto- ja hallitustasolla on kiinnitetty huomiota samoin kuin liiketoiminnallisten yksikköjen johtamisjärjestelmiinkin mm. luotaessa ketjuhallituksia johtamaan liiketoimintoja.

5. S-ryhmä on verkostomallina tarkasteltuna sijoitettavissa vaativaan verkostomalliryhmään 4, jota voidaan luonnehtia **itsenäisten yritysentiteettien muodostamaksi toiminnalliseksi yritysryhmäksi**, johon kuuluvilla yritysyksiköillä on kullakin yritysryhmässä oma erillistehtävänsä, mutta joita kuitenkin yhdistää koko yritysryhmäkokoaisuutta koskevat yleiset toiminnan päämäärät ja toimintastrategiat.

S-ryhmää voidaan edellä esitettyjen ominaispiirteiden perusteella pitää **verkostomallia toiminnassaan soveltavana yritysryhmänä**. S-ryhmän kaltaisia, useilla toimialoilla toimivia ja merkittävän laajoja sekä suhteellisen tiukan verkostoituneen toimintamallin valinneita yritysryhmiä ei Suomessa eikä ilmeisesti koko maailmassakaan ole useita. Tässä mielessä S-ryhmän tarkasteleminen yritysverkostona on mielenkiintoista ja siihen voi liittyä myös tiedollista uutuusarvoa.

S-ryhmä on verkostoitunut yritysryhmänä, koska se täyttää verkostoitumisen tyypilliset tunnusmerkit. Silti voidaan perustellusti kysyä, onko S-ryhmän toiminta todellisuudessa rakennettu ja ymmärretty verkostomallin mukaiseksi? On ilmeisesti niin, että S-ryhmän organisatoris-toiminnallista rakennetta suunniteltaessa ei esikuvana varsinaisesti ole ollut verkostomalli.

Sitä ei ehkä ole edes tunnettu eikä sen sisältöön ja toimintatapaan ole osattu samaistua vielä silloin, kun nykyisenlaista S-ryhmän toimintamallia ryhdyttiin rakentamaan 1980-luvulla. Voidaan sanoa, että S-ryhmän verkostomalli on muotoutunut enemmänkin eri organisaatioyksiköitten työnjakopyrkimysten pohjalta kuin selkeänä asiakasorientoituneena yritysverkostona, jossa lopputuotepalvelu koostuu eri yksiköitten palveluiden tuottamisketjujen ja -verkostojen tuloksena.

Tässä mielessä on todettava, että S-ryhmän yritysverkoston syntyminen on ollut ilmeisesti enemmän tuotanto- kuin asiakasorientoitunut tavoitteiltaan, mutta viimeisten vuosien aikana verkostomalli on S-ryhmässä yhä selvemmin muuttunut asiakas- ja markkinahakuiseksi sekä S-ryhmän toiminta-ajatuksen, perusfilosofian, yhä selvemmin tunnistavaksi. Nykyisin S-ryhmän voidaan katsoa jo tietoisesti soveltavan verkostomallia liiketoimintastrategisia ratkaisuja suunnitellessaan ja toteuttaessaan.

Tosin vieläkin voi olla niin, että kaikki S-ryhmän päätöksentekijät eivät sisäistä S-ryhmän toimintamallia yritysverkostomallina, vaan katselevat koko yritysryhmää ensisijaisesti oman organisaatioyksikkönsä näkökulmasta käsin ja korostavat ryhmään kuuluvien yksikköjen työnjakotehtäviä ja oman yksikkönsä autonomista sekä muista yksiköistä erottuvaa, usein suhteellisen itsenäistä organisatoris-toiminnallista asemaa S-ryhmän osana.

Verkostoperusteisen toimintamallin edut ja haitat S-ryhmän johtamisjärjestelmässä

Verkostoperusteisella toimintamallilla voidaan S-ryhmässä katsoa saavutettavan seuraavanlaisia etuja

1. Joustavuusstrategiset ja asiakasomistajapalveluun liittyvät edut

Toimintojen ja päätöksenteon hajauttaminen siten, että osuuskaupat suorittavat S-ryhmässä asiakasomistajien peruspalvelutehtävät ja niihin liittyvän päätöksenteon, on mahdollistanut joustavan ja nopean reagoinnin markkinoiden muutoksiin ja oman asiakasomistajakunnan erityistarpeitten huomioonottamisen palvelutuotannossa. Myös alueellinen yritysidentiteetti sekä omistajahallinnon tiivis ja välitön kontrolli "oman" osuuskaupan toimintoihin on voitu saavuttaa S-ryhmässä suoritettulla toimintojen ja päätöksenteon hajauttamisratkaisilla.

S-ryhmäjohtamisen kannalta katsottuna johtamisen hajautus-keskitys - ratkaisu näyttää tällä hetkellä varsin hyvin vastaavan valitun ryhmästrategian ja toimintaympäristön muuttumisen johtamisjärjestelmälle asettamia vaatimuksia.

2. Suhteellisen toimintaedun saavuttaminen

Verkostomalli on tarjonnut mahdollisuuden saavuttaa etuja eri organisaatioyksiköiden työnjaolla, erikoistumisella, **suhteellisia toiminnallisia etuja koko ryhmän kannalta**. Osuuskauppojen keskittyessä asiakasomistajien välittömään palveluun, SOK:n tuottaessa osuuskaupoille niiden tarvitsemia tukipalveluita sekä eräitä liiketoiminnallisia palveluita erikseen sovitulla liiketoiminta-alueilla ja tytä- sekä osakkuusyhtiöitten suorittaessa niille määritellyjä erityistehtäviä on koko S-ryhmäkokonaisuus huomioon ottaen voitu luoda erilaisiin toimintoihin erikoistuneita organisaatioyksiköitä.

Nämä organisaatioyksiköt ovat voineet erikoistumisensa kautta luoda koko ryhmään sellaisia **osaamis-, kustannustehokkuus- tai laatu-etuja**, joita ei voida saavuttaa ilman erikoistumista. Näin erikoistumisen kautta on mahdollista saavuttaa S-ryhmässä selviä synergisiä koko ryhmän kokonaispotentiaalia lisääviä suorituskykyetuja.

3. Kustannustehokkuuteen pyrkiminen

Verkostoituminen antaa mahdollisuuden toimintayksiköiden erikoistumisen ja selkeiden palvelutuotantoketjujen synnyn avulla saavuttaa toiminnallisia kustannustehokkuusetuja palvelutuotannossa niin "etulinjan" osuuskaupoissa kuin SOK:n ja sen tytä- sekä osakkuusyhtiöitten liike- ja tukipalvelutoiminnoissa. Näin voidaan luoda entistä parempi mahdollisuus analysoida toimintojen aiheuttamia kustannusketjuja ja pyrkiä toimintojen järjestelemiseen nykyistä kustannustehokkaammalla tavalla **toimintojohtamisajattelun** (activity based management = ABM) mukaisesti.

4. Koko S-ryhmän johtamisen kehittämiseen liittyvät edut

Verkostomallin soveltaminen S-ryhmässä on vaatinut ryhmän eri yksiköitä kehittämään sekä **koko ryhmäohjauksessa tarvittavaa päätöksentekojärjestelmää** että **kunkin organisaatioyksikön omaa johtamisjärjestelmää**. S-ryhmän omaksuman, samanaikaisesti sekä hajautus- että keskityspiirteitä sisältävän johtamisjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen vaatii jatkuvasti melko runsaasti kehitysresurssipanostusta, mutta hajautus-keskitysmallilla saavutettujen tulosten ja koke-

musten valossa näyttää tällä hetkellä siltä, että suoritettujen johtamisjärjestelmäratkaisut ovat olleet oikeansuuntaisia, vaikka eivät läheskään aina täysin kitkattomia.

Toisaalta on myös ilmeistä, että erityisesti S-ryhmäjohtamisen pelisäännöistä käydyt monimuotoiset keskustelut ovat lisänneet S-ryhmän toiminnallista kiinteyttä ja yhteenkuuluvaisuutta sekä kirkastaneet omistajajohdon ja liikkeenjohdon sekä strategis-taktisen johtamisen tehtäväkenttiä, toiminnan yleisiä päämääriä ja tavoitteita eri organisaatioyksiköissä koko S-ryhmässä.

5. Taloudelliset edut ja yritysrisikin hajautus

Verkostoituminen on mahdollistanut S-ryhmässä tavoiteltujen toiminnallisten taloudellisten etujen saavuttamisen. Edellä on jo viitattu moniin toisaalta eri organisaatioyksiköiden erikoistumisesta ja toisaalta alueellisen erityistuntemuksen hyväksikäytöstä syntyneisiin kustannusetuihin, joita on voitu saavuttaa valitulla hajautus-keskitys - johtamismallilla. Tätä kautta S-ryhmä on saavuttanut selvää kustannustehokkuusetua moniin kilpailijoihinsa nähden.

Taloudellisten etujen ryhmään voidaan myös liittää edut, jotka johtuvat keskittämisestä ja keskitetyistä toiminnoista. Esimerkiksi eräät koko ryhmärahoitukseen liittyvät keskitetyt operaatiot samoin kuin rahoituksen vakuuskysymyksissä saavutettavissa olevat keskittämishyödyt ovat sellaisia taloudellisia etuja, jotka valitussa S-ryhmän toimintamallissa voidaan nähdä vahvuustekijöinä. Aivan erityisesti on syytä korostaa valitun mallin suurta merkitystä yritysrisikin hajauttamisessa verrattuna ns. yhden yrityksen toimintamalliin.

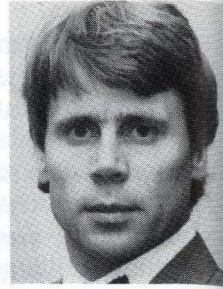
6. Hidastuva päätöksenteko ja tietojärjestelmäkustannukset haittatekijöinä

S-ryhmän valitsemasta verkostoajatteluun perustuvasta toimintamallista voidaan tietysti löytää myös ongelma-alueita. Kokonaisuuden kannalta havaitut ongelmat ovat kuitenkin olleet vain vähäinen osa saavutetuista eduista. Merkittävin ongelmaryhmä on ollut **S-ryhmäohjauksen päätöksentekosäännösten tarkentaminen**. Tämä päätöksentekosäännösten kehittäminen on ollut sekä työläs että myös aikaa-vaativa ja myös kustannuksia aiheuttanut prosessi. Se on lisäksi vaatinut vielä lisäuhrauksia mm. valittua S-ryhmäjohtamisjärjestelmää palvelevien tietojärjestelmien kehittämistyöhön.

Voidaan myös todeta, että verkostomallin varaan rakennettu toiminta- ja päätöksentekojärjestelmä on siinä määrin monimuotoinen, että erityisesti koko S-ryhmää koskevien strategisten asioiden päätöksenteolle on varattava kohtuullisen paljon käsittelyaikaa. Jossain määrin päätöksenteko on verkostoitumisen seurauksena ilmeisesti hidastunut, jos vertailukohteeksi otetaan ns. yhden yritysgorganisaation päätöksentekomalli. Toisaalta verkostomalliin liittyvä "useampikerroksinen" päätöksenteko on tuonut mukanaan usein myös päätöksenteon laadun paranemisen ja tätä kautta entistä paremman päätöksenteon kytkemällä entistä useampia päätöksentekijöitä päätösprosessiin mukaan ja samalla sitouttamalla heitä päätöksenteon kohteena oleviin päämääriin, tavoitteisiin ja toimintastrategioihin.

Arto Lahti

yrittäjäprofessori,
Helsingin kauppakorkeakoulu



Pienyritysten kansainvälistyminen verkostotalouden avulla

Karavaanitiet ja niitä pitkin kulkevat kauppamiehet ovat olleet ratkaisevassa asemassa kansojen välisessä vaihdannassa. Tavaroiden ohella kauppateitä pitkin on kulkenut inhimillinen sivistys, tieteet, taiteet, ideologiat, siirtolaiset, jne. Kauppateitä ovat myös kulkeutuneet sotilaat, huumausaineet ja järjestäytynyt rikollisuus.

Karavaaniteiden varrella paljastuu inhimillisen käyttäytymisen raakallisuus, mikä selittää kauppamiehiin kohdistuneet ristiriitaiset tunteet. **Kaupalliset verkostot ovat verkostotalouden arkirealismia**, sillä ne ovat syntyneet sinne, missä jostain syystä on jotain kaupattavaa.

Kauppamiehet ovat kautta aikojen olleet seikkailijoita. Ratkaiseva merkitys koko maailmantalouden kehitykselle oli löytöretkillä, joilla avattiin yhteys vanhalta mantereelta uudelle mantereelle. Näiden kauppareittien vanavedessä eurooppalainen kulttuuri, hallintamalli, sotilasmahti ja geeniperintö on siirtynyt muille mantereille samalla enemmän tai vähemmän tuhoten alkuperäistä. Dramaattisinta kehitys on ollut latinalaisessa Amerikassa ja Afrikassa, joissa eurooppalainen kulttuuri on ollut törmäyskurssilla paikallisen kulttuurin kanssa viimeisen puolen vuosituhannen ajan.

Myönteisin lopputulos on Pohjois-Amerikassa, jossa eurooppalaisten kansojen sulatusuuni on synnyttänyt uuden muunnelman eurooppalaisesta kulttuurista. Sama pätee pienemmässä mittakaavassa Australiaan ja Uuteen Seelantiin.

Aasian mantereella on syntynyt paikallisen vahvan kulttuurin ja länsimaisen markkinatalouden yhdistelmä, joka saattaa olla huomattavan elinkelpoinen, kuten Marco Polo aavisteli jo noin seitsemän vuosisataa sitten. Eurooppalaisten hitautta ja saamattomuutta osoittaa, että Aasian talousmahti kallistuu enemmän kohti amerikkalaista kulttuuria kuin eurooppalaista.

Löytöretkien myötä Eurooppa loi globaalisen kaupallisen verkoston, jolla Eurooppa nousi synkästä keskiajasta kohti teollistumista ja kuninkaiden ajan loistoa. Ensimmäinen ja toinen maailmansota mer-

kitsivät sitä, että Euroopan valtiot keskinäisten sotien uuvuttamina menettivät asemansa globaalisten kauppareittien haltijoina.

Maailmanlaajuisten yritysten verkot

Jenkkikulttuuri teollisine massatuotteineen teki maihinnousun kaikkialle, missä Yhdysvallat selviytyi sotilaallisten vastakkainasetelmien voittajana. Jenkkikulttuuri olisi todennäköisesti edennyt maailmanvalloituksessaan hitaammin, ellei sen levittäjänä olisi toiminut uusi verkostoinnovaatio, joka on monikansallinen yritys.

Monikansallinen yritys on aikamme superverkosto samalla tavalla kuin kauppakomppaniat siirtomaavallan aikana. Monikansallinen yritys on lähtökohdiltaan positiivinen verkosto, sillä näiden yritysten etu on markkinoiden avoimuus. Tässä mielessä nämä yritykset muodostavat maailmankaupan suljettuja, kansallisia verkostoja tasapainottavan verkoston.

Monikansallisella yrityksellä on monta isänmaata, joille kaikille yritys on parhaiten lojaali menestyvällä liiketoiminnalla. Käytäntö saattaa tässä suhteessa olla ainakin osin toisenlainen, sillä valtioilla ja valtioliitoilla, kuten Euroopan yhteisö, on edelleen vahva pyrkimys rakentaa suljettuja, taloudellisia linnoituksia.

Monikansallinen yritys on myös nähty aikamme kasvottomana hirviönä, joka kävelee yli demokraattisten hallitusten. Tämä epäily ei lie ne perätön, sillä latinalaisessa Amerikassa ja Afrikassa monikansalliset yritykset ovat toimineet ajoittain kuin jesuiittojen perinnettä noudattava likainen verkosto.

Tämä herättää yleisemmin epäluuloja ylikansallista verkostoa kohtaan, mutta totuus lieenee, että monikansalliset yritykset toimivat paikallisen poliittisen kulttuurin mukaisesti - ja ehkä avoimemmin kuin vastaavat kansalliset yritykset. Mutta ne ovat neuvottelukumppaneina ylivoimaisia taloudellisilta voimavaroiltaan heikkojen maiden hallituksille.

Monikansalliset yritykset eroavat tavallisista yrityksistä siinä, että ne kontrolloivat omia liiketoimiaan globaalisesti. Toisaalta monikansallisten yritysten hallitsema liiketoiminta on pieni osa maailmanmarkkinoiden valtavasta volyymista. Valtaosa liiketoimista hoidetaan paikallisten verkostojen kautta. Paikalliset verkostot ovat informaatioteknologian keskittyessä tavoitettavissa yhä helpommin ja yhä alhaisemmilla kustannuksilla.

Kansainväliseen verkostoutumiseen kohdistuvat positiiviset odotukset selittyvät suurelta osin sillä, että verkostoilla toimiva yritys voi menestyä joustavilla yhteistoimintasopimuksilla sitoutumatta mittaviin monikansallisen tytäryritysverkoston rakentamisen investointeihin.

Moderni kommunikaatioteknologia helpottaa verkostojen luontia ja ylläpitoa. Tähän saakka etniset verkostot ovat olleet kansainvälisesti keskeisiä. Italialaiset tekevät mielellään liiketoimia italialaisten

kanssa ympäri maailmaa tai juutalaiset juutalaisten kanssa. Globalisoituvaa harrastustoimintaa, aatteellinen toiminta, ekologinen aktiivisuus tai itsensä kehittäminen synnyttävät verkostoja, jotka käyvät yhä tiiviimpää vaihdantaa keskenään.

Verkostoja luodaan kaikkien markkina-arvoa omaavien asioiden ympärille. Pop-konsertti on tehokas markkinapaikka. Televisio ja videot luovat markkinapaikkoja. Kaikki nämä tarjoavat erinomaista liiketoiminnallisia verkostoja ja lähes nollakustannuksilla, koska ihmiset ovat valmiita maksamaan harrastuksistaan. Kommunikaatio on kiistänyt maailman markkinoiden dynamiikan avain.

Kommunikaatio on myös verkostoutumisen ydin. Mitä alemmilla kustannuksilla ihmiset voivat keskustella keskenään fyysisestä sijainnista riippumatta, sitä todennäköisemmin avoimet verkostot korvaavat suljetut järjestelmät tai ns. hierarkiat. Monikansallinen yritys on samalla tehokas verkosto tai laajemmin verkostojen osa ja hierarkia. Markkinoiden avautuminen on jo nyt käytännössä merkinnyt sitä, että monikansalliset yritykset ovat joutuneet purkamaan hierarkioitaan. Se on samalla tarkoittanut erityisesti ns. oheis- tai liitännäisliiketoimintojen verkkouttamista. Kehitys jatkuu kiihtyvällä vauhdilla.

Verkostat suomalaisen talouden käyttövoimana ja painajaisena

Suomalaiset ovat verkostatotalouden mestareita. Tämä näkemys saattaa olla hieman hämmästyttävä juuri nyt, kun suuri osa kansasta on linnoittautunut vahtimaan saavuttamiaan etuja. Epäilemättä Suomi on juuri tällä hetkellä eräs Euroopan apaattisimpia maita - maa, jossa työn viroksumisesta on tehty arvo sinällään.

Näin ei ole historian pitkässä juoksussa, vaan suomalainen on kovan työn ohella osannut hoitaa myös välttämättömän yhteistalouden silloin, kun tilanne on sitä vaatinut. Talkooperinne on keskeinen selitys sille, että taloudellinen hyvinvointi nousi Suomessa itsenäisyyden ensimmäisinä vuosikymmeninä.

Talkooperinne kuuluu verkostatotaloudessa suurten saavutusten joukkoon samalla tavalla kuin vastaavat kansainväliset mallit. Talkooperin saavutukset ovat vain jääneet historian suurten tapahtumien varjoon kuten aina pienten ihmisten pienet tekemiset.

Talkooperin taustoja voi historiallisesti johdatella kauaksi taaksepäin. Ehkä ratkaiseva tapahtuma oli torppareiden vapautuksen myötä syntynyt laaja pienviljelijäluokka.

Pienviljelijät joutuivat luomaan varallisuutensa perustan armoitella työllä ja ankaran niukkuuden vallitessa. Talkoiden avulla nostettiin maaseudun pientilat ja osin suuremmatkin kukoistukseen tilanteessa, jossa jokainen hevonen, työkalu ja työkykyinen käsi piti saada mahdollisimman tehokkaasti työhön. Talkoohenki punnittiin toden teolla, kun edessä olivat raskaat sotavuodet ja jälleenrakennus.

Talkooperinne oli maaseutuyhteisön elinkyvyn tukipilari vielä niin-

kin pitkälle kuin 1960-luvun puoliväliin. Maaseudun yrittäjyyden perusvoima oli pienviljelijäyhteisöissä, jotka olivat todellisia verkostoyrittäjyyden korkeakouluja. Pienviljelijäperheessä ehdittiin vuoden kuluessa tehdä uskomaton määrä omia ja vieraan töitä joko palkalla tai palkatta. Työkuri oli yleensä kova ja elämänarvot sitä myöten kohdallaan, vaikka kaikesta oli pulaa. Sen aikaisen monilapsisen perheen kauppaan kantama rahamäärä saattoi olla todella hyvin pieni nykyisen ansiotason mukaan.

Maaseudun yhteiskunnallisen ylärakenteen muodostivat kauppiaat, lääkärit, opettajat, pankinjohtajat ja muutamat harvat virkamiehet. Nämä muodostivat 1960-luvulle saakka hyvin toimivan verkoston, joka hoiti tehokkaasti ja kiitettävällä moraalilla työnsä, joka edellytti verkostotyypistä ymmärtävää elämänotetta kansan syvien tuntoihin. Kaikesta näki, että sodan elänyt sukupolvi oli käynyt niin kovan verkostokoulun rintamalla - usein esimiestehtävissä - että yhteispeli keskenään ja tavallisen kansan kanssa toimi mutkattomasti.

Luontaiset verkostot häviävät

1960-luvun loppu merkitsi maaseudun verkostoyrittäjyydelle kuoliniskua. Maatalouslainsäädäntö muutettiin suurtiloja suosivaksi ja samalla otettiin käyttöön tuotantomäärään sidottu tukijärjestelmä, joka häivytti kuin taikaiskusta maaseudun verkostokulttuurin. Suurtilat ja metsätyömaat olivat siihen mennessä tarjonneet paljon työtilaisuuksia, mutta nyt suurtilat koneellistuivat, lisäsivät kemiallista lannoitusta ja velkaantuivat samalla kun lakisääteinen maataloustuotannon arvoperusta lähti nopeaan kasvuun yleisen talouden kasvun myötä.

Talkooperinteiden alasajoa ei aluksi oivallettu menetyksenä, sillä kovaan työhön tottuneet pienviljelijä-perheiden lapset muodostivat työvoiman, jonka varassa teollinen kasvu tuli mahdolliseksi vuoden 1966 EFTA-integraation jälkeisenä kasvukautena. Maaseudun terveen työ-
kulttuurin arvolutauksella kasvoivat esiin myös monet merkittävät teolliset uussyrittäjät. He ovat näytelleet ratkaisevaa roolia maaseutu-Suomen teollistamisessa.

Yhteiskuntaa passivoivan työttömyyden vallitessa on aina hyvä palauttaa mieleen, että kansallisen varallisuutemme luomiseen ovat kovalla uhrautuvalla työllä panostaneet pientilalliset yhtä lailla kuin suurtilalliset ja teollisuusmiehet rinta rinnan työntekijöiden kanssa. Tämän työn tuloksena Suomi 1980-luvun puoliväliin tullessa nousi koko maailmankin mittakaavassa erääksi rikkaimmista kansakunnista.

Positiivinen kehitys katkesi kuitenkin äkisti, kun oppineet ja ahneet pelurit käynnistivät 'rakennemuutoksen' nimissä kasinotalouden, joka oli eräs merkittävimpiä likaisen verkostotalouden hyödyntämisen esimerkkejä, mitä historia tuntee.

Mutta jos jotenkin voi kuvitella tilannetta, jossa miljardien varallisuus on uudelleenjaon kohteena, on syytä epäillä, että monet raadolli-

set toimintamallit ovat olleet käytössä, kun päätetään myöntää mittavia lainoja tallettajien rahoista ilman vakuuksia.

Kasinotalouden tapainen likainen verkostotalous on siinä mielessä kohtalokas, että sen vangiksi joutunut kansakunta tuhoaa itse itsensä. Tämä ilmiö näkyy selvästi Venäjällä, jossa vanhojen likaisen verkostojen purkaminen on hankalaa. Likainen verkostotalous tarkoittaa käytännössä julistamatonta sotaa yhteiskuntaa vastaan.

Kasinotalous on myös esimerkki siitä, miten kapitalismi voi tuhota itsensä, jos markkinoiden toiminta häiriintyy. Monet kirjoittajat ovat esittäneet kauhukuvia siitä, mihin länsimainen kapitalismi johtaa, jos markkinoita ohjaa vain muutama 'näkyvä käsivarsi'. Kehitys on vastaava kuin mikä toteutui entisissä kommunistimaissa, joissa markkinoiden manipulointia seurasi poliittinen ja taloudellinen kaaos. Toki rehellisyyden nimissä on myönnettävä, että kapitalismi harvoin päästää tilanteen niin pitkälle kuin meillä Suomessa.

Suomessa on haasteena rakentaa 'uusi kapitalismi' kuten Risto Harisalo korostaa kirjassaan. Talouden nousun avaimet on haettava reaalitalouden perustasolta. Talous ratkaistaan käytännön työtehtävissä. Mitä enemmän tällä tasolla saadaan työn tuottavuutta ylös, sitä paremmat mahdollisuudet on taloudelliseen nousuun. Lattiatason työ talouden perustana on erilainen lähtökohta kuin kasinotalous ja siihen läheisesti liittyvä palveluyhteiskunta-ajattelu. Kysymys on yksilöllisyyttä ja yrittäjyyttä korostavasta verkostotalouden opista.

Verkostot aluetaloudellisen hyvinvoinnin perustana

Verkostotalouteen kohdistetaan positiivisia odotuksia lähinnä siksi, että verkostotalouden odotetaan tuovan mukaan pienten työvaltaisten yritysten renessanssin. Verkostojen oletetaan olevan luonteeltaan inhimillisiä. Kovan tayloristisen käskyvaltasuhteen sijasta verkostojen uskotaan välittävän inhimillisiä yhteistyösuhteita. Lisäksi verkostojen arvellaan lisäävän merkittävästi alueellista hyvinvointia sekä taloudellisella että sosio-psykologisella tasolla.

Nämä kaikki verkostotalouteen kohdistuvat ennakko-odotukset ovat todennäköisesti oikean suuntaisia. Samalla on syytä korostaa, että verkostot voidaan jakaa vähintään kahteen ryhmään riippuen siitä, mikä on verkoston perustehtävä.

Sosio-psykologinen tarkastelukulma painottuu silloin, kun verkostot on tarkoitettu yleisten henkilökohtaisten tai aluetaloudellisten ongelmien hoitoon. Vastaavasti **taloudellinen toimintalogiikka** painottuu silloin, kun verkostojen tehtävä on hoitaa tehokkaasti tietty tuotantotehtävä.

Toisaalta verkostojen toimintalogiikka on todennäköisesti olennaisesti erilainen silloin, kun verkosto on tarkoitettu paikalliseen eikä kansainväliseen markkinakenttään. Paikallisissa verkoissa on edelleen tilaa perinteiselle kyläkauppiaan tai kunnanlääkärin mentaliteetille. Ne voivat olla taloudellisesta perustehtävästään huolimatta inhimilli-

siä ja epämuodollisia. Verkostojen vieminen kansainväliseen markkinakenttään asettaa heti verkostoille ammattimaisen toiminnallisen vaatimuksen oikeastaan riippumatta verkoston perustehtävästä.

Aika on olennainen verkoston perusolottuvuus. Verkostotaloudelle on ominaista, että se kehittyy hitaasti ihmisten tullessa tutuksi keskenään niin, että he voivat luottaa entistä enemmän toisiinsa ja ymmärtää aidosti tosiaan. Silloin tulee mahdolliseksi rakentaa yhteisiä hankkeita tai jopa yhteinen yritys tai strateginen allianssi. Tanskan verkostotaloutta koskevassa tutkimuksessa havaittiin selvästi, että verkostotaloutta ei voi rakentaa korkeapaineella vaan se syntyy tai se on synnytettävissä vähitellen ihmisten omien sosio-ekonomististen prosessien mukaisesti.

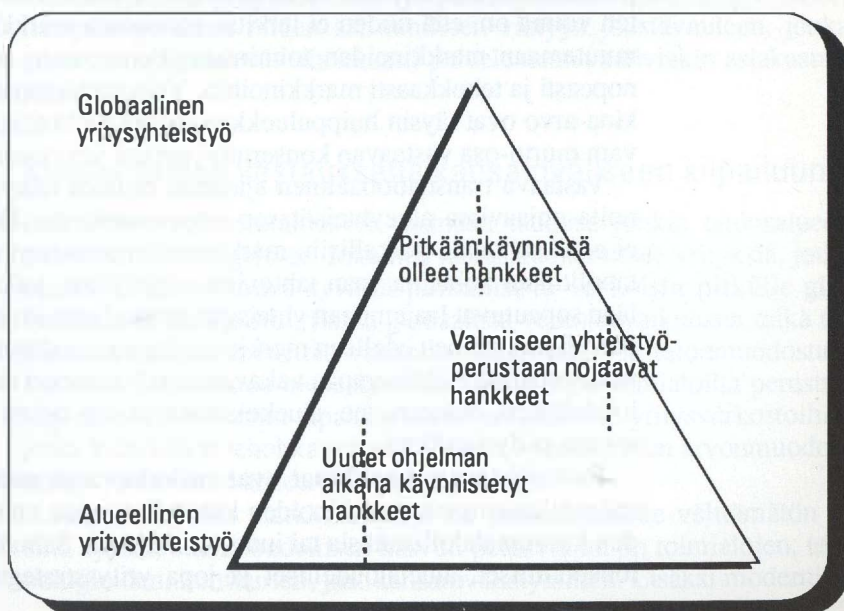
Verkostot joustavat paikallisesti

Tanska on nimenomaan avoimen kommunikaation maa. Tanskalaiset viihtyvät hyvin keskenään. Kokemusten vaihtoon tähtäävä yhteistyö on Tanskassa paikallistalouden kuten kunnan tasolla itsestään selvyys. Tanska on tunnetusti osuustoimintaliikkeen vahvoja maita. Tanskalaiset maaseutulähtöiset pienyritykset ovat juuri osuustoimintaliikkeen vahvoilla tukialueilla lähinnä Jyllannissa luoneet esimerkillisiä ostotai vientirenkaiden tapaisia yhteenliittymiä.

Tanskalaisilla on silti aivan yhtä suuret vaikeudet kuin kellä tahansa luoda todella merkittäviä kansainväliseen markkinakenttään yltäviä yhteistyöhankkeita. Tätä ongelmaa kuvataan kaavion 1 kansainvälisen yhteistyön pyramidillä.

Kaavio 1:

Kansainväliselle tasolle yltävän yhteistyön pyramidi



Tanskan verkosto-ohjelmaa koskevan tutkimuksen 'tylynä' johtopäätöksenä oli, että ohjelma ei juuri kyennyt luomaan hankkeita, jotka suoraan yltaisivat kansainväliseen liiketoimintaan. Kansainvälisen toiminnan vaatimustaso voitiin saavuttaa vain pitkällisen oppimisprosessin kautta. Tätä osoittaa selvästi se, että verkostojen elinikä korreloi niiden kansainväliseen kypsyyteen. Lisäksi on selvää, että populaatioekologia toteutuu tässäkin ilmiössä, sillä kaikista ponnisteluista huolimatta pääosa hankkeista kaatuu ennen pitkää siihen, että ne eivät syystä tai toisesta yllä tavoitteeseensa.

Tanskalainen todellisuus on myös vakuuttava esimerkki siitä, että verkostalous kasvaa paikallistason dynamiikan kautta. Tämä lieneekin yleisemmin eräs keskeisiä verkostotalouden mukanaan tuomia muutoksia, sillä vuosikymmen suoraviivaisen globalisointiin tähtäävän ajattelun sijasta kaikkialla ollaan palaamassa perusteille. Minkä tahansa kansantalouden tai laajemman alueellisen kokonaisuuden kuten Euroopan yhteisön menestymisen perusta on aluetalouksien dynamiikka.

Verkostot tarjoavat taloudellisen vaihtoehdon tavoittaa etnisesti, kulttuurisesti tai muuten voimakkaasti eriytyvät paikalliset markkinat. Verkostojen kautta kansainvälistyminen on hoidettavissa kevyellä organisaatiolla.

Esimerkiksi *Benettonin* tapauksessa monen miljardin markan kansainvälinen liiketoiminta hoidetaan tuhansien paikallisten tuotanto- ja vähittäiskauppayritysten kanssa; Benetton yrityksenä kontrolloi vain muutamaa kriittistä liiketoimintaelementtiä kuten imagoa ja markkinointia.

Benetton on globaalinen verkostoyritys tai ns. transnationaalinen yritys, joka kykenee sopeutumaan jopa muutamassa viikossa paikallisiin markkinoihin. Benettonin ja vastaavien verkostoyritysten voima on, että niiden ei tarvitse ennakoida markkinoita tai pyrkiä muutamaaan markkinoiden toimintalogiikkaa, vaan ne itse reagoivat nopeasti ja tehokkaasti markkinoihin. Yritysten kannattavuus ja markkina-arvo ovat täysin huippuluokkaa, koska hallintokustannukset ovat vain murto-osa vastaavan konsernityyppisen yrityksen kustannuksista.

Vastaava transnationaalinen ajattelun muutos näkyy myös markkinoita ohjaavissa alueyhteisötason organisaatioissa. Euroopan yhteisö ei enää suhtaudu paikallisiin markkinoihin passiivisina tietyn toimintapolitiikan kohteina vaan tahtovina subjekteina, jotka omilla ehdoillaan sopeutuvat laajempaan yhteiseen strategiseen linjaan, mitä Euroopan yhdentymisen edelleen merkitsee. Jopa kansalliset hallitukset joutuvat ottamaan aikaisempaa vakavammin huomioon maan sisäisten taloudellisten, etnisten, jne. aluekokonaisuuksien oman tahdonmuodostuksen ja dynamiikan.

Paikallistason markkinat ovat ratkaisevassa asemassa, kun ajatellaan laajempien markkinoiden kuten Euroopan unionin markkinoiden kasvumahdollisuuksia tai innovaatiokykyä. Samalla vallitsevat talouspoliittiset, aluetaloudelliset ja jopa yritysstrategiset teoriaraken-

nelmat menettävät merkitystään, koska ne jättävät paikallistason dynamiikan vähäiselle huomiolle ja keskittyvät usein mielivaltaisesti yhdistettyihin markkinakokonaisuuksiin, joilla ei ole reaalistinnettä.

Ainoa mahdollinen lähestymistapa on lähteä paikallisten markkinoiden todellisuudesta ja rakentaa paikallistason toimintayksiköjä yhdistävät järjestelmät joustaviksi verkkotyyppisiksi. Verkostotyyppisen yritysten olomuoto ja hahmo selviävät jotakuinkin Benettonin tapaisen käytännön esimerkkien avulla, mutta teoreettinen kokoava näkökulma on vasta kehitteillä. Yhtä lailla on pakko rakentaa uudelleen aluetaloudelliset teoriat, sillä aluetalous ei ole enää abstrakti yritysten toimintaa ohjaava rakenne, vaan elävä, toimiva, usein kaaottinen yhteisö.

Gloaalisten markkinoiden kehityksen ja paikallisen markkinakehityksen välillä on voimakas riippuvuussuhde, kuten professori Smith osoittaa erinomaisessa aluetaloudellista dynamiikkaa tarkastelevassa analyysissään. Globaalit markkinat tarjoavat paikallistaloudelle sitä enemmän mahdollisuuksia menestyä, mitä dynaamisemmat ja monipuolisemmat paikallistason verkostosuhteet ovat. Esimerkiksi city-tyyppinen talous saattaa olla 1990-luvun voittaja juuri monipuolisten verkostosuhteiden kautta, kun taas suuryrityspainotteisilla perinteisillä teollisuuspaikkakunnilla on vaikeuksia, koska verkostosuhteet ja kulttuuri ovat lukkiutuneet muutaman hallitsevan suurten teollisuusyrityksen ympärille.

Paikallisten verkostojen voimana on **työn ja yrittäjyyden ekonomia**. Dynaamisissa alueyhteisöissä kuten Pohjois-Italiassa tuotannolliset prosessit purkautuvat pienyritysvaltaisiksi verkostoiksi, jotka äärimmäisen joustavasti ja ekonomiseksi kanavoivat alueelliset tuotannolliset voimavarat osaksi Benettonin tapaisia kansainvälisiä yritysverkostoja. Pienyritysten merkitys paikallistason voimavarojen mobilisoina perustuu niiden äärimmilleen vietyyn joustavuuteen, jonka ansiosta ne kykenevät tehokkaasti palvelemaan vaativiakin asiakastarpeita.

Klusteritalous vastauksena kansainväliseen kilpailuun

Paikallinen verkostotalous ei yksinään ratkaise jonkin talousalueen menestymisen ongelmaa. Jokainen talousalue tarvitsee yrityksiä, jotka **ulottavat toimintansa syvältä paikallisista verkoista pitkälle globaaliin verkostoihin**. Ilman globaalista verkostovaikutusta mikä tahansa talousalue menettää vähitellen innovaatio- ja tulonmuodostuskykynsä. Italiaalaisten menestys vaativilla design-toimialoilla perustuu keskeisesti Benettonin tapaisiin transnationaalisiin yritysverkostoihin, jotka kanavoivat tehokkaasti paikallisten voimavarojen arvonmuodostuskyvyn kansainväliseen markkinakenttään.

Kansainvälinen markkinayhteys on paikallistasolle välttämätön jo siitä syystä, että taloudellisen kasvun perusvoima on toimialojen, teknologioiden, kulttuurien, jne. kansainvälistyminen. Lisäksi modernilla

markkinoilla jokaisen paikallistalouden varallisuus on yhä enemmän sidoksissa sen suhteelliseen vaihdantakykyyn kansainvälisillä markkinoilla.

Kolmanneksi paikallistalouden oma talouspoliittinen päätösvapaus riippuu suuressa määrin alueen elinkeinoelämän suorituskyvystä markkinoilla, vaikka kansainvälisen markkinan sijasta olennaisin markkina saattaa olla Euroopan yhteisö tai Hansa-alue.

Asemoituminen markkinoille on kaikkea muuta kuin helppoa, sillä **poliittinen ekonomia**, joksi käsillä olevaa aikaa voi nimittää, johtaa voimakkaaseen valtapeliin maailmanmarkkinoilla. Voimakkainta valan käytön muotoa edustaa Euroopan yhteisön tapainen 'Euroopan linnoitus' tai vastaavan tapainen ylikansallinen yhteenliittymä Amerikan ja Aasian mantereella.

Naisbitt näkee kirjassaan 'Megatrends' todellisen jättiläisten kamppailun, jossa Tyynen valtameren allas teknologisen ylivoiman ja valtavien massamarkkinoiden avulla suistaa Atlantin altaan vuosisataiselta johtopaikaltaan. Toimialoittain erityisesti korkean tietopanoksen tuotanto kuten hitec tai hidesign joutuvat mittasuhteiltaan ennen näkemättömän kovan globaalisen valtakemien kohteeksi.

Verkkoutuvat markkinat ja poliittisen ekonomian kaapuun puettu valtakem synnyttävät tarpeen taloudellisesta superverkostosta, jolla jättiläisten kamppailu tai mega-peli käydään. Tällaisen superverkoston muotoa on mielenkiintoisella tavalla tavoitellut Michael Porter, joka kansakunnan kilpailuetua käsittelevässä kirjassaan tuo esiin **klusterikäsitteen**. Klusteri tarkoittaa verkostorakennelmaa, jonka osaaminen, voimavarat ja yhteistyösuhteet nostavat verkoston tietyn liiketoiminnan merkittävään asemaan kansainvälisillä markkinoilla.

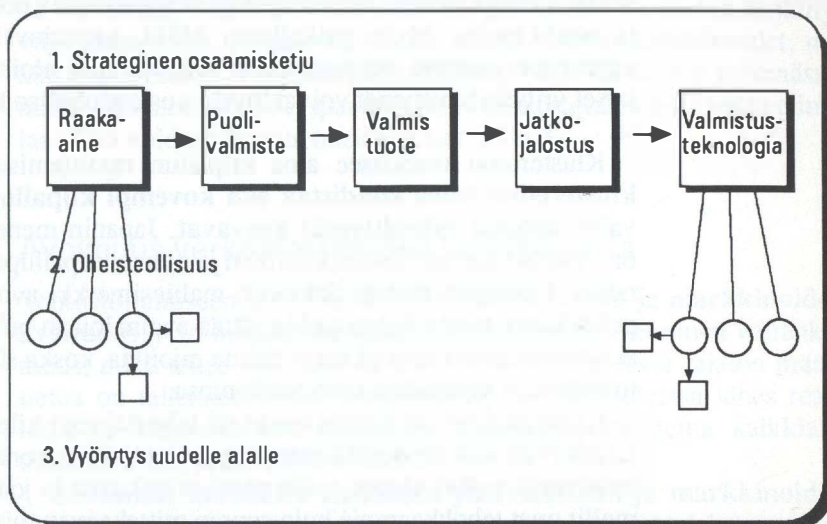
Klusterin kilpailuvoiman perusta ei ole yksinomaan suuri mittakaa-va tai verkoston laajuus. Kilpailuvoiman perusta on verkoston toimintalogiikka, innovoivuus ja dynaamiikka, jotka tekevät klusterista tehokkaan ja samalla vaikean jäljitellä. Tästä syystä klusteri monimutkaisena verkostorakenteena tarjoaa sen jäsenille merkittävän kilpailuetulisän kunkin oman liiketoimintakohtaisen edun lisäksi.

Klusterin rakenteellinen monimutkaisuus tarjoaa suojan globaalista kilpailua vastaan. Klusteri on korvattavissa vain vastaavalla verkostolla ja monitahoisen verkoston rakentaminen markkinaekonomisesti tehokkaaksi vaatii aina aikaa.

Klusterointiin kohdistuu paljon poliittista mielenkiintoa ehkä siksi, että maailma ei enää elä avoimen, pyyteettömän kilpailun aikaa. Klusterointi on käyttökelpoinen keino toteuttaa hienovaraista poliittista ekonomiaa, jolloin markkinoiden täydellisen avaamisen sijasta kukin talousalue kuten Euroopan unioni pyrkii säädeltyyn markkinoiden avaamiseen. Silloin varmistetaan kansainvälisten sopimusten sallimilla kauppa- tai talouspoliittisilla keinoilla talouden perustana olevien avainalojen kilpailukyky globaalisesti. Samalla monikansallisten yritysten globaaliset verkostot purkautunevat yhä enemmän paikallistalon transnationaalisiksi verkoiksi.

Kaavio 2:

Klusteri dynaamisena käsitteenä



Klusterioppi on sekä tämän päivän positiivista verkostotaloutta että paikallistalouden innovoivuuteen perustuva oppi. Klusteriopilla ei kuitenkaan ole mitään merkitystä, jos se tulkitaan vain staattisena markkinoiden vinoutumia säilyttävä oppina, kuten virallinen tulkinta Suomessa liiaksi on. **Klusterin perusta on yritysten yhteistoiminnalla syntyvä ja kansainvälisesti merkittävä strateginen osaamisketju, osaamisen tehokas välittyminen oheisteollisuuteen ja osaamisen vyörytys uusille aloille.** Kaavion 2 tapaan tätä näkemystä edustaa selkeimmin Ulkomaankauppaliiton 'strategiatyöryhmän' (puheenjohtajana johtaja Erkki Auvinen/ Partek) raportti 'Valinta vaurauteen'.

Oheisen kaavion mukainen dynamiikka on helppo tunnistaa metsäteollisuudessa. Metsäteollisuus pohjainen osaaminen on ollut kriittinen tekijä merkittävälle osalle suomalaista vientiteollisuutta viimeisen sadan vuoden aikana.

Metsäteollisuudessa on myös ilmeisiä heikkouksia, jotka liittyvät mekaaniseen metsäteollisuuteen. Meillä on käytettävissämme Euroopan paras pitkäkuituinen puuraaka-aine, mutta kotimainen huonekalu- ja puusepänteollisuus kärsii raaka-ainepulasta.

Uusia osaamisketjuja on syntynyt tai synnytettävissä mm. seuraavilla aloilla: kaivannaisteollisuus, kemianteollisuus, logistiikka/kuljetusjärjestelmät ja tietoliikenne.

Klusterit maailmantalouden tekijöinä

Ruotsi tai Sveitsi ovat esimerkkejä maista, jotka ovat menestyneet vuosikymmeniä samojen klustereiden varassa. Ilmeisesti kaikilla maailmantalouden vahvoilla mailla on omat vahvat klusterinsa, jotka vastaavat keskeisestä osasta kilpailukykyä.

Klustereiden rakentaminen on erityisen tyypillistä Japanille, jossa suuret kauppahuoneet etsivät systemaattisesti uusia potentiaalisia aloja ja markkinoita. Myös paikallinen MITI, kansainvälisestä kaupasta vastaava ministeriö, on panostanut voimakkaasti aloihin, joilta japanilaiset yritysryhmittymät voivat löytää uusia globalisoituvia markkinoita.

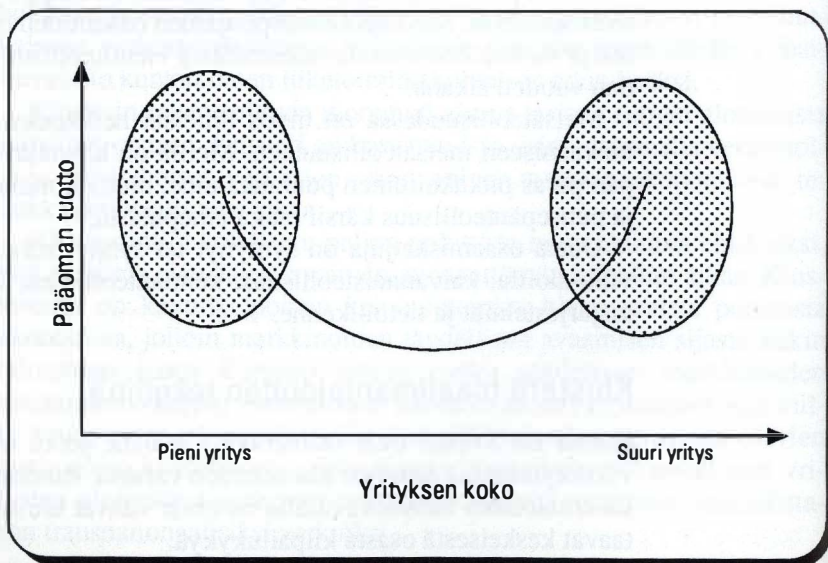
Klusterointi merkitsee aina kilpailun rajoittamista. Tästä syystä **klustereihin tulee kohdistaa sitä kovempi kilpailupolitiikka mitä vahvemiksi ryhmittymät kasvavat.** Japanin menestyksen perusta on voimakkaan teollisuuspolitiikan ja tiukan kilpailupolitiikan tasapainotus. Euroopan maista Saksa on malliesimerkki avoimesta kilpailupolitiikasta, mutta Saksa tuskin jättää avainalojaan pulaan. Esimerkiksi autoliikenteen nopeuksia ei haluta rajoittaa, koska silloin Saksan autoteollisuus menettäisi kotikenttätunsa.

Klusteritalous on kansakunnan tai talousalueen kilpailukyvyyn ydin. Klusteritaloutta täydentää pienyrityspainotteinen verkostotalous, joka hyödyntää kaikki alueet, joilla pieni mittakaava ja joustavat toimintamallit ovat tehokkaampia kuin suuren mittakaavan toiminta. Toimialarationalisoinnin suuri viisaus onkin jättää verkostotaloudelle, siis pienille innovatiivisille yrityksille, riittävästi elintilaa. Tässä suhteessa Pohjois-Italia lienee esimerkillinen. Meillä Suomessa suuret klusterit hallitsevat liian suuria markkinakenttiä, mikä estää innovatiivisen ja joustavan verkostotalouden kehittymistä.

Suuryrityspainotteisilla klustereilla ja pienyrityspainotteisilla verkostoilla on kummallakin oma roolinsa. Klusterit tarjoavat **yleispätevät hyödykkeet**, joiden luominen vaatii mittavia panostuksia tuotekehittelyyn, markkinointiin ja logistiikkaan. Se pakottaa suuryritykset

Kaavio 3:

Ryhmittymät vs. verkostotalous



keskinäisiin liittoutumiin. Globalisoituminen, siis volyymiltaan valtava markkinakenttä merkinnee sitä, että geneerisiin tuotteisiin keskittyvillä klustereilla on käytettävissään suuret voittomahdollisuudet, mikäli nämä keskittyvät perusliiketoimiinsa. Näin nämä ovat tekemässä, mikä tarjonnee pienyrityspainotteiselle verkostotaloudelle uutta elintilaa. Tätä voidaan kuvata oheisella kaaviolla 3.

Avoimuus verkostotalouden lähtökohtana

Verkostoitumiseen liittyy keskeisesti **yhteiskunnan ja markkinoiden avoimuus**. Avoimuuden keskeinen perusta on tietotekninen vallankumous, mikä tekee mahdolliseksi sen, että periaatteessa rajaton määrä tietoa on tallennettavissa, muokattavissa ja siirrettävissä lähes reaaliajassa. Tietotekniikka tunkeutuu mikrokomponentteina kaikkialle tarkkailemaan ja havainnoimaan.

Avoimuus muotoilee uudelleen yhteiskunnan ja markkinoiden toimintalogiikan. Ihmiset ovat tottuneet näkemään yhteiskunnan suljettuna hierarkiana, jonka rattaiksi sukupolvet toisensa jälkeen ovat alistuneet. Nyt yhteiskunta voidaan yhä enemmän nähdä avoimina verkkoina, joissa kunkin palvelun tai tuotteen tuottamisprosessi on avattavissa ko. palvelun tai tuotteen käyttäjälle. Ihmisten aktiivisuus erilaisten hyödykkeiden kulutuksessa ja käytössä muodostuu keskeiseksi arvotekijäksi, mikä tarkoittaa sitä, että tuotanto- ja kuluttajasektorien välille syntyy elävä vuorovaikutusyhteys siis verkostotalous.

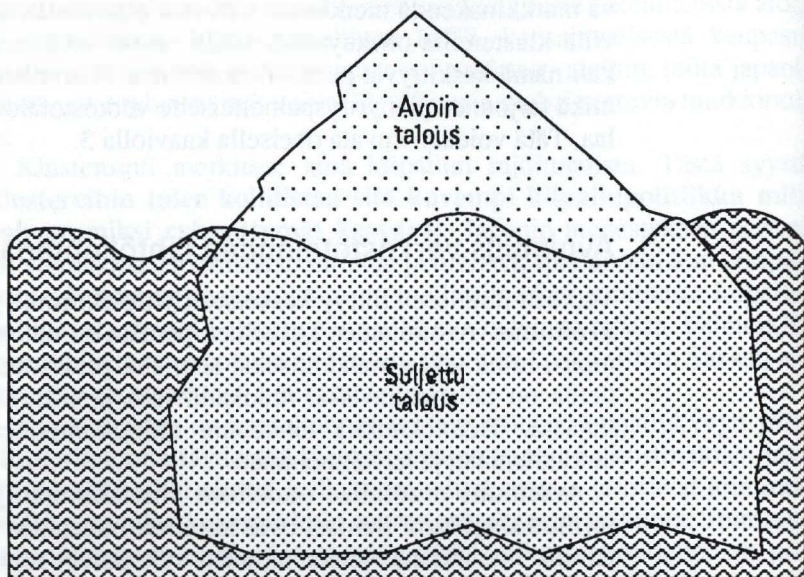
Suomessa siirtyminen avoimuuteen ajoittui kouriintuntuvasti 1980-luvun lopulle, jolloin rahamarkkinat vapautettiin. Tämän jälkeen olemme eläneet Reuterin ruudulla näkyvän informaatiotodellisuuden armoilla. Informaatioaika läpivalaisee suomalaisen talouden lahjomattomasti. Informaatio sodassa suomalainen yksipuolisen vientiteollisuuden omaava ja voimakkaasti velkaantuva talous on heikoilla.

Paradoksaalista on se, että sodan jälkeen olimme vuosikymmeniä kuin 'nuorallatanssija' idän ja lännen ristiriitojen välissä. Näissä olosuhteissa Suomen talous olisi ollut raunioitettavissa. Niin ei kuitenkaan käynyt, koska suomalaiset valtiomiehet kohtasivat suurvaltojen johtajat ihmisinä.

Avoimilla rahamarkkinoilla me emme enää ole persoonallinen 'talvisodan ihmeen kansakunta'. Olemme informaatiota, jota käsittämättömät mittasuhteet saanut pelureiden armeija analysoi tunteettomasti ja hyödyntää omaksi edukseen. Siirtymä kasinotalouden haaksirikon jälkeen avoimeen rahamarkkinatilanteeseen on tapahtunut niin nopeasti, että suomalainen poliittinen päätöksentekojärjestelmä ei ole pysynyt mukana. Hallitus ei nykyisessä tilanteessa tiedä, mistä asioista se todella voi päättää ja mistä ei.

Mutta vaikka talous onkin raunioina, **kova markkinoiden ravistelu saattaa johtaa todella uuden informaatioajan talousmallin tunnistamiseen.** Avoin yhteiskunta tai avoin talous on Suomessa kaikkea

Kaavio 4.

Avoim vs. suljettu talous

muuta kuin valmis. Kenties kysymys on vasta 'jäävuoren huipusta', johon kuuluvat ne yrittäjät, yritykset ja instituutiot, jotka ovat ankkuroineet toimintansa markkinatalouden arvoperustalle. Avoimen talouden vastapainona - kuin jäävuoren syvällä uivana massana - meillä on tavattoman laaja suljettu talous, joka uhkaa vetää suomalaisen talouden 'pinnan alle' kuten kaaviossa 4 kuvataan.

Suljettuun talouteen kuuluvat kaikki ne yritykset ja alat, joissa markkinat ja kilpailu eivät toimi. Esimerkiksi elintarvikesektori on edelleen tiukkaan säädeltyä ja rakenteeltaan vinoutunut. Elintarviketuotannossa tavoitellaan itsepäisesti omavaraisuutta hintaherkimmän massatuotannon (maito, liha, voi, kanamunat, jne.) alueella.

Samalla mahdollisuudet luoda innovatiivista yrittäjyyttä suomalaisia olosuhteista paremmin vastaavien erikoistuotteiden alueella (yritykset, marjat, mausteet, jne.) ovat jääneet vähälle huomiolle tai tämän alueen yrittäjiä on jopa kammitettu toimilupien, kiintiöiden, tms. avulla.

Talouden avaamiseksi hallitus on joutunut etsimään uutta verkostotalouden lähestymistapaa. Tässä suhteessa on jo syntymässä vaikuttajien joukko, joka perustaa vaikutusmahdollisuutensa siihen, että heillä on kullakin oman verkkonsa kautta mahdollisuus saada käyttöönsä olennainen informaatio ja tehdä siitä uskottava tulkinta. Asioiden oikeutuksella moraalisesti ei enää ole niin suurta merkitystä, vaan olennaista on, onko tietyn henkilön verkosto luotettava informaation tuottaja ja onko tehty tulkinta tässä ja nyt markkinoiden kannalta uskottava.

Suomalainen poliittinen päätöksentekokoneisto mukautuu amerikkalaiseen informaatioajan malliin, jossa ratkaisuja ei haeta perusteellisen järjestyksen tuloksena vaan pelataan tietyn hetken tuntuman eh-

doilla. Tämä tilanne ei suinkaan ole pahin poliittiselle päätöksentekijälle, sillä siinä maailmassa on aina totuttu pyhittämään tarkoitus keinoin. Pahin ongelma kohtaa laajaa valtiollista ja kunnallista virkamiesten joukkoa, joka on tottunut luottamaan oikeaan ja koeteltuun. Valitettavasti vain oikea ja koeteltu on informaatioajassa jälkiviisautta ja todelliset päätökset on tehtävä tässä ja nyt.

Perinteinen virkamiestyö päätösten valmistamiseksi on liian hidas. Virkamiehet joutuvat tehtävänsä toteuttamiseksi etsimään uusia verkostomalleja, mikä tarkoittaa sitä, että virkamiehen tulee ottaa eräänlainen puoliväliasetus viraston ja työn kohteena olevan ilmiön kanssa. Yritysten asioita voi ratkaista vain menemällä mukaan yritys- ja yrittäjätoiminnan verkostoihin, kirkonmies voi eniten auttaa kärsivää menemällä kärsivän luo tai opettaja voi todella vaikuttaa oppilasseensa luomalla monitahoisen oppipoika-opettaja-suhteen.

Verkostot eivät sovi kaikkeen

Avoimen yhteiskunnan rakentaminen ei tarkoita sitä, että ihmiset kaikissa toimissa organisoituvat verkoiksi, joiden avulla erilaiset suoritukset syntyvät sosiaalisen, vuorovaikutteisen yhteispelin tuloksena. Verkostotaloudella on monta ilmiötä ja on liiallista yksinkertaistamista väittää, että verkosto yhteiskunnan organisointimallina olisi sinällään korvaamassa hierarkkisen, hallinnollisen organisaatiomallin. Verkostot ovat tehokkaita tietyissä tehtävissä kuten hierarkiakin.

Esimerkiksi järjestäytyneen yhteiskunnan puolustusta ei voida uskoa verkostoille. **Armeijan perustehtävä eli vihollisen tehokas tuhoaminen ei voi onnistua ilman käskyvaltasuhteita.** Toisaalta armeija tarvitsee epävirallisia yhteistyöverkostoja, jotka kykenevät tuottamaan vaikeissa olosuhteissa uusia ratkaisumalleja. Esimerkkinä on suomalaisten talvisodan alussa Laatokan Karjalassa soveltama motiustaktiikka. Se ei syntynyt päämajan käskystä vaan siksi, että suomalaisten yksiköiden tulivoima ei riittänyt suoraan rintamahyökkäykseen. Toimintamallin kokeilu kasvoi ja kehittyi kentän verkostoissa.

Hierarkkinen päätöksenteko on välttämätön, kun kyseessä on yksilöiden ja yhteisöjen oikeuksia ja velvollisuuksia koskevat perusratkaisut. Tähän tehtävään yhteiskunnassa on syntynyt poliittinen lainsäädäntövalta, hallinnollinen toimeenpanovalta sekä näistä riippumaton tuomiovalta. Näiden hallinnollisen perustehtävien toteuttaminen on laillisen ja demokraattisen yhteiskunnan toimivuuden perusta.

Julkishallinnolla on myös palvelutehtäviä kuten sosiaali- ja terveydenhoito-, kulttuuri- ja elinkeinopalvelut. Niiden organisointiin hierarkia on tehokas malli, sillä se ei kannusta ihmisiä palvelutehtävän edellyttämään yrittäjämäiseen toimintamalliin. Näissä tehtävissä verkosto on tehokkaampi.

Työttömyysongelma on esimerkki siitä, miten työmarkkinakenttään kuuluvilla päätöksentekijöillä on mitä moninaisimpia virallisia totuuksia heidän etäältä turvallista työpaikoista tarkkailemalleen ilmiölle.

Huolestuminen yleisestä työttömyyden tilasta on mahdollista pukea numeroiksi tai ilmaista vakuuttavan huolestuneesti. Mitään todellista kosketuspintaa työttömyyden moninaiseen inhimilliseen tragediaan nämä ilmaisut eivät tarjoa. Päätöksentekijät, joilla on vastuu työmarkkinoiden toimivuuden kannalta keskeisten lakien ja sopimusten säätämisestä, eivät henkilökohtaisesti koe työttömyyden taloudellisia ja sosiaalisia paineita.

Verkostoutumiselle ominainen altistuminen olevaiseen saattaisi olla tässäkin suhteessa hyödyllistä. Päätöksentekijät ovat hitaita oivaltaamaan talouden tosiasiat ja tilannetta voisi auttaa, jos säädettäisiin laki, että jokaisen kansanedustajan tulisi luoda ainakin yksi pysyvä työpaikka. Tämän verkon kautta kansanedustajat todennäköisesti saisivat aivan toisenlaisen kuvan työttömyyden taustalla olevaan kovaan maailmaan ja säätämiensä lakien seurauksiin.

Dynaamisen verkostotalouden perustana on kevyt, innovatiivinen ja yrittäjäpohjainen organisaatio

Yritystoiminnassa hierarkian perustana on **tayloristinen työn mekanisointiin pyrkivä oppi**. Se yhdessä talousteorian kasvuviritteisyyden kanssa on johtanut yritykset tavoittelemaan yrityskoon tuomaa etua, vaikka monet yritysjättiläiset ovat jo kauan sitten ohittaneet koon, joka on perusteltua niiden markkinaekonomisen tehtävän kannalta.

Tuotannon voimakas hajauttaminen merkitsee mahdollisuutta uuteen teolliseen vallankumoukseen. Verkostotalous ei todellisuudessa kuitenkaan ole vaihtoehto taylorismille, vaan verkostotalous on taylorismin dynaaminen sovellutus. Hajautuva, verkostoutuva jalostusketju synnyttää perinteiseen, keskitettyyn tayloristiseen malliin verrattuna etuja seuraavien tekijöiden suhteen:

1) Tuotesopeutus

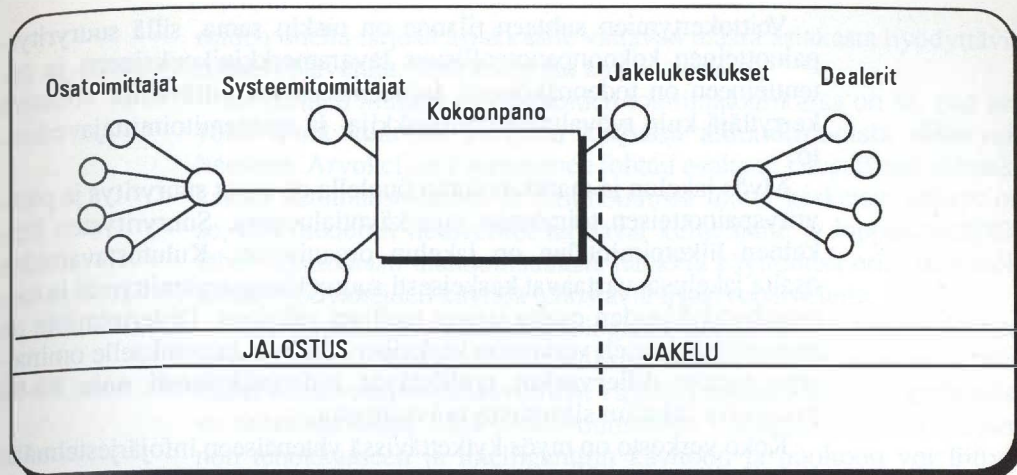
Suljettu tayloristinen malli tarkoittaa kuluttajan ja loppukäyttäjän valintojen voimakasta rajoittamista, koska suljettu tayloristinen putki ei kykene läpäisemään kuin murto-osan niistä tuotevariaatioista, joita kuluttaja tai loppukäyttäjä pitää tärkeänä. Avoin tayloristinen malli verkostotalouden keinoin lisää ratkaisevasti mahdollisuuksia sopeuttaa jalostusketju laadullisesti markkinoiden tarpeisiin.

2) Jalostuksen aikasopeutus

Verkoston keskeinen etu on joka tapauksessa jalostusketjun tarkempi osuttaminen markkinoiden tarpeisiin. Kulutustavaroista Benettonin mallin mukainen voimakkaasti hajaantuva, verkkoutuva jalostusketju on vakuuttava esimerkki siitä, miten valtavat joustavuusedut saavutetaan, jos perinteinen tehdas hajautetaan verkostoksi.

3) Jalostuksen alueellinen sopeutus

Suurimmat mahdollisuudet verkostotalous antaa jalostuksen ja jakelun kohdentamiseksi sinne, jossa käytettävissä olevilla resursseilla saadaan paras tuotto.



Kaavio 5:

Teollisen kappaletavaruotannon verkostomalli**Yritysten koko pienenee**

Hiljainen vallankumous yritysorganisaatioiden uudistamiseksi verkostotyyppisiksi joustaviksi yksiköiksi on tapahtunut jo pitkään, sillä yritysten suhteellinen koko on länsimaissa alentunut jo noin vuosikymmenen. Meneillään oleva vuosikymmen merkitsee Alvin Tofflerin mukaan **dinosaurusten joukkotuhoa**.

Näiden tuhon syynä on informaatioteknologia, joka tarjoaa mahdollisuuden korvata suurten yritysten sisäisesti hoitamat toimintarutiinit markkinaperusteisilla. Esimerkiksi liikepankki olisi korvattavissa tietoverkoilla yhteen kytkeytyvien asiantuntijoiden verkolla, joka pienellä henkilökunnalla hoitaa valtavan määrän liiketoimia ja silti tarjoaa asiakkaille henkilökohtaisen palvelun.

Verkostoilla on monia erilaisia muotoja, jotka riippuvat käsillä olevasta tehtävästä. Tietointensiivisissä asiantuntijaorganisaatioissa verkosto saattaa tilaratkaisuna toteuttaa perinteisen telttaleirin mallia. Siinä projektin johtaja asettuu keskelle ja tarvittava muu asiantuntemus hänen ympärilleen telttaleirin muotoon. Silti telttaleiri ei sinällään edusta kovin pitkälle menevää verkostoteoriaa. Huomattavasti monimutkaisempi on teollisten kappaletavarojen kuten autojen tuotantoon ja jakeluun/markkinointiin syntynyt verkostomalli, jotka kuvataan kaaviossa 5. Tämä järjestelmä kokoaa yhteen jalostuksen ja jakelun alihankkinnoista dealereihin saakka.

Teollisesta kappaletavaruotannosta on myös täsmällistä tietoa siitä, mitä verkoston rakentaminen tarkoittaa. Tiedetään esimerkiksi varsin hyvin, että jalostuksessa suuryrityssektoria selvimmin edustavan kokoonpanoyksikön suhteellinen työllistävä osuus on vain noin 10-20 prosenttia koko jalostuksen sitomasta työvoimasta. **80-90 prosenttia työvoimasta hajaantuu systeemi- ja komponenttialihankinnan verkostoihin.**

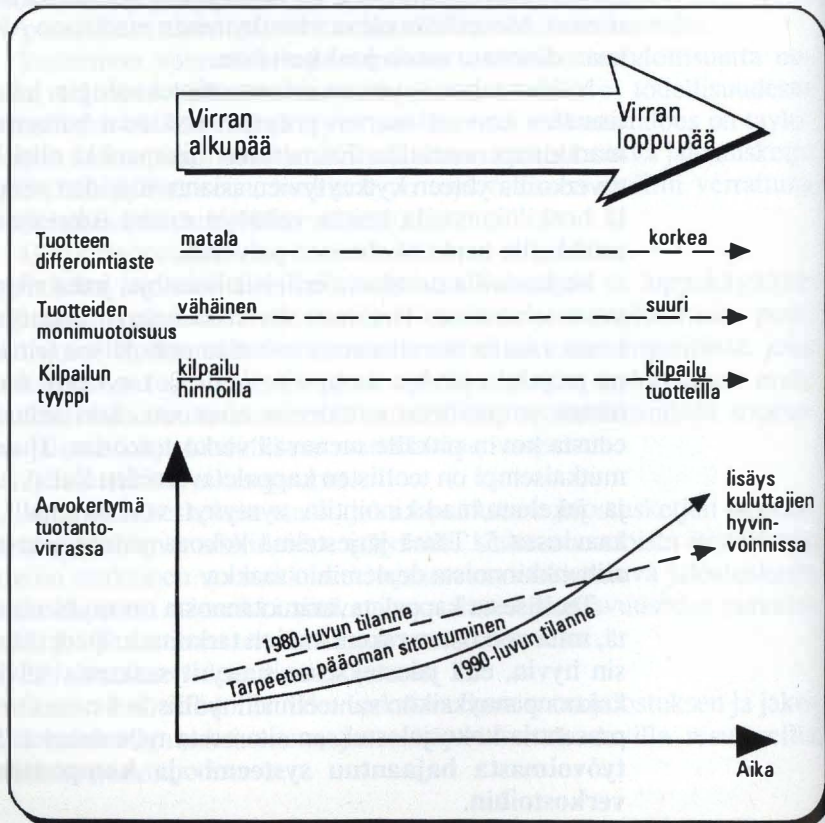
Voittokertymien suhteen tilanne on tuskin sama, sillä suuryrityspainotteinen kokoonpanoteollisuus tavaramerkkioikeuksineen ja patentteineen on todennäköisesti suhteellisesti merkittävämpi voittojen kerryttäjä kuin työvaltainen alihankkija- ja systeemitoimittajaverkosto.

Myös jakelun ja markkinoinnin puolella on omat suuryritys ja pienyrityspainotteisen toiminnan rajankäyntialueensa. Suuryritysten keskeinen liiketoimintalue on jakelun organisointi. Kulutustavaroiden osalta jakelusta vastaavat keskeisesti suuret kaupparyhmittymät ja tuotantohyödykkeiden osalta suuret teolliset yritykset. Diilertoiminta on pienyritysvaltaisen verkoston keskeinen tehtävä. Jalostukselle ominaiseen tapaan diilerverkot työllistävät todennäköisesti noin 80-90 prosenttia jakelun sitomasta työvoimasta.

Koko verkosto on myös kytkettävissä yhtenäiseen infojärjestelmään ja logistiikkaan, jolla auton tapainen hyödyke on tuotettavissa lähes täydelleen asiakkaan impulssien mukaisesti ja se toimitetaan asiakkaalle globaalisesti muutamassa viikossa tilauksesta. Tällä tavalla koko kappale-tavaratuotanto organisoituu tiiviiksi arvoketjuksi, joka tava-

Kaavio 6:

Lisäarvopalvelut arvoketjujärjestelmässä



roiden ohella tarjoaa asiakkaalle valtavan määrä asiakasta hyödyttäviä lisäarvopalveluja. Tätä kuvataan kaaviossa 6.

Keskeinen muutos markkinoiden toimintalogiikassa on se, että arvokertymä kaartuu ylöspäin ketjussa alihankinnoista diilervaiheeseen. Arvoketjun kaartuminen johtuu osaltaan jalostuksen voimakkaasta automatisoinnista ja rationoinnista mutta keskeisin selitys on se, että modemit tietoverkot tarjoavat kuluttajalle ja loppukäyttäjälle lähes rajattomasti mahdollisuuksia hankkia käyttöönsä erilaisten teollisten hyödykkeiden käyttöä tehostavia lisäarvopalveluita.

Valokaapeli- ja sateliittiteknologiaan pohjautuvien tietoverkkojen tunkeutuminen kaikkialle inhimillisen elämän toimintoihin merkitsee lisäarvopalvelujen saatavuuden räjähdysmäistä kasvua globaalisissa mittakaavassa. Mitä verkostoutumisen muotoja esimerkiksi asunnon tehokkaaseen ja intelligenttiin käyttöön ja huoltoon voi liittyä, voimme vain arvailla. Varmasti monet kodinkoneet muuttavat tietoverkkojen myötä täysin toimintafunktiotaan samoin kuin huonekalut tai jopa seinät.

Tietoverkkojen ohella kehittyvät voimakkaasti erilaiset tietokannat, joihin rekisteröityy kaikki mahdollon ja mahdollinen tieto. Kaikki asiat on arvotettavissa, analysoitavissa ja reitattavissa tietoverkkopohjaisesti. Koko yhteiskunta kaikkine toimintoineen joutuu markkinoiden läpivalaisemaksi. Markkinatieto, joka on perinteisesti ollut muutama harvan ammattilaisen kuten myyntimiehen tai ammattisijoittajan saavutettavissa, on kaikkien saatavilla.

Juuri tietojen saatavuus avoimien tietoverkkojen ja tietokantojen myötä merkitsee uusia mahdollisuuksia verkostojen luomiselle, sillä periaatteessa verkosto voidaan synnyttää globaalisesti hyvin vähäisillä kustannuksilla. Voimme esimerkiksi kuvitella, että joku meistä innostuu tulevaisuuden tietoverkkojen maailmassa sijoittamaan ravihevosiin Lontoossa ja haluaa siihen kumppanit. Tämä ei ole ongelma, sillä tietoverkot löytävät kumppanin lähes reaaliajassa. Vastaava logiikka pätee yhtä hyvin kaikkiin muihin sijoituksiin.

Luonnollisesti verkostoista pääosa on kuitenkin tarkoitettu vakavaan taloudelliseen toimintaan, vaikka esimerkiksi Ranskassa tietoverkkojen nopea kehitys on suosinut ensin huvittelutarkoituksia. Vastaava kehityslogiikka on varsin luonteva, sillä jopa mikrotietokoneet yleistyivät nopeasti sen jälkeen, kun niistä tuli yksityiskotien peliautomaatteja. Tässä mielessä julkisen sektorin suuri mahdollisuus verkostotalouden edistäjänä saattaisi tarkoittaa ranskalaiseen tapaan verkostojen rakentamista ilman liian tiukkoja käyttötarkoituksiin liittyviä rajoitteita.

Verkostot hajauttavat työtä

Verkostotalouden aika, joka 1990-luvulla on varmasti käsillä, muuttaa työkuulttuuria myös siinä suhteessa ratkaisevasti, että työn ei tarvitse olla yksinäistä puskemista. Tietoverkkojen myötä jokainen työtehtävä

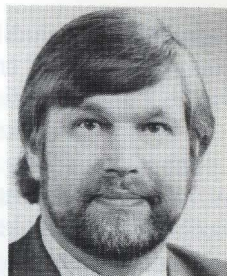
voidaan kytkeä osaksi laajempaa kokonaisuutta ja monen tehtävän osalta työtehtävän suorittaminen ei ole sidottu aikaan tai paikkaan. Se merkitsee myös, että verkostotalouden aikaan liittyy keskeisesti perinteisen vuorokausirytmien purkautuminen niin, että työperiodit voivat henkilön omista toiveista johtuen ajoittua muutenkin kuin perinteisen työajan osalle.

Tulevaisuuden avoimet markkinat ovat armottomat, koska ne eivät palkitse muusta kuin tehokkuudesta. Markkinoilla yritysten toiminnot arvioidaan, siis punnitaan jatkuvasti niissä monissa vaihdantasuhteissa, joita moderniin yhteiskuntaan liittyy. Juuri punninta johtaa kilpailuun, koska kaikkien yhteiskunnan toimintojen olemassaolon oikeutus on, että ne tuottavat kilpailukykyisen arvo-kustannus-suhteen. Tietyllä tavalla tämä punninta johtaa lähes automaattisesti siihen, että verkostoutuva talous on myös kovan kilpailun talous. Toisaalta verkostot tuovat mukanaan myös huomattavasti enemmän ihmisten välisistä aitoja yhteistoimintaa ja monitahoista vuorovaikutusta.

Moderni verkostoyritys onkin määriteltävissä joukkona sopimuksia, jotka määrittelevät yrityksen toiminnan rajat ja liittymäpinnat. Verkostot, joihin yritys tällä tavoin kytkeytyy, ei tunne rajoja. Verkosto voi moninkertaistaa yrityksen voimavarat ilman, että yrityksen itsensä tarvitsee investoida mittavasti liiketoiminnan kehittämiseksi ja koordinoimiseksi. Tästä yksinkertaisesta lähtökohdasta huolimatta tai kenties juuri siksi verkostojohdaminen on epäilemättä eräs vaikeampia kysymyksiä, joita moderniin yritystoimintaan liittyy. Kysymys on yritystoiminnan kehityssuunnasta, jonka päässä odottaa yhtä hyvin inhimillinen ja taloudellinen epäonnistuminen kuin liiketoiminnan mahdollisuuksien moninkertaistuminen.

Lasse Ristikartano

Kunnallisan kehittämissäätiö
asiamies, DI



Kunnat ja verkostotalous

Historiallinen johdatus

Toiminta kunnissa ja kuntien toiminta on kautta aikojen perustunut yhteistyöhön. Järjestäytynyt yhteiskunta ja sen osana paikallishallinto on syntynyt tarpeesta järjestää asiat tai ainakin osa niistä yhteisesti. Toiminta paikallistasollakin oli ennen kunnallishallintoa varsin harvojen, mutta kovien muodollisten kytkentöjen kautta säädeltyä ja kontrolloitua. Nämä edustivat kirkkoa eli seurakunnat ja valtiota eli veronkanto, nimismies sekä oikeuslaitos.

Aikaa myöten oli tarpeen organisoida asukkaista lähtevään paikallishallintoon. Perustana oli, analogisesti monen myöhemmän kehitysprosessin kanssa, että tietyt asiat oli järkevämpää hoitaa kuntatasolla. Keskitetty vastuu tai asioiden hoito ei enää toiminut tai se tuli liian kalliiksi maksajalleen. Muutoksia on kuitenkin yleensä perusteltu myös kansanvallan laajentamisella.

Ensimmäiset kunnille siirretyt palvelut olivat köyhäinhoito ja kansakoulut. Kunnat olivat alkuvaiheissaan 1860-luvulta alkaen usein myös aktiivisesti mukana taloudellisen toiminnan vireyttämisessä, kuten lainamakasiinien organisoimisessa ja toiminnan takaamisessa ja säästöpankkien perustamisessa. Muutokset kuntien muodollisissa ja myös tosiasiallisissa tehtävissä ovat aina kuvastaneet taloudellisia vaahtimuksia.

Kun kuntien toiminta vakiintui, tarvittiin kuntakokouksia parempaa paikallisten asukkaidenkin yhteistoiminnan organisointia. Keinona tähän oli edustuksellinen demokratia, joka maan itsenäistymisen jälkeen sai kutakuinkin nykyisen muotonsa. Asiat hoidettiin edustuksellisesti vaaleissa valittujen luottamushenkilöiden kautta. He muodostivat tärkeimmät linkit silloisessa kunnallisessa sisäisessä verkostossa.

Jo melko aikaisessa vaiheessa kunnat perustivat myös ulkoista verkostoa. Mm. kuntien keskusjärjestöt saivat alkunsa ensimmäisen maailmansodan kahta puolta. Kuntien organisaatioiden ollessa varsin pienet ja hallinnon ollessa maalaiskunnissa lähes kokonaan kunnankirjurin varassa, ulkoiset suhteet jäivät yleensä nimekkäimpien luottamushenkilöiden haltuun. Tavaksi muodostui hakea vauhtia useallekin po-

liittiselle uralle kunnan luottamustehtävistä, esimerkiksi kunnallislautakunnan esimiestehtävistä. Kansanedustajien kautta oli siten mahdollista hakea tukea hankkeille, joita alueen kehittämiseksi pidettiin tärkeinä.

Väheksymättä mitenkään resursseiltaan vielä heikon kunnanhallinnon suuria ponnistuksia toisen maailmansodan jälkeen, kun maata rakennettiin, voi kuitenkin kuntien tehtävien ja organisaatioiden pullistuksen katsoa alkaneen 60-luvulla ja ollen erityisen voimakasta 70-luvulla ja jatkuneen vielä 80-luvulla.

Kuntien palvelut korostuivat

Kun maassamme alettiin Ruotsin mallin mukaan rakentaa ns. hyvinvointiyhteiskuntaa, siihen liittyvät ratkaisut toteutettiin siten, että käytännön työ tehtiin kuntien toimesta. Valtio osallistui kustannuksiin kunnan taloudellisen kantokyvyn mukaan. Tällöin aloitettua kehitystä yritetään nyt muuttaa toisille urille.

Kunnat joutuivat peruskoulua, kansanterveystyötä, erikoissairaanhoidoa, päivähoitoa ym. organisoitaessa keskittymään pariaksi vuosikymmeneksi kokonaan palveluiden tuottamiseen. Poliittinen päätöksenteko oli sidottua. Valtion virkamiehillä oli rahat ja normit, joita kuuliaisesti kunnat sovelsivat saadakseen palvelut toteutettua.

Kuntien edunvalvonta oli huolehtia näiden tukien määrästä ja jaosta eri kuntien kesken. Edunvalvontaverkosto oli kunnille tärkeä. Paikkakunnan kansanedustajat sekä valtion läänin- ja keskushallinnon erityisvirkamiehet olivat tärkeitä kunnille. Tilanne oli yksinkertainen myös keskusjärjestöille. Niiden toiminnan tuloksellisuutta oli helppo mitata.

Kuntaverkostoihin tilanne toi uusia vaateita. Jo 1930-luvulla oli syntynyt kuntainliittoja eräiden palveluiden tuottamiseksi. "Pakottamalla" kunnat kuntainliittojen kautta yhteistyöhön haettiin mittakaavaetua niissä palveluissa, joissa suuruudesta oli hyötyä. Tämä malli yleistyi erityisesti hyvinvointipalveluverkostoa rakennettaessa.

Kuntainliitot olivat kuitenkin varsin moniportaisia, välillisiä ja siten jäykkäliikkeisiä luottamushenkilöhallinnoltaan. Ne eivät perustuneet suoriin vaaleihin, vaan kunnat valitsivat niihin edustajansa. Tällä tavalla kuntainliittojen valvonta ei ole kuitenkaan toiminut hyvin. Kuntainliittojen virkamiehet vahvistivat omaa asemaansa kasvattamalla organisaatiota.

Muodostui siis lähes isännätön, uusi välillinen, hallinnollisesti lähes kontrolloimaton organisaatio. Ongelmaa on pyritty pienentämään vuoden 1993 alusta kuntainliitot korvanneissa kuntayhtymissä ja saman vuoden alussa voimaan tulleessa valtionosuusuudistuksessa.

Nykyinen taloudellinen lama on tuonut selvästi esille näin syntyneiden rakenteiden heikkoudet. Kun resurssit ovat heikot, tarpeettomat tai heikosti toimivat rakenteet on myös purettava.

Kuntayhteistyötä voidaan organisoida monin tavoin. Useimmat

niistä ovat entisiä kuntainliittoja parempia. Palvelutuotannon toteuttaminen kuntien toimesta on myös kyseenalaistettu. Tällöin sanotaan riittävän, että palvelut on yhteiskunnan toimesta varmistettu. On samantekevää, kuka ne tuottaa.

Historiallisen katsauksen päätteeksi on hyvä lyhyesti luetella muutostaasteita. Palvelutuotannon toteuttamisen lisäksi kuntien yhteistyön tärkein tavoite tulevaisuudessa on strategisen edun hakeminen. Lisäksi kunnat tulevat liittoutumaan esimerkiksi elinkeinoelämän kanssa erilaisiksi alliansseiksi hoitaakseen yhteisiä intressejään. Kaiken tämän ulkoisen yhteistyöverkoston muodostumisen lisäksi myös kunnan sisäinen vuorovaikutus muuttuu. Edustukselliselle demokratialle tulee kilpailevia vaihtoehtoja. Suoralle demokratialle haetaan toimintatilaa ja muotoja. Kuntien toiminnan vapauttaminen lisää paikallisen demokratian mahdollisuuksia. Myös suhde valtiovaltaan on todellisessa ja suuressa muutoksessa.

Toimijoiden sisäiset tietoverkot

Kunnan sisällä tietoverkkoja on hyvin monenlaisia. Julkisin ja perinteisin on **poliittisten järjestöjen ja henkilöiden muodostama verkosto**. Se koskee paitsi luottamushenkilöitä myös niitä viranhaltijoita, joilla on poliittinen valintahistoria ja/tai poliittista kunnianhimoa. Tämän paikallisen verkoston liitännäisjäseniä voi löytyä kunnan ulkopuolelta.

Verkostolle on tyypillistä, että siinä olevat muodollisesti tasa-arvoiset jäsenet eivät ole asiallisesti tasa-arvoisia. Poliittisista verkostoista on suorat kytkennät valittuihin kunnanvaltuutettuihin sekä sen valitsemiin lautakuntien ja kunnanhallituksen jäseniin.

Ihanteellisin tiedonkulkua palveleva verkosto on valittujen **luottamushenkilöiden ja heidän valitsijoidensa muodostama verkosto**. Sen avulla luottamushenkilö voi pysyä ajantasalla siitä, mitä tavallinen asukas kunnalta odottaa, miten hän on palvelut valmis kustantamaan jne. Koska ei ole mahdollista todentaa tällaista verkostoa ideaalimuodossaan (ei siis tiedetä, kuka on todella valittua äänestänyt) niin sen korvaavat erilaiset "toriparlamentit", "baarineuvostot", "taksikopiryhmät", yleisönosastokirjoitukset jne.

Varsin perinteisen ja edelleen toimivan tehokkaan verkoston muodostavat erilaiset **paikalliset seurat ja yhdistykset**. Aktiiviset ja tunnetut paikkakuntalaiset, jotka täyttävät kunnanvaltuuston paikat, ovat usein hankkineet kannuksensa jossakin seurassa tai yhdistyksessä. He muodostavatkin tehokkaan osan tästä verkostosta myös työssään kunnan luottamushenkilönä. Seuroista ja yhdistyksistä syntyvät usein varsin vaikutusvaltaiset ns. yhdenasianajajaliikkeet esimerkiksi jäähallin rakentamiseksi.

Uudempi, joskin jo parikymmentävuotta vanha ilmiö, **kylä- ja asu- kastoimikunnat** ovat alueellisesti rajattuja yhteistoimintamuotoja. Ne aktivoituvat usein, kun jokin uhka kohtaa aluetta. Ne saattavat siis toi-

mia kuten yhden asian liikkeet, mutta aikaa myöden niiden hoitamat asiat muodostavat laajemman kokonaisuuden.

Erilaiset **veljespiirit**, kuten Rotary tai Lions klubit, saattavat myös muodostaa olennaisen osan kunnan viranhaltijan tai luottamushenkilön verkostosta. Niiden ehkä paras anti on, että niissä toimii paljon elinkeinoelämän palveluksessa olevia ihmisiä, jolloin on mahdollista keskustelussa löytää uusia näkökulmia yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyöstä ja symbioosista.

Samaa palvelevat myös jäsenyydet esimerkiksi paikallispankkien hallintoelimissä, jos unohdetaan niihin liittyvät hienosyiset, mutta tärkeät jääviysongelmat. Kun edellä mainittuihin esimerkkeihin lisätään jokaisen henkilön oma **läheinen henkilösuhdeverkosto** sukulaisineen ystävineen ja naapureineen, voidaan ujostelematta sanoa, että kunta on henkilöverkostojen viidakko. Erityisesti näin on siksi, että luottamushenkilöksi tulevat yleensä valituksi aktiiviset yksilöt ja että parhaat viranhaltijat myös omaavat riippumatta poliittisista kytkennöistään muutoinkin runsaat verkostot.

Ulkopuoliset toimijoiden tietoverkot

Kuva muuttuu ehkä hieman, kun katsotaan kunnan ulkopuolisia verkostoja. Silloin tulee keskeiseksi johtavien luottamushenkilöiden ja kunnan viranhaltijajohdon osuus. Johtavien **luottamushenkilöiden verkostot** ovat usein poliittisia. Johtuen henkilön omasta asemasta puolueessaan tai hänen hyvästä, tukevasta suhteestaan puolueen tärkeisiin henkilöihin voi tästä olla suurta hyötyä kunnalle. Tulee suoraa tietoa, jota voi hyödyntää. Tärkeitä ovat myös edustukset erilaisissa ylikunnallisissa toimielimissä, kunnallisissa tai poliittisissa.

Viranhaltijoiden verkostot kunnan ulkopuolelle ovat usein **kollegiaalisia**. Ne ovat muodostuneet jo opiskeluaikana tai erilaisissa virkaan liittyvissä tapaamisissa ja koulutustilaisuuksissa. Viranhaltijoille saattaa myös vuosien mittaan muodostua hyvä ja tärkeä verkosto valtion virkamiesten kanssa. Verkoston osat ovat ehkä paikallisia, mutta ne voivat ulottua maan toiseen laitaan asti. Joskus on ehkä helpompi keskustella paikallisesta ongelmasta riittävän kaukaisen kollegan kanssa. Tällaiset verkostot toimivat tehokkaimmin tietoverkostoina. Ongelmia saattaa tulla edunvalvonnan puolella, kun kilpaillaan rajallisista resursseista.

Erään tärkeän verkostonosan muodostavat **suhteet viestintävälineisiin**. Nehän muodostavat kuvaa kunnasta sekä asukkaille että ulkopuolisille. Hyvät toimittajaverkostot ovat siis tarpeen, jotta virheelliset tiedot eivät pääse sumentamaan tätä kuvaa.

Kuntien verkostot ulottuvat usein myös maan rajojen ulkopuolelle. Erityisesti **ystävyyshuntaverkostot** ovat perinteisesti antaneet mahdollisuuden henkilöverkostojen laajentamiseen ainakin lähinaapureihin.

Toimijoiden omat verkot ovat kautta aikojen olleet ja toimineet. Ne

ovat olleet varsin tärkeitä välineitä paikallishallinnossa riippumatta siitä, onko niiden olemassa oloa mielletty tai niitä verkkoina analyytisesti käytetty. Tietoisesti verkostot ovat olleet käytössä, kun on esiintynyt tarvetta hoitaa jokin asia eli lobbailla. Aina on varsin tarkkaan mietitty, keitä henkilöitä voidaan käyttää asian ajamisessa ja mistä tuttavuuksista tai ystävyyksistä on asialle hyötyä. Näiden avulla on voitu saada tärkeä taho tutustumaan asiaan, eikä se ole ollut käsittelyssä samantekevää.

Erityisesti takavuosina, kun monet kuntien hankkeet ovat edellyttäneet valtion viranomaisten päätöksiä tai tarkastuksia niille kuuluvien valtionapujen saamiseksi, ovat lobbauksen kohteena olleet juuri valtionviranomaiset, virkamiehet. Poliitikkoja on käytetty välittäjinä tai painostajina. Hyödyn tästä ovat korjanneet valtion virkamiehet ainakin siten, että he ovat voineet pönkittää omanarvontunnettaan ja olla tärkeitä. Tässä suhteessa koko Suomen hallintokulttuuri on kokemassa suurta muutosta kuntien valtionosuusjärjestelmän muutoksesta johtuen. Kulttuurimuutos on hyvin terve.

Toimintojen verkot

Kunnat ovat myös muodostaneet toimintojen verkkoja. Näistä käy esimerkiksi yhteistyö palvelujen tuottamiseksi. Monet esimerkiksi nykyisistä kuntayhtymistä ovat tällaisia verkostoja. Moni niistä on tosin perustettu siksi, että se oli aikanaan pakollista.

Viimeaikoina toimintoverkostoja on haettu enemmänkin niukkenevien resurssien takia tai yksinkertaisesti siksi, että asia on järkevämpi hoitaa yhdessä. Tästä käy esimerkiksi jätehuolto ja jätteenkäsittelypaikat. Yhteisiä toimintoja sisältävät verkot ovat varsin järkeviä siksikin, että niillä voidaan hakea erilaisia optimireviirejä erilaisille palveluille sekä kustannustehokkuuden että palvelutason suhteen.

Resurssiverkot

Tähän asti kunnat ovat olleet melko harvoin mukana resurssiverkoissa, mikäli tarkastelun ulkopuolelle jätetään pakolliset, yhteistyössä tehdyt palveluinvestoinnit. Resurssiverkkojen tyyliin on toimittu mm. rakennettaessa yrityksille toimitiloja tai tehtäessä urheiluseurojen käyttöön liikuntatiloja. Myös yhteistyö valtionviranomaisten kanssa on joskus johtanut tähän. Kohteena ovat tällöin olleet mm. infrastruktuuriverkostot (tiet, vesi johdot, viemärit).

Partnership-hankkeiden yleistyessä tulevat resurssiverkot olemaan yhä yleisempiä. Niiden toiminnallinen kirjo tulee myös laajenemaan. Tähän suuntaan kehitystä johtaa erityisesti ohjelmaperusteinen aluepolitiikka. Se nostaa myös maakunnallisten liittojen eli laaja-alaisen kuntayhtymien merkitystä ja tulee asettamaan niiden toimintaan aivan uusia vaatimuksia.

Palvelujen tulevaisuus

Rakenteelliset muutostarpeet tulevat kunnallishallinnossa olemaan varsin suuret. Palvelutuotanto muuttuu johtuen siihen käytettävissä olevien resurssien supistumisesta. Tällöin joudutaan ensiksi miettimään, mikä on se palvelu, jonka kansalaisen on saatava juuri kunnasta. Palataan aivan peruspalveluihin.

Toiseksi joudutaan pohtimaan, miten tämä palvelu laadultaan ja kustannuksiltaan voidaan toteuttaa optimaalisena. Kolmanneksi tullaan selvittämään kunkin palvelun osalta itsenäisesti, miten se rahoitetaan eli mikä osuus katetaan verovaroin ja mikä käyttäjämaksuin. Neljänneksi selvitetään, kenen toimesta tämä palvelu voidaan näin toteuttaa. Viidenneksi tullaan luomaan johtamis-, ohjaus- ja seurantajärjestelmät, joilla voidaan taata toiminnan tuloksellisuus.

Mikään rakenne ei siis välttämättä jatkossa ole "pyhä". Jotkin palvelut sen sijaan saattavat sitä olla. Näidenkin osalta saattaa valtion ja kuntien keskinäinen työ- ja kustannusjako muuttua. Kuntia kiinnostanevat enemmän ne peruspalvelut, joissa on myös paikalliselle päättämislle tilaa. Jonkin tukiautomaatin, kuten asumistuen tai toimeentulotuen pyörittäminen sopii paremmin valtion eli päämaksajan hoidettavaksi.

Niiden palveluiden osalta, jotka ovat kuntien vastuulla, tullaan tarkasti miettimään, miten ne tuotetaan. Vaihtoehtoja ovat kunnan oma, ostopalveluina tai sekamuotona ("urakoitsijamalli"). Kirjo tulee näissä olemaan vuosien kuluessa melkoinen. Onpa varsin mahdollista, että julkisia palvelujakin voidaan tuottaa eräänlaisena franchisingpalveluina.

Edellä oleva tulee toteutumaan riippumatta siitä, miten ns. tilaaja/tuottaja ajattelu kunnissa etenee. On kuitenkin selvää, että niiden palveluiden osalta, joista on kunnille etua ja se on muutoin esimerkiksi maantieteellisesti mahdollista, kunnat lisäävät yhteistyötään. Yhteistyömuotoja on useita ja niistä ehkä yleisimmäksi tulee sopimus-pohjainen yhteistyö. Silloin sovitaan tapauskohtaisesti, miten jokin osapuoli tuottaa palveluja myös naapurikuntien asukkaille ja miten nämä kunnat korvaavat asukkaidensa käyttämät palvelut. Kuntien formaaliset, jäykkärakenteiset yhteistyömuodot jäävät toissijaisiksi yhteistyömuodoiksi.

Palvelutuotantoa järjestettäessä yhteistyökumppaneina kunnille saattavat olla naapurikuntien lisäksi myös valtio tai yksityinen yrittäjä.

Kun fantasioidaan kuntien palvelutuotantorakenteiden suurilla muutoksilla, on aina muistettava, että kilpailuttaminen tai yksityistäminen on mahdollista vain sellaisissa tehtävissä ja sellaisilla alueilla, joissa on todellista kilpailua. Ei ole pienintäkään järkeä siirtyä julkisesta monopolista yksityiseen monopoliin.

Alueen kehittäminen

Oman talousalueen tai kunnan kehittäminen tulee olemaan kauaskat-

seisen kunnallisen luottamushenkilö- tai viranhaltijajohtajan suurin tehtävä. Tässäkin olemme sekä asiallisesti että muodollisesti uudessa tilanteessa. Lama ja alueellisen kehittämisen uudet työkalut pakottavat uudelleen arviointiin maan jokaisessa kunnassa Helsingistä Utsjoelle. Kehittämistä ei voi perustaa enää jonkin muun ideoihin tai rahaan. Ulkopuolista rahoitusta tulee vain, jos omat ideat ovat kyllin hyviä.

Muodollisesti alueellisen kehittämisen työkalut on nyt käännetty aiemmasta ylösalaisin. Suunta kulkee tai sen ainakin pitäisi kulkea kunnasta valtioon. Kunnassa mietitty kehittämisstrategia eli se, miten me aiomme menestyä, on pohja talousalueen tai maakunnan strategialle. Näillä tasoilla (NUTS 3 ja NUTS 2) kuntien strategiat yhteensovitetään tavalla, jolla selviävät koko alueen menestymisen kulmakivet sekä mitä niiden päälle tarvitaan.

Näiden strategioiden mukaan ohjataan sekä valtion että Euroopan unionin (mikäli Suomen kansa päättää kansanäänestyksessä hyväksyä aikanaan tulevan neuvottelutuloksen jäsenyydestä) ohjelmiin hyväksyttävillä alueilla myös sieltä saatavia investointivaroja. Nämä alueelliset varat suuntautuvat lähinnä infrastruktuurin parantamiseen eikä suoraan yritystukeen niinkuin nyt. Kukaan rahoitukseen osallistuva osapuoli ei vastaa hankkeesta tällöin yksinään, vaan yhdessä muiden kanssa. On siis täysin selvää, ettei vanhoilla ajatuksilla tässä kilpailussa pärjää.

Uusi tilanne kuntien kehittämisessä merkitsee siis monenlaisen uuden yhteistyökuvion aikaansaamista ja toimintakuntoon rasvaamista. Tarvitaan tietoverkostot, joiden kautta voidaan oikein arvioida oma tilanne ja mahdollisuudet sekä uhkat. Tarvitaan resurssiverkosto, jonka puitteissa voidaan koota tarvittava investointivara. Tarvitaan toimintaverkosto, jonka puitteissa toiminta pyritetään.

Olenneisinta uudessa tilanteessa on verkostojen uusi monipuolisuus. Aiempien verkoston osien lisäksi korostuvat kytkennät elinkeinoelämään ja kansainvälisyyteen. Tarvitaan tietoista partnership-verkostoa ja toimintaa. Enää ei riitä "hyvä veli" linja.

Kansainvälisyydessä eivät enää riitä yleistutustumiseen tähtäävät ystävyyskuntavierailut, vaan niihin on kytkettävä konkreettista yrittäjäkontaktia ja laajennettava verkostoa laajemmalle myös maantieteellisesti. Erään tärkeän uuden verkoston osan kuntaan saattaisivat tuoda tutkijakontaktit.

Mitkä saattaisivat olla uuden alueellisen kehittämisohjelman konkreettiset osat erityisesti mahdollisen EU:n tuen kautta? Meillähän on jo kohtuullinen perustieverkko eikä rataliikenne ole monillakaan rataosilla niin vilkasta, että niihin lisää investoiminen olisi taloudellisesti järkevää jne.

Myös infrastruktuurin puolella on tekemistä. Eräitä alueita tulevat koskemaan kansainvälistä kilpailukykyä varten tarvittavien strategisten superliikenneväylien rakennushankkeet. Alueilla, joita mahdollinen EU:n aluetuki koskee, olisi sen avulla ehkä mahdollista parantaa taajamien aluelämmityksen kotimaisuusastetta. Tietoliikenneinf-

rastruktuurin kehittämisessä on varmistettava, että maan eri osat ovat tasapainoisessa kehittämisessä mukana, matkailuun ja raja-alueyhteistyöhön tarvittaneen edelleen investointeja jne.

Kehittämisohjelmissa on syytä myös muistaa ne sekä luonnon että rakennetun ympäristön antamat mahdollisuudet, joita voidaan käyttää kilpailuetuna muihin Euroopan alueisiin nähden. Luonnonmukaisen viljelyn edistämiseen tarvitaan varmasti myös yhteisiä investointeja.

Mikäli alueellisia kehittämismahdollisuuksia halutaan hyödyntää ja niitä parantaa, on tarpeen panostaa erityisesti ennakoluulottomaan uuden tiedon hankintaan ja käyttöön. Ne generoivat uusia konkreettisia hankkeita. Kun lisäksi muistetaan, että eurooppalaisten selvitysten mukaan esimerkiksi tuotantolaitoksilleen uutta sijoituspaikkaa hakeville yritysjohtajille mm. paikkakunnan identiteetin vahvuus on tärkeä sijoituskriteeri, ymmärretään henkisten panosten aineellinenkin merkitys.

Kotiseututyö saattaa olla tärkeä kansainvälistymiskeino. Tärkeitä osa-alueita ovat myös paikkakunnan koulutuspalveluiden taso, kulttuuritarjonta sekä alueen turvallisuus ja viihtyisyys sekä vapaa-ajan harrastusmahdollisuudet.

Olennaista uudessa strategiapohdinnassa on sen kytkentä paikkakunnan omiin vahvuuksiin eli omaperäisyys. Muita matkiva strategia on tuomittu epäonnistumaan. Irrallisina hankkeina kylpylät, golfkentät, suurhallit tai kulttuurikeskukset eivät tuota muuta kuin taloudellisia ongelmia.

Edellä kuvattu strateginen kehittäminen johtaa kunnan uudella tavalla merkittäviin verkostoihin. Perinteisten lisäksi korostuvat yritystoiminnan, tutkimustoiminnan ja kansainvälisyyden osuus verkostoisissa. Tarvitaan ennakoluulotonta strategisten ja taktisten allianssien hakuja.

Kehittämisen mahdollistaa kuitenkin se, että kunta muiltakin osiltaan on johdettu ja hallittu viisaasti. Pitää olla vahva resurssipohja, jotta hyvä strategia on toteutettavissa. Strategisten näkökohtien mukaan tulo ei siis yksin riitä, vaan sen on oltava sopusuhteessa kunnan muuhun tilaan, jotta siitä on hyötyä. Kannettu vesi pelkästään ei kaivossa riitä.

Kuntajaon kehitys

Kuntia koskevassa julkisessa keskustelussa yleensä tulevat jossain vaiheessa esille kuntaliitokset. Niitä saatetaan perustella mm. palveluun tai kehittämiseen liittyvin syin. Joissakin tapauksissa nämä syyt ovat olemassa mutta ei suinkaan kaikissa tapauksissa. Mikään patenttialäke kuntaliitos ei ole.

Kuntaliitoksiakin tulee varmasti tapahtumaan. Mikäli ne toteutuvat hyvässä yhteisymmärryksessä, niillä on mahdollisuus onnistua. Paikkakunnan identiteettiä ei murreta eikä uudessa kunnassa tule toimintakulttuuriongelmaa.

Kuntaliitosten mukanaan tuomaa hyötyä voidaan mitata ilman liitoksiakin. Yhteistyöllä ja muutoinkin ennakkoluulottomalla toiminnalla on mahdollista toteuttaa sekä palvelutuotanto että kehittäminen edullisesti. Yhteistyön syventäminen palvelee myös mahdollista myöhempää kuntaliitosta, sillä tällöin se voinee tapahtua sopuisasti ja tuottaa heti tuloksia.

Pakolla tapahtuva liittäminen sensijaan on yleensä asukkaiden mielihiteen vastainen. Se johtaa sisäiseen tilanteeseen, joka estää pitkäksi aikaa sekä palvelutuotannon järjeistämisen että kunnan kehittämishankkeet.

Yhteenveto

Kuntien tapa toimia yhteistyöjärjestönä ei ole vuosikymmenien kuluessa juurikaan muuttunut. Toiminnan perustapaa on kuitenkin jouduttu aina uusissa tilanteissa soveltamaan hieman eri tavoin. Jälleen ollaan uuden tilanteen edessä tai jo sen keskellä. Vaikka verkostomainen toiminta on ollut luontevaa kunnille aina, on juuri nyt hyvä nostaa se erikseen pohdittavaksi, analysoida se ja kehittää sitä. Verkostomainen toiminta poistamatta sen luontevaa nykyistä funktiota on syytä nostaa tietoisen käytön tasolle. Verkostamisessa on yhteiskunnan kehittämisen dynaamista voimaa, jota voidaan käyttää lamasta nousuun. Investoiminen verkostoihin on lisäksi halpaa.

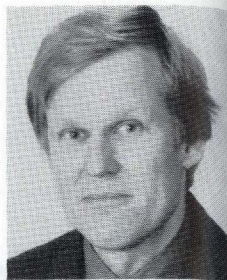
2

VERKOSTOTALOUS- TEORIAA

Raimo Lovio

KT, yliassistentti

Helsingin kauppakorkeakoulu



Markkinat, verkostot ja hierarkiat ¹⁾

M

arkkinat termiä käytetään hyvin monessa mielessä. Yleisimmässä merkityksessä se on metafora ajatukselle, että taloudelliset päätökset tehdään tai tulisi tehdä ottaen huomioon vain välittömät taloudelliset kustannukset ja hyödyt. Hieman tarkemmassa merkityksessä markkinataloustermiä on käytetty kapitalismin synonyymina. Kummassakaan tapauksessa ei sanota vielä mitään siitä miten markkinat, markkinamekanismi tai markkinavoimat konkreettisesti toimivat, millaisen institutionaalisen systeemin markkinat muodostavat?

Tässä kirjoituksessa tarkastelen markkinoita tästä konkreettisesta institutionaalisesta näkökulmasta käsin. Käsitteitä ja näkökulmia tarkentamalla pyrin osoittamaan, että markkinat näyttelevät Suomessa ja Suomen kaltaisissa maissa vähäisempää roolia kuin yleensä otaksutaan.

Kapitalistinen markkinatalous, kilpailu ja valtio

Aloittakaamme käsitteestä **markkinatalous**. Vaikuttaisi järkevältä luonnehtia tällä käsitteellä talousjärjestelmää, jossa hallitseva osa tuotteista tuotetaan vaihtoa varten. Käsitteen vastakohta on **omavaraistalous**. Markkinataloudessa kulutusyksiköt ostavat tuotteita ja voidakseen ostaa tuotteita ne myyvät työvoimaansa. Vastaavasti tuotantoyksiköt ostavat tuotannontekijöitä ja myyvät tuotteita.

On mielenkiintoinen taloushistoriallinen kysymys milloin Suomesta tuli markkinatalousmaa. Tarkemmin sanottuna mielenkiintoista on kuinka pitkän ajan markkinatalouden vahvistuminen on vienyt. 60-luvun "Suuri muutto" oli luultavasti viimeinen suuri omavaraistaloutta murentanut tekijä, mutta ei tämä prosessi ole vielääkään päättynyt.

Markkinatalouksia voi olla monenlaisia. Kapitalistisia markkinatalouksia luonnehtivat yksityinen yrittäjyys ja keskeisten tuotantovälien yksityisomistus. Tuotannon tavoitteena on tuottaa siihen sijoitettulle pääomalle mahdollisimman korkea tuotto. Kysyntä ja tarjonta ohjaavat eri tavaroiden tuotannon määriä eikä keskitetty suunnittelu.

¹⁾ Julkaistu aikaisemmin *Tiede & Edistys* -lehdessä 2/92

Kapitalistiseen markkinatalouteen liitetään usein myös ajatus vapaasta kilpailusta, jonka sanotaan tuottavan kansantalouden kannalta tehokkaita tuloksia. Tämä käsitys on kuitenkin erityisen epämääräinen, osin varmaan tarkoituksellisesti.

Täysin vapaata kilpailua ei ole

Vapaa kilpailu ei tarkoita sitä, että yritykset kaikin keinoin pyrkisivät suoraan ja avoimeen kilpailuun. Pikemminkin vapaa kilpailu tarkoittaa yritysten kilpailua siitä miten ne pyrkivät välttämään suoran kilpailun. Kuten kaikki yritysten johtamista koskevat kirjat neuvovat, yritykset pyrkivät aina asemoimaan itsensä niin, että ne mahdollisimman hyvin välttyvät suoralta kilpailulta.

Perusoppikirjat kertovat myös, että toimialojen elinkaaren alkuvaiheessa vallitsee yleensä innovoivien yritysten hallitsema oligopolistinen tilanne ja toimialan kypsyessä keskittymisprosessin seurauksena hallitsevien yritysten oligopolistinen tilanne. Oligopolistinen asetelma on kaikkein tyypillisin kilpailutilanne.

Ei myöskään ole aina selvää, että voimakas suora kilpailu tuottaa tehokkaimmat ratkaisut. Joseph Schumpeterin tunnetun käsityksen mukaan dynaamisessa kilpailussa monopoleista voi olla etua. Ne uskaltavat sijoittaa teknologiseen kehitystyöhön, koska tietävät myös hyötyvänsä siitä. *"There is no more of paradox in this than there is in saying that motorcars are travelling faster than they otherwise would because they are provided with brakes"* (Schumpeter 1942, 88).

Valtio on jopa tukenut innovoivan yrityksen asemaa patenttijärjestelmällä, jolla yritys voi suojata useiksi vuosiksi keksintönsä kopiointia vastaan. Tämä valtiointervention tapaus on esimerkki ns. market failure -tilanteesta, jossa nimenomaisesti on katsottu, ettei markkinamekanismi tuota kansantalouden kannalta optimaalisia tuloksia. Ympäristökysymykset ovat toinen tunnettu esimerkki.

Ympäristöongelmat ovat nostaneet esiin uusia valtiointervention muotoja. On tapana erottaa markkinaohjaus ja normiohjaus. Esimerkiksi kun valtio asettaa yksittäiselle tehtaalle yksiselitteisen ylimmän päästörajan puhutaan normiohjauksesta, mutta jos valtio asettaa haitta-veron puhutaan markkinaohjauksesta. Molemmissa tapauksissa on kysymys poliittiseen päätöksentekoon perustuvasta ohjauksesta, ei markkinatalouden autonomisesta reagoinnista.

Markkinat, hierarkia ja verkosto yritysten vaihtoehtoina

Puhe market failure -tapauksista voi synnyttää mielikuvan, että näitä poikkeustapauksia lukuunottamatta yritysten toimintaa koordinoidaan ja organisoidaan nykyisissä kapitalistisissa markkinatalousmaissa vain markkinainstituutiolla. Tällainen käsitys on kuitenkin harhaanjohtava ja virheellinen. Yritystoimintaa koordinoidaan ja organisoidaan kol-

men institutionaalisen muodon kautta. Nämä ovat markkinat (vaihto), hierarkia ja verkosto.

Syksyllä 1991 taloustieteen Nobel-palkinnon saanut englantilainen Ronald Coase esitti vuonna 1937 ilmestyneessä artikkelissaan "The Nature of the Firm" kysymyksen, miksi markkinatalouksissa tarvitaan ylipäänsä yrityksiä? Miksei koko taloudellista toimintaa ole organisoitu yhdessä yrityksessä? Hän oli kiinnostunut siitä, mikä määrittää yritysten väliset rajat. Yritysten olemassaolon ja niiden välisten rajojen selittämiseksi hän kehitti ajatuksen liiketoimikustannuksista eli transaktiokustannuksista.

Liiketoimikustannuksia on kahta lajia, **hierarkiakustannuksia** ja **vaihtokustannuksia**. Yritysten sisällä tapahtuvan toiminnan organisointi synnyttää hierarkiakustannuksia, kun taas markkinoilla toimiminen synnyttää vaihtokustannuksia. Coasen ajatus oli, että yritykset vetävät oman hierarkiansa puitteisiin taloudellista toimintaa siihen asti kunnes hierarkiakustannukset ylittävät vaihtokustannukset (varsinaiset tuotantokustannukset molemmissa mukaan laskien). Coasen ajatusta on sittemmin kehittänyt O.E. Williamson (1975, 1985).

Yritykset ohjaavat markkinoita

Kokemus on osoittanut, että hierarkiakustannukset ovat yllättävän alhaiset markkinaoperaatioiden aiheuttamiin kustannuksiin nähden. Lähes kaikissa kapitalistisissa markkinatalousmaissa yritystoimintaa hallitsevat nykyisin vertikaalisesti ja horisontaalisesti diversifioituneet suuret monialayhtymät. Alvin Chandlerin (1977) ilmaisu käyttäen konsernien sisäisten hierarkioiden näkyvät kädet ovat suurelta osin täydentämässä markkinoiden näkymätöntä kättä. Suuri osa talouden koordinoinnista, liiketoimien suunnittelusta ja toteutuksesta sekä myös kaupasta tapahtuu nykyisin suurten konsernien enemmän tai vähemmän suunnitelmallisesti toimivien hierarkioiden sisällä.

Suomessa noin 10 - 15 monialakonsernia hallitsee noin puolta teollisuuden jalostusarvosta, viennistä sekä tutkimus- ja kehitystoiminnasta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yritysten sisäinen hierarkia on varsin keskeinen taloudellisen toiminnan koordinoinnin institutionaalinen muoto markkinoiden ohella. Huomattava yhdysvaltalainen taloudellisten organisaatioiden tutkija David J. Teece (1992, 39) tiivistää Chandlerin (1990) uusimman kirjan johtopäätöksen jopa näin: *"Firms are not agents of the market; rather, markets are agents of the firm. Markets simply cannot be understood without an understanding of firms' strategies and structures."*

Toinen englantilainen taloustieteilijä, G.B. Richardson, esitti artikkelissaan "The Organisation of Industry" (1972) Coasen näkemyksen siten, että ns. markkinatalousmaiden talous ei ole puhdas markkinoiden aava ulappa, joka aaltoilee spontaanin hintamekanismin tahdissa, vaan tällä merellä on paljon suuria ja pieniä saaria, yrityksiä, joiden toimintaa koordinoidaan suunnitelmallisesti. Markkinatalous ei ole

ulappa vaan saaristo.

Richardson huomautti kuitenkin edelleen, että saaristomielikuva on puutteellinen. Hän totesi, että yritysten välillä on todellisuudessa paljon sellaisia yhteistyö- ja riippuvuussuhteita, joita ei ole syytä kutsua markkinasuhteiksi. Näitä ovat esimerkiksi pitkäaikaiset alihankintasuhteet yritysten välillä sekä yhteisprojektit tutkimus- ja kehitystoiminnan tai markkinoinnin alueella. Mielikuvaa jatkaakseni: saarien välille on rakennettu siltoja ja perustettu säännöllisiä laivareittejä.

Tällaisia markkina- ja hierarkiasuhteiden välissä olevia suhteita on nykyisin kutsuttu **verkostosuhteiksi**. Erotukseksi puhtaista markkinasuhteista (vaihtosuhteista) verkostosuhteille on tyypillistä pitkäaikaisuus, tehokkaan yhteistoiminnan mahdollistava informaation vaihto sekä verkostoon osallistuvien teknisten ja kaupallisten toimien yhteen sovittaminen. Kun yritys hankkii jonkin tarvitsemansa komponentin ostamalla sen tukkukaupasta, kyseessä on puhdas markkinaratkaisu (vaihtosuhte), mutta kun yritys ryhtyy pitkäaikaiseen luottamukselliseen yhteistyöhön jonkin alihankkijan kanssa näiden komponenttien kehittämiseksi ja tuottamiseksi, on kysymys verkostosuhteesta.

Verkostosuhteita syntyy kahdesta suunnasta: toisaalta yritysten välisiä markkinasuhteita kehitetään verkostosuhteiksi ja toisaalta yritysten sisäisiä hierarkiasuhteita puretaan verkkomaisiksi ratkaisuiksi. Jälkimmäisestä on tyypillinen esimerkki sellainen, jossa aikaisempi suuri yhtenäinen konserni puretaan joukoksi erillisiä yhtiöitä, tytäryrityksiä ja tulosityksiköitä.

Yrityksen itsenäistyvät osat käyvät kauppaa keskenään, ja ne voidaan myös oikeuttaa tarjoamaan ja ostamaan palveluja oman konsernin ulkopuolelta. Lopputulos on, että aiemmin hyvin selvät yritysten sisäiset hierarkiset organisaatiot ja toisaalta yritysten väliset rajat hämärtyvät. Hierarkioiden ja markkinoiden välinen selkeä viiva liudentuu tai ainakin peittyi verkkojen alle. On hyvin vaikea sanoa, mistä jokin suuryritys alkaa ja mihin se päättyy.

Markkinoiden, hierarkian ja verkostojen merkitys vaihtelee

Valitessaan liiketoimintojensa institutionaalisia muotoja yrityksillä on siis aina olemassa kolme vaihtoehtoa. Ne voivat suorittaa osan liiketoimistaan oman **hierarkiansa sisällä**, osan ne voivat toteuttaa **markkinoiden** kautta, ja osan **yhteistoiminnallisten verkostojen** kautta. Valintaan vaikuttavat sekä kansalliset olosuhteet että talouden kehitysvaihe.

Richard Whitley (esim. 1991) on osoittanut, että ns. markkinatalousmaiden välillä on huomattavia eroja markkinoiden, hierarkioiden ja verkostojen keskinäisessä merkityksessä. Nämä erot heijastavat eroja maiden historiallisesti muovautuneissa talouden ja kulttuurin rakenteissa (valtion rooli, rahoitusinstituutiot, koulutusjärjestelmä, työmark-

kinat jne.).

On olemassa suurten yritysten hallitsemia hierarkiamaita (esimerkiksi Ruotsi) ja pienyritysvaltaisia maita (esimerkiksi Tanska). On olemassa paljon verkostosuhteita hyödyntäviä maita (esim. Japanin keiretsu-organisaatio) ja maita, joissa ei ole suosittu yritysten yhteistoimintaa (esimerkiksi kilpailulainsäädännön rajoitukset Yhdysvalloissa).

Suomen markkinatalous ei nojaa liiketoimien koordinoinnissa kovin vahvasti markkinoihin. Suomen teollistamisessa valtiolla on ollut vahva välitön rooli. Suomen pankkijärjestelmä on ollut äärimmäisen keskittynyt ja luotonsaanti on ollut voimakkaasti säänneltyä. Suomen teollisuutta ovat hallinneet pääomavaltaisten teollisuusalojen suuryritykset, jotka ovat voimakkaasti diversifioituneet myös uusille kasvu-aloille.

Markkinoiden ohi kulkevia yritysten yhteistyöverkostoja ei Suomessa ole rajoitettu tehokkaalla kilpailulainsäädännöllä. Toisin sanoen hierarkkisiin ja verkostosuhteisiin on nojaututtu varsin paljon liiketoimien koordinoinnissa puhtaasti markkinamekanismin sijasta ja ohella (vrt. Lilja, Räsänen & Tainio 1992).

Myös ajallisesti markkinoiden, hierarkioiden ja verkostojen välinen keskinäinen merkitys vaihtelee. Yksinkertaistavasti on usein esitetty, että fordismen kultakauteen liittyi hierarkia- ja markkinasuhteiden korostuminen. Suuret yritykset pyrkivät tekemään kaiken itse ja satunnaisia alihankkijoita pidettiin varpaisillaan kilpailuttamalla niitä keskenään jatkuvasti. Postfordismen kaudella verkostosuhteiden on taas katsottu kasvattaneen merkitystään: alihankinta, yhteistyö ja konsernien päätöksenteon hajauttaminen ovat olleet vahvasti esillä (vrt. Lovio 1989, Ollus ym. 1990).

Verkostosuhteita syntyy, koska yritysten välinen suora informaation vaihto ja yhteistoiminta ovat monissa tapauksissa niiden kannalta tehokkaampia tapoja toimia kuin toiminnan koordinointi markkinoiden kautta. Itse asiassa tällä hetkellä verkostojen ja ns. strategisten allianssien rakentaminen on liikkeenjohtokirjallisuuden ja -konsultoinnin aktiivisimmin suosittelemia keinoja. Yrityksiä kehoitetaan luopumaan lyhytaikaisista markkinasuhteista alihankinnoissa ja pyrkimään pitkäaikaiseen yhteistyöhön parhaimpien yritysten kanssa. Yrityksiä patistetaan yhteisiin tutkimusprojekteihin jne. (ks. esim. Networks of Innovators ...).

Verkosto ei ratkaise kaikkea

Kattavaa empiiristä analyysia verkostosuhteiden merkityksen kasvusta esimerkiksi Suomessa viimeisen kymmenen vuoden aikana ei ole olemassa (suppea kuvaus Ylä-Anttila & Lovio 1990). Tiedetään, että suuret konsernit ovat yhtiöittäneet paljon toimintojaan. Alihankintojen

määrä on lisääntynyt ja japanilaisia osahankinnan malleja on ainakin yritetty tuoda Suomeen. Yritysten tutkimusyhteistyö on lisääntynyt Teknologian kehittämiskeskuksen, Eurekan ja EY:n tutkimusohjelmien takia. Tarkkaa analyysia näiden ilmiöiden laajuudesta ja laadullisesta merkityksestä yritystoiminnalle ei kuitenkaan ole tehty.

Verkostoajattelua ei ole hyväksytty sellaisenaan sen paremmin kirjallisuudessa kuin käytännön sovelluksissakaan. Yritysjohdon näkökulmasta keskeisin kritiikki on esitetty näin: Johtaako verkostomallin hyödyntäminen siihen, että yrityksen pitkän aikavälin edut uhrataan lyhyen aikavälin eduille? Jos yritys hajautetaan pieniksi erillisiksi yksiköiksi, niin kuka hoitaa yrityksen yleiset edut? Jos kaikki yksiköt toimivat lyhyen aikavälin tulostavoitteet mielessä, niin kuka investoi pitkän aikavälin kehitystyöhön? Pelko on siis, että verkostomallissa konsernipuun oksat ja lehvästöt saadaan hyvään kuntoon lyhyeksi ajaksi, mutta samaan aikaan juuret jäävät hoitamatta (Prahaland & Hamel 1990).

Ammattiyhdistysliikkeen näkökulmasta verkostomallia on arvosteltu lähinnä siitä, että se voi tuoda mukanaan lisääntyvää epävarmuutta. Joustavat, nopeasti muuttuvat organisaatioratkaisut sekä konsernin ylimmän johdon jatkuva portfoliopeleluovat tilanteen, jossa varsinkin heikoimmilla resursseilla varustetut työntekijät kokevat joutuvansa pelinappulan asemaan. Ammattiyhdistysliike vastustaa useimmiten hierarkiaratkaisuista verkosto- tai markkinaratkaisuihin siirtymistä. Kun yritykset tai julkinen sektori lisäävät "talon ulkopuolisia" hankintoja ovat "talon sisällä" aikaisemmin näitä tehtäviä hoitaneet vaikeassa asemassa ainakin siirtymävaiheessa.

Kilpailupolitiikan näkökulmasta verkostosuhteiden on taas arveltu olevan vain uusi nimi vanhalle kartellipolitiikalle. Pelätään, että yritysten välinen selkeä markkinakilpailu vähenee lisääntyvän verkostoitumisen oloissa.

Käsittääkseni tällaisella kritiikillä on perusteita. Verkostosuhteet eivät ole ratkaisu kaikkiin organisointiongelmiin ja verkostosuhteita voi olla hyvin monenlaisia. Verkostosuhteet eivät ole myöskään mikään yleinen "kolmannen tien" malli, vaikka markkinoiden sokeaan käteen ja hierarkian käskevään käteen verrattuna verkostojen yhdistävä käsi onkin miellyttävän pehmeä vaihtoehto.

Tärkeää on kuitenkin muistaa, että verkostovaihtoehtokin on olemassa ja käytössä. Kapitalismi ei perustu puhtaisiin markkinoihin läheskään niin paljon kuin yleensä kuvitellaan.

Lisähuomioita: verkostot edellyttävät uutta toimintakulttuuria

Edellinen, aiemmin Tiede & Edistyksessä julkaistu teksti perustuu alustukseen, jonka pidin "Johan nyt on markkinat" -seminaarissa 17.1.1992. Olen tehnyt siihen vain yhden pienen Chandlerin uutta kir-

jaa koskevan lisäyksen, koska pääosin teksti vaikuttaa edelleen ajankohtaiselta. Haluaisin tässä kuitenkin täydentää sitä muutamalla lisähuomiolla.

Ahtaasti taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna artikkelissa ei tule riittävän hyvin esiin 1980-luvulla tapahtuneeseen verkostosuhteiden esiinmarssiin liittynyt keskeinen seikka eli logistiikan nousu tuotantotalouden ydinnäkökulmaksi. Kun aiemmin tuotannon tehokkuutta tarkasteltiin hyvin pitkälti yksittäisen toiminnon näkökulmasta, siirryttiin nyt tarkastelemaan tehokkuutta koko toimintoketjun näkökulmasta.

Insinöörit ovat keksineet vuosien varrella monia nimiä ja lyhenteitä kuvaamaan uutta ajattelua (JOT, JIT, lean production jne.), mutta olen näistä niissä kaikissa on, että taloudellista toimintaa tarkastellaan tavara- ja tietovirtojen näkökulmasta eikä erillisten tuotantoprosessien näkökulmasta. Tämä logistinen näkökulma tulee varmasti säilymään varsin keskeisenä, vaikka sen organisatoriset seuraukset voivatkin vaihdella.

Verkostosuhteiden määrittely perustuu artikkelissa Coasen ja Williamsonin luomaan käsitteistöön, koska niiden avulla on mahdollista tehdä selkeä erottelu markkina-, hierarkia- ja verkostosuhteiden välille. On kuitenkin huomattava, että Williamsonin maailmassa taloudelliset yksiköt toimivat opportunistisesti liiketoimikustannuksia kalkyloimalla. Tällaisinkin käyttäytymisoletuksin voidaan tietysti päätyä verkostoratkaisuihin ja yrittää niitä toteuttaa. Mutta lienee sittenkin niin, että verkostosuhteiden yleistyminen ja kehittyminen nimenomaisesti edellyttää, että talouden toimijat pystyvät luomaan innovatiivisen keskinäisen luottamuksen perustan suhteilleen.

Innovatiivinen luottamus voi puolestaan perustua vain yleiseen yhteiskunnassa tai ainakin kyseisissä organisaatioissa vallitsevaan sosiaalis-kulttuuriseen näkemykseen. Tanskalainen Peer Hull Kristensen, joka on nykyisin yhteistyössä yhdysvaltalaisen C.F. Sabelin kanssa, Sabelin, joka on keskeisimpiä joustavan erikoistumisen ja verkostotalouden ajattelun kehittäjiä, tiivistää ajatuksen näin: "Luottamuksen institutionaalinen muotoutuminen näyttää olevan joustavan erikoistumisen diffuusion liikkeellepaneva voima" (Kristensen 1993, 3).

Tästä näkökulmasta katsottuna on helppo ymmärtää, miksi eri maiden välillä on niin suuria eroja verkostosuhteiden hyödyntämisessä. Tai miksi pelätään, että verkostosuhteiden käyttäminen johtaa vain lyhyen aikavälin hyötyihin. Kahden organisaation välisestä verkostosuhteesta kehittyy hedelmällinen vain, jos molemmat etsivät innovatiivisesti uusia ratkaisuja luottaen siihen, että pitkällä aikavälillä molempien ponnistukset ja tuotot tasoittuvat.

Organisaatioiden sisällä verkostosuhteiden hyödyntämisen pitäisi johtaa toisaalta hierarkioiden madaltumiseen ja horisontaalisen yhteistyön voimistumiseen, mikä edellyttää mm. tehtäväkokonaisuuksien laajentumista ja yli ammatti- ja reviirirajojen tapahtuvaa yhteistyötä.

Haluan siis korostaa sitä, että emme voi noin vain valita hierarkia-

markkina- tai verkstoratkaisua tilanteesta riippuen ja vain liiketaloudellisiin laskelmiin perustuen. Erilaisilla ratkaisuilla on myös erilaiset sosiaalis-kulttuuriset edellytykset. Byrokraatti tai kasinopeluri ei yhdessä päivässä muutu yhteistoimijaksi.

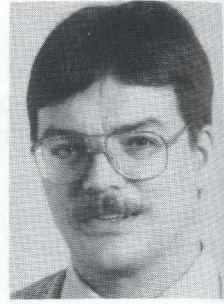
Yhden pienen, mutta valaisevan esimerkin julkiselta sektorilta tarjoaa Vantaan Koivukylän kirjaston uudistuminen Kirnu-nimiseksi asukastilaksi viime vuosina. Kirjasto on tullut tunnetuksi verkstoratkaisuja mukailevista uudistuksista: se on tarjonnut nuorille yökirjastoa, yhdistänyt nuorisotilan ja kirjastotilan yhdeksi kokonaisuudeksi, vetänyt asiakkansa alueen järjestöjen kautta mukaan kirjaston pyörittämiseen, pitänyt kirjastoa auki sunnuntaisin kaupungin virkamiesten vastustuksesta huolimatta, kouluttanut työntekijöitään uuden yhteis palvelupisteen avaamiseen jne. Näin entisestä suppeasta kirjastoyksiköstä on muodostumassa monipuolinen alueellinen kunnallisten palvelujen tuotanto- ja kulutusyksikkö.

Kimun muodostumisesta valmistumassa oleva tutkimus osoittaa, että keskeisin edellytys ja vaikeus koko hankkeessa on ollut perinteisten ammatillisten rajojen ja virkamies-alamainen suhteiden rikkominen. Se taas on edellyttänyt uusien arvojen omaksumista kirjaston johdolta ja työntekijöiltä (Lovio, M. 1993).

Korostettakoon vielä sitä, että verkostosuhteista puhuminen julkisella ja erityisesti kunnallisella sektorilla käännetään kokemuksen mukaan nykyisin liian yksioikoisesti kunnallisen palvelutuotannon yksityistämiseksi (erilaiset tilaaja-tuottaja-mallit). Kunnallisessa palvelutuotannossa keskeisempää kuitenkin on kunnan oman organisaation verkottaminen ja asiakkaiden ja vapaaehtoisjärjestöjen vetäminen lähelle palvelujen tuotantoa kuin palvelujen siirtäminen yksityiseltä sektorilta ostettavaksi. Tuore ruotsalainen tutkimus ainakin on päättänyt tähän tulokseen (Teittinen 1993).

Juha Kuisma

pääministerin erityisavustaja,
toimittaja
Valtioneuvoston kanslia



Verkostojen taloudesta

Verkostotalous eli "network economy" on kohonnut yhdeksi taloustieteen kiinnostavimmista teemoista. Organisaatioiden taloustieteen piiristä verkostotalous ja sen taustalla oleva vaihdantakustannusten teoria on avartunut näkökulmaksi koko talouteen ja aina kansainvälisen kilpailun strategiaksi asti. Yhtenä kiinnostavana kohteena on perheviljelmä (Henning (1987).

Taloushistoriaakin kirjoitetaan uusiksi vaihdantakustannusten näkökulmasta (North 1984; 1989). On alettu puhua "**uudesta instituutionaaliseen taloustieteestä**" (mm. Williamson 1975, Coase 1984, Dittus 1985, Schenk 1990). Käytännön tasolla tätä suuntausta on vahvistanut pyrkimys tulkita Japanin taloudellista menestystä sekä tietotekniikan ja telekommunikaation kehitysharpaukset.

Suomessa verkostotalouteen on ladattu paljon toiveita. On väitetty, että "verkostotalouden kehittäminen on maaillemme ainoa näköpiirissä oleva talousstrategia" (Lahti 1992). Verkostotaloudella on selitetty myös Nokia-konsernin kasvua 1980-luvulla elektroniikka-alan pikkujättiläiseksi (Lovio 1989). Siihen tukeudutaan muun muassa maaseudun kehittämisessä: esimerkiksi *Puu-Suomi*-ohjelmassa ja *Agropolis*-hankkeessa.

Verkostotalousteoriaan on monta tietä, mutta vaihdantakustannusten teorian kannalta keskeisiksi artikkeleiksi voidaan mainita Coase 1937, Hayek 1945, Stigler 1951, Akerlof 1970, Richardson 1972, Alchian and Demsetz 1972, Alchian 1984. Suurimmat ansiot näkökulman tunnetuksi tekemisessä on Oliver E. Williamsonilla (esim. 1975, 1985, 1986), vaikkei hän käytäkään termiä verkostotalous.

Vuorovaikutuksen verkostot

Sana verkostotalous herättää milteipä jokaisessa myönteisen kaiun. Verkoston mielikuvaan liittyy sellaisia asioita kuin yhteys, vuorovaikutus ja tasa-arvo. Taustalla on ilmeisesti kokemus ihmissuhteiden verkosta. Verkostossa mikä tahansa solmukohdista voi tarpeen tullen toimia keskuksena - toisin sanoen antaa uutta tietoa verkoston käyt-

töön. On kiintoisaa, että suomen kielessä "keskustelun" käsitteeseen sisältyy ajatus vastavuoroisuuden verkostosta.

Arkkitehti Alvar Aalto ennakoi jo 1930-luvulla, millaisen mullituksen puhelin aiheuttaa yhteiskunnassa. Paperille piirretty puhelinverkko osoittaa graafisen selkeällä tavalla, mikä on asutuksen ihanne-tila, kun ihmisten välisen yhteyden tarve otetaan kriteeriksi. Puhelin on ensimmäinen kaksisuuntainen, suora yhteyskanava. Yhteiskunnassa kommunikaatio edellyttää "ryhmien ryhmiä", nykytermein verkostoja.

Puhelin päälinjoinen, paikalliskeskuksineen ja niistä haarautuvine erillislinjoinen on organisaatioltaan mahdollisimman lähellä luonnon biologista järjestysperiaatetta, paikallisesti ryhmittyneiden solujen kommunikaatiota... Puhelimen johto-, keskus-, ja toimintakustannukset eivät ole edullisia ylimalkaisen "yksilöidenvälisen" periaatteen kannalta. Hajanainen, järjestymätön ja harvaan asuttu maaseutu ja järejettömästi kasautunut suurkaupunki ovat molemmat jokseenkin suunnitelmatonta asutusta. Puhelimen ekonomia johtaa sen sijaan asuntalueiden orgaaniseen haaraantumiseen. Se sallii maantieteellisen hajasijoituksen, mutta edellyttää paikallista ryhmittymistä. (Aalto 1932, 34)

Aallon ajatuskulku johtaa tällaisenakin suoraan verkostotalouteen, mutta on ilmeistä, että verkostotaloudella ja desentralisaatiolla on syvempikin yhteytensä. Jos olemme Hayekin kanssa samaa mieltä, että "yhteiskunnan taloudellinen ongelma on pääasiassa se, että on nopeasti mukauduttava muutoksiin ajan ja paikan erityisolosuhteissa", niin ratkaisuna tarvitaan jonkinlaista päätösvallan hajautusta, desentralisaatiota (1945, 524).

Muutoksen tosiasiaista seuraa vähäisetkin signaalit rekisteröivän hintajärjestelmän etevämyyden keskusjohtoisen suunnittelun rinnalla. Jokaisella ihmisellä on yksilöllistä, henkilökohtaista ja ainutkertaista tietoa, - jolle ei ole markkinoita, koska muut eivät määritelmällisesti osaa sitä kysyä - ja siksi tarvitaan hintainformaatiota täydentämään erityinen neuvottelukäytäntö, joka paikkaa markkinamekanismissa todettuja puutteita.

Farrell (1987, 125) ehdottaakin, että taloudellisia instituutioita tulisi arvioida kaksivaiheisesti:

1) tulisi tutkia, mikä olisi niiden taloudellinen tulos, kun ne toimivat itsekseen

2) ennen lopullisen arvion antamista tulisi kysyä, missä määrin kyseinen instituutio voi neuvotellen parantaa toimintaympäristöään. Verkostotalous on "jatkuvatoiminen" ratkaisu tähän kaksivaiheisuuteen.

Kuusi tulkintaa

Verkostotaloudelle voidaan antaa ainakin kuusi erilaista tulkintaa. Yksinään jokainen näistä näkökulmista jää vajavaiseksi, mutta yhdessä

ne antavat moniulotteisen käsityksen siitä, mistä on kyse.

Teknologisesta näkökulmasta verkostotalous nojaa sähköisiin tietoverkkoihin ja teletekniikkaan. Tiedolla on erikoisia taloudellisia ominaisuuksia. Se ei kulu käytössä, se korvaa muita tuotannontekijöitä ja uusi tietotekniikka nostaa yhteydet täysin uudelle tasolle. Mikrotietokoneet ja modeemit avaavat jokaiselle halukkaalle pääsyn eri tasoihin verkkoihin. Kansanomaisesti tätä näkökulmaa on kutsuttu puuhataloudeksi, mutta kuten Lovio (1990) huomauttaa, vaikka kaikki yritykset ja kotitaloudet liitettäisiin samaan verkkoon, ei vielä ole kyse verkostotaloudesta. Voidaan lisätä, että edes kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen sähköisissä pörssieissä ei ole verkostotaloutta. Verkostotalous on tietynlainen tapa käyttää elektronista tiedonsiirtoa.

Verkostotaloudelle voidaan toisaalta antaa tulkinta, joka painottaa **luottamuksellisia henkilösuhteita ja avainhenkilöiden ns. henkilökemialla**. Eihän kukaan luota yritykseen sinänsä, vaan tosiasiaa johonkin henkilöön tuossa yrityksessä. Yritysten väliset suhteet ovat henkilöiden välisiä suhteita. Tai, ollaksemme tarkkoja, taloudellinen käyttäytyminen "on upotettu henkilöiden välisten suhteiden verkostoihin" (Granovetter 1985, 504). Tätä näkökulmaa korostavat esimerkiksi Johannisson (1986) ja Birley (1985). Henkilösuhteet ovat yrityksen tärkein voimavara. Ollakseen itsenäinen "yrittävän on voitava valita riippuvuutensa". Henkilösuhteilla yrittäjä luo yritykselleen toimintaympäristön, joka on lähtökohtatilannetta suotuisampi mm. luottamuksen, joustavuuden ja epävirallisen tiedonsaannin kannalta. Vaikka paikallistason yhteisösuhteet saattavat sitoa yrittäjän liian pieniin ympyröihin, henkilösuhteiden verkolla pääsee vähin kustannuksin yli paikallisuuden rajojen.

Kolmannelta puoleltaan verkostotalous on **alueittaista taloutta**. Kolmiulotteisena olentona ihmisen on asuttava jossain. Samalla tavalla lähekkäinen sijainti on yrityksille tunnetusti eduksi. Alueelliselta kannalta yhteiskunnan organisoimat peruspalvelut (infrastruktuuri) muodostavat verkoston. Alueen kehittyneisyys on tämän verkoston kehittyneisyyttä. Kansainvälisen kilpailun paineessa alueet erikoistuvat ja kilpailevat verkostoina toisten alueellisten verkostojen kanssa ja maansisäiset keskushierarkiat menettävät portinvartijaetujaan.

Tervamäki (1989) viittaa siihen, että ihmiset hakeutuvat hierarkisen pääkaupunkiseudun sijasta asumaan verkkomaisiin rakenteisiin maakuntien keskuseuduille. Alueet voidaan siis käsittää organisoituvina verkostoina ja sellaisiksi ne kehittyvät, koska "luovuuden ympäristö on verkkomainen kommunikaatioympäristö".

Neljännestä näkökulmasta verkostotalous on **yritysryhmä tai -rypäs**, joka on strategisesti rakentunut optimaalisen arvoketjun varrelle (Porter 1986). Se on piirretty tilastollisesti esiin pysyvinä ja vahvoina liikesuhteina. Tällä, useimmiten monikansallisella, strategisella liittoumalla on monia keskinäisiä yhteistoiminnan muotoja. Osallisuus tällaiseen verkstorakenteeseen on välttämätöntä, jos yritys pyrkii pieniltä kotimarkkinoilta laajemmille kansainvälisille markkinoille. Jo-

hanson ja Mattson (1988) katsovat, että verkostossa yritys tavoittelee sellaista strategista asemaa, joka takaa sille "markkinavarantoja" (market assets) eli pysyvän pääsyn tärkeisiin resursseihin sekä vakaan myynnin. Yritys investoi verkostoasemaan pitemmän tähtäimen etujen vuoksi, mikä tarkoittaa, ettei hinta yksin määrää liikekumppanien valintaa.

Viidettä näkökulmaa voisi kutsua **dynaamiseksi**. Verkostotalous on ikäänkuin ameeba, jossa yritykset kasvaessaan jatkuvasti jakautuvat pienemmiksi yksiköiksi, jotka taas puolestaan alkavat kasvun - tai kuolevat. Tähän näyttäisi sisältyvän mittakaavetujen yli menevä trendi (vrt. Vuorinen 1989), jota voi kutsua paluiksi pieniin yksiköihin. Muun muassa Okko (1990) huomauttaa, että Suomessa henkilömäärissä mitattu keskimääräinen toimipaikka- ja yrityskoko on pienentynyt. Miten tämä on selitettävissä?

Ilmeisesti asia johtuu siitä, että länsimaissa sovelletaan työvoimaa korvaavia teknologioita. Vieläkin tärkeämpää on, että uusi tietotekniikka sekä tulosjohtaminen suosii joustavia ja motivoituneita pieniä yksiköjä, joissa vieraantuminen jää vähäisemmäksi kuin suurissa saman katon alle kootuissa linjaorganisaatioissa. Pienempi yrityskoko ei kuitenkaan ole ehto tai edellytys, vaan seurausta muuttuneista yritysten välisistä suhteista.

Kuudentena ja viimeisenä näkökohtana kannattaa mainita se, että verkostotalouteen sisältyy ikäänkuin automaattisesti ns. **kolmannen tien talousajattelua** vahvistava piirre. Onhan huomion arvoista, että verkostotalous ylittää toimintalogiikkana sekä **valtoimen markkinamekanismin** (kapitalismi) että **hierarkisen suunnittelun ja komentotalouden** (sosialismi). Tätä Lovion (1990) mainitsemää tulkintaa vahvistaa se, että mm. osuustoiminta osoittautuu yhdeksi verkostotalouden loogisista muodoista. Verkostotalous onkin merkitykseltään teollisen vallankumouksen ytimeen eli tehdasjärjestelmään verrattavissa oleva innovaatio. Silti sitä ei voi pitää omana talousjärjestelmänä. Sen sijaan on syytä havaita, että arvojen tasolla verkostotalous eroaa ideologisoidusta markkinataloudesta. Verkostotaloudessa sopimussuhteilla on keskeinen asema ja siksi siihen sisältyy määrätty kytkentä tasavaltaan valtiomuotona.

Työnjaon syvenemisen logiikka

Verkostotaloudessa ei itse asiassa ole mitään salaperäistä, vaan kyseessä on yksinkertaisesti työnjaon syvenemisen seuraava aste. Tähän väitteeseen sisältyy sen vääjäämättömyys ja läpilyövä realismi. Puheesta verkostotaloudesta saattaa olla muodin makua, mutta itse ilmiö ei ole muoti, vaan yksi talouden kovimmista tosiseikoista.

Massatuotteiden kysynnän kasvaessa niitä tuotettiin tavalla, jota liukuhihna ilmentää ja jonka Henry Ford vei huippuunsa autotehtaissaan. Mutta kysynnän kasvaessa perusprosessin vaiheita ja sen tukitoimintoja kuoriutuu omiksi yrityksikseen.

Jo Adam Smith havaitsi, että "työnjaon syvyys riippuu markkinoiden laajuudesta". Tästä oivalluksesta jatkanut Stigler (1951) kuvaa asiaa yhden tehtaan kannalta. Tehtaan toimintaan kuuluu erilaisia operaatioita, joiden kunkin kustannusfunktio riippuu pelkästään kyseisen operaation tuotantoasteesta. Operaatioiden tuotantoasteen ja tehtaan tuotantoasteen välillä on vakiosuhde. On realistista olettaa, että operaatioiden keskimääräiskustannuksia kuvaavat funktiot eroavat toisistaan: graafisesti kuvaten eräät laskevat jatkuvasti, toiset nousevat jatkuvasti, useimmat lienevät alaspäin kuperia.

Miksi tehdas ei hyödynnä laskevien kustannusten so. lisääntyvien tuottojen operaatiota pitemmälle? Selvästikin siksi, että toisten operaatioiden nousevat kustannukset yhdessä painavat keskimääräiskustannusten käyrän kuperaksi, eikä tuotosta kannata lisätä minimipisteen jälkeen. Mutta miksi tehdas ei sitten luovu koko operaatiosta? Ilmeisesti siksi, että operaatio on kerta kaikkiaan liian vähäinen tehdäkseen siihen erikoistuvan yrityksen kannattavaksi.

Toinen mahdollisuus on se, että vaihdantakustannukset estävät operaation kokoamisen etäisistä eri tehtaista yhteen yritykseen. Mikäli kysyntä kuitenkin kasvaa ja teollisuudenala laajenee, ottaa yksi erikoisyritys hoitaakseen mainitun operaation. Se on monopoliasemassa, mutta ei ainakaan aluksi pysty hinnoittelemaan tuotettaan kalliimmaksi kuin operaatio tehtaan sisällä toteutettuna maksaisi.

Kysynnän yhä kasvaessa kyseisen kuoritun operaation ala muuttuu kilpailuksi ja ennen pitkää siitä itsestään kuoriutuu osa uudeksi yritykseksi. Ellei kysyntä kasva, mutta erikoisyritykseen kuoriutuneen operaation teknologia kehittyy, saavuttaa yritys aidon yksinmyyjän aseman. Tämä taas todennäköisesti johtaa alalla strategisiin järjestelyihin, joilla yksinmyyjä sidotaan alan yleisestseen.

Kysynnän kasvaessa yhä useampi operaatio kuoriutuu pois alkupe-
räisestä prosessista. Kokonaistulos on, että kuorittujen operaatioiden kustannuskäyrät muuttuvat emäprosessin kannalta määrähintaiseksi viivaksi. Kiinteän ja hierarkisen suuryrityksen sijasta tuotetta ympäröi sopimussuhteisten pienten yritysten verkko. On myös mahdollista, että tuollaista selkeästi tunnistettavaa yhtä tuotetta ei ole, vaan yritykset ovat toinen toistensa yrityspalveluja.

Loppuun vietyä logiikka johtaa verkostotalouteen. Markkinoiden laajentuminen eli kysynnän kasvu syventää yhä työnjakoa, mikä ei suinkaan johda suurempien ja samanlaisten yritysten keskinäiseen kilpailuun, vaan siihen, että alan yritykset tulevat yhä erikoistuneemmiksi ja riippuvaisemmiksi toisistaan. Ne tuottavat toinen toisilleen työnjaon ja minimoitujen vaihdantakustannusten lukitsemalla tavalla.

Asiakassuhde ei ole anonyymi, vaan yrityksillä on "tarina" ja asiakasyrityksellä kasvot. Luottamuksen kasvaessa yritykset luovuttavat toisilleen sellaisiakin operaatioita, joita ne ovat pitäneet yllä suojautumismielessä, kaiken varalta, vahvistaakseen markkina-asemiaan. Verkosto syntyy kuin itsestään näistä suhteista, sillä yksikin "väärinkäyttäytyvä firma" saattaa tarvella koko alan kilpailumahdollisuudet.

Vastaavasti verkosto huomaa omaavansa yhteisiä etuja mm. tuotekehittelyssä ja markkinoinnissa.

Taloustieteen klassikoista tätä näkemystä ennakoi Joseph Schumpeter, joka tähdensi talouden dynaamisuutta. Talous kehittyy epäjatkuvien, spontaanien, joskus rajujenkin muutosten kautta. Tasapainotilat sortuvat epäjärjestyksestä toiseen palautumattomalla tavalla. Evoluution yhdeksi elementiksi Schumpeter jo vuonna 1912 selitti "uuden teollisen organisaation toimeenpanon, esimerkiksi luomalla monopoli-asema luottamuksellisten suhteiden verkoston kautta" (sit. Jacquemin 1987, 127).

Verkostoituminen on oppimisen organisointia

Verkostoitumisen perimmäisenä ideana on muuntaa verkstorakenteen avulla kiinteitä kustannuksia muuttuviksi. Toisin sanoen tällä rakenteella saadaan samansuuntainen vaikutus kuin mittakaavaa suurentamalla. Mikä tärkeintä niin verkstorakenteella päästään parempaan tulokseen. Etu verkstorakenteen hyväksi syntyy siitä, että sopivissa olosuhteissa työnjakoa voidaan syventää mittakaavaetuja pitemmälle, vaikeivat markkinat laajenisi lainkaan.

Vaihdantakustannukset "yhdessä tehden" ovat verkoston sisällä pienemmät kuin "itse tekien" tai "markkinoilta ostaen". Verkostokäsitteeseen sinänsä mahtuu monenlaisia yhteistyömuotoja, kuten Richardson (1972) varhain totesi. Se on oikeastaan jatkumo, hybridimuotojen vyöhyke markkinoiden ja yrityksen sisään organisoinnin välillä.

Verkosto syntyy pitemmän ajan kuluessa, yritysten välisenä oppimisprosessina, jossa ne vaihtavat riippumattomuuttaan keskinäiseen riippuvuuteen. Työnjaon syvetessä riippumattomuudesta tulee väistämättä yritysten välistä kauppatavaraa. Ehtona on, että tällainen strategia johtaa suurempaan tehokkuuteen ja vähäisempiin riskeihin. Kun verkosto oppii kilpailemaan verkostona, se on päässyt menestyksen aallon päälle.

Verkostoituminen edellyttää pitkäaikaisia, luottamuksellisia ja täydentäviä liikesuhteita osapuolten välillä. Paradoksaalista kyllä, verkostossa kukin firmoista voi toimia joustavammin, sillä kukin niistä on karsinut toissijaisiin toimintoihinsa liittyneitä kiinteitä kustannuksia. Verkostossa voi aluksi olla yksi muita vahvempi firma, joskus verkonkutojaksi kutsuttu, mutta ajan mittaan yritysten väliset suhteet muuttuvat tasavertaisemmiksi.

Tämä johtuu siitä, että koska verkosto ei toimi pelkän hintainformaation varassa, vaan vaihtaa keskenään aluksi strategista ja jatkossa muutakin tietoa, saa jokainen verkostoon kuuluva yritys "äänen". Tässä suhteessa verkostot muistuttavat epävirallisia yritystenvälisiä osuuskuntia. Goto (1982) tulkitseekin japanilaista yritystysryhmäkennettä mallinaan "informaatioklubi". Verkoston sisälle syntyy usein yritystenvälisiä projekteja ja erilaisia yhteistyöelimiä.

Verkostoitumista vahvistaa edelleen muutama erikoistumiseen liittyvä seikka. Työnjaon edellyttämälle erikoisteknologialle ja osaamiselle ei ole vaihtoehtoja käyttööä verkoston ulkopuolella ja siksi verkostoon kuuluvilla yrityksillä on syytä investoida verkostosuhteisiin (Vattne 1990, 161). Toinen tärkeä seikka on Kenneth Arrowin nimissä kulkeva paradoksi: ostaja ei pysty arvioimaan uuden informaation arvoa ennenkuin hän on saanut sen sisällön tietoonsa - mutta jos näin tapahtuu, on hän saanut informaation ilmaiseksi. Ei-standardisoidulle tiedolle ei siis ole toimivia markkinoita.

Verkostossa institutionaaliset tietomarkkinat kuitenkin syntyvät, koska yrityksillä on yhteinen tiedonintressi sekä kiinteiden liikesuhteiden antama tae siitä, että välitettävä tieto on täysipainoista.

Yhteistyötä välittävä verkko on kunnossa, kun (Lahti 1992, 46):

- yritykset ovat yksimielisiä jokaisen roolista ja toiminta-alueesta yhteistyöverkossa
- on olemassa sopimus yhteistyöhön osallistuvien yritysten tehtävien luonteesta ja toimintatavasta
- yhteistyöhön osallistuvat yritykset näkevät toistensa panoksen myönteisenä
- yhteistyöhön liittyvien tehtävien koordinoinnin mallit ja rakenteet on sovittu.

Paitsi että verkosto yhdistää, se on verkkojen tapaan "hyväpyyntinen" - tässä tapauksessa hyvä muutossignaalien pyytäjä. Toimivassa verkostossa "kanavat ovat auki" ja tuotteita koskeva tieto suurelta osin yhteistä. Verkoston kontaktipinta ulospäin ja kyky vaihtaa sisäisesti toiminnalle olennaista tietoa on ylivertainen verrattuna toisiin vaihtoehtoihin kuten yhden pääjohtajan alaiseen jättikonserniin tai toisaalta keskenään samanlaisiin, kilpaileviin yrityksiin, jotka kuppaaavat toisiaan, salaavat tietoa toisiltaan ja yrittävät leikata toistensa kurkut tinki-mällä katteesta.

Kuten Lovio (1990, 101) huomauttaa, verkosto voi syntyä kahdella tapaa. Siten, että iso konserni puretaan pienemmiksi yhtiöiksi, tytäryhtiöiksi ja yrityspalvelufirmoiksi tai siten, että joukko yrityksiä kehittää aikaisemmat markkinasuhteensa verkostosuhteiksi esimerkiksi luodakseen uuden markkinointikanavan, tuotteen tai yhteisen tuoteperheen.

Jälkimmäiseen suuntaan vie asioita logistiikka eli pyrkimys kuljetusvirtojen optimoimiseen ja oikea-aikaistamiseen. Samaan suuntaan vie se seikka, että ostaja ei enää osta fyysistä tuotetta, vaan tuotteen sekä sen elinkaareen liittyvän palvelusjärjestelmän, johon kuuluu mm. takuu, kunnossapito, jälkimarkkinat sekä kierrätys tai ekologinen poisto.

Vaihdantakustannukset ovat talouden kitkaa

"Miksi yritykset ovat olemassa?" Miksi markkinat eivät hoida kaikkea vaihdantaa? Entä miksi kaikki taloudellinen toiminta ei tapahdu yhden

maailmanlaajuisen yrityksen puitteissa? Miten yritysten rajat muodostuvat? Nämä perimmäiset kysymykset otti esille englantilainen Ronald H. Coase vuoden 1937 klassisessa artikkelissaan yrityksen luonteesta. Mainittakoon, että Coase sai vanhoilla päivillään eli vuonna 1991 taloustieteen Nobel-palkinnon.

Vastaus on transaktiokustannuksissa, jotka kansantaloustieteilijä suomentaa vaihdantakustannuksiksi ja yritysekonomisti liiketoimikustannuksiksi. Vaihdantakustannukset tarkoittavat, että markkinoiden käytöllä on kustannuksensa. Hyödykkeitä ei voida vaihtaa ilmaiseksi. Jokainen käytetyn auton ostaja tietää, että vaihdanta edellyttää toisen osapuolen löytämistä, kaupantekoa alustavia neuvotteluja, sopimuksen tekoa ja juridista tarkistusta, petokselta suojautumista, laadun valvontaa, varautumista mahdollisiin muutoksiin jne. Tämä kustannuslaji on rinnastettavissa kitkaan fysiikassa.

Vaihdantakustannusteoria perustuu "ihmisluonteeseen sellaisena kuin se on" (Coase 1984). Toisin sanoen emme oleta markkinoita läpinäkyviksi, täydellistä varmuutta yms. talousteorian tavanomaisia lähtökohtia. Markkinoiden olemassaolo edellytetään lähtökohtaisesti, mutta huomio kiinnitetään elävästä elämästä löytyviin markkinasuhteet ylittäviin institutionaalsiin seikkoihin.

Coasen näkökulmaa tämentänyt Williamson (1975, 1985, 1986) esittää seuraavia inhimilliseen psykologiaan ja maailman rakenteeseen pohjaavia syitä sille, miksi vaihdantaan liittyy kustannuksia. Kaikki johtavat siihen, että yritysten välille syntyy markkinasuhteiden oheen sellaisia institutionaalisia suhteita, jotka taloustiede pitkään jätti huomiotta. Williamson itse ei kehittä teoriaansa verkostotalouden suuntaan, vaan sen ovat tehneet hänen tulkitsijansa.

1. Järjen rajallisuus (bounded rationality) eli se, että ihminen pyrkii olemaan rationaalinen, mutta on sitä vain rajallisesti. Ihmismieli ei pysty käsittelemään kaikkivoipaisesti ja erehtymättä saamaansa informaatiota. Tämä yksilön aivokapasiteetin rajallisuus suosii oppivia yhteistyörakenteita.

2. Opportunismi eli se, että jos olosuhteissa tapahtuu muutos, ja "joku saa tilaisuuden", hän useimmiten käyttää sen hyväkseen eikä koe olevansa sidottu muutosta edeltäneisiin sopimuksiin. Sopimuksen kirjaimesta ja hengestä poiketaan, jos se on edullista. Opportunismin äärimuotoja ovat petos, huijaus ja varkaus. Opportunismin tosiasiaista seuraa luottamuksellisuuden tärkeys.

3. Epävarmuus, joka kuuluu maailmaan ikäänkuin rakenteessa annettuna ja jota vahvistaa se, ettei tässä maailmassa elävien ihmisten toimintaa voi ennakoita. Verkostoitumalla yritykset vähentävät toimintaympäristönsä epävarmuutta sovittamalla tekemisiään ennalta yhteen.

4. Epäsymmetrinen informaatio. Tuotetta ja tuotteen laatua koskeva tietämys jakaantuu myyjän ja ostajan kesken epäsymmetrisesti. Myyjällä on parempi tieto hyödykkeen todellisista ominaisuuksista kuin ostajalla. Akerlofin (1970) havainnon mukaan ostopäätökset koh-

distuvat tämän koetun epäsymmetrian vuoksi tilastollisesti keskilaatuun, joka taas heijastuu alempina hintoina. Tällöin huippulaadun tarjonta katoaa ja "seuraava keskilaatu" ajaa ylempiä laatukerroksia pois markkinoilta. Ellei tuotteita merkitä ja laatuhinnoitella, katoavat markkinat kokonaan.

5. Vähälukuisuus vaihdannan osapuolissa. Vaikka lähtökohtana olisikin reilu monen myyjän ja monen ostajan kilpailutilanne, on sopimuksen kerran saanut muita paremmassa asemassa seuraavilla sopimuskierroksilla, koska voi oppia kokemuksistaan. Näin liiketoimien käytäntöön sekoittuu riippuvuussuhteita ja taipumus ohjautua bilateeraaliseksi liikesuhteiksi.

6. Varantospesifisyys (asset specificity) millä tarkoitetaan sitä, että sitoutuessaan tietyn tuotteen tai palveluksen toimittamiseen yritys joutuu investoimaan erikoisteknologiaan tai erikoisosaamiseen, jolla ei ole merkittävää jälleenmyyntiarvoa. Yritykselle syntyy siten intressi taata toimitusten jatkuvuus eli luoda kiinteä liikesuhde.

7. Vaihdamman taajuus vaikuttaa ymmärrettävästi siihen, millaisia muotoja liiketoimen hallintarakenne (governance structure) saa. Jos varannot ovat puolittain spesifisiä ja vaihdanta taajaa, on verkostoituminen todennäköistä.

Williamsonin perusteisiin voi kiteyttää seuraavasti: verkostoutuminen johtuu siitä että työnjakoisessa yhteiskunnassa 1) varannot on pakko sitoa yhä kapeampiin tehtäviin, 2) jolloin joudutaan alttiiksi vasta puolen opportunistille, 3) ympäristössä, joka on epävarma. Kysymys on siis yrityksen kokemasta epävarmuudesta, jota se pyrkii vähentämään sopimussuhteiden hallinnalla. Ellei molemminpuolista luottamusta ja takeita ole, "sopimustuotanto saattaa siis olla sidottujen investointien tapauksessa varsinainen ansa", kuten Ollila (1988, 39) volyymiltaan rajallisen ja muilta käytöiltään vaihtoehdottoman maatalouden erikoistuotannon investointien osalta kirjoittaa.

Osa vaihdantakustannuksista voidaan laskea vertailemalla olemassaolevaa ja mahdollista yritysasetelmaa tietyn teknologian, työnjaon ja kysynnän volyymin puitteissa. Epäluottamuksen kokeminen että yhteistyöstä oppiminen ovat kuitenkin subjektiivisia asioita ja siksi ei vaihdantakustannuksia voida koskaan ilmoittaa täsmällisesti. "Kättä päälle" -kulttuurissa vaihdantakustannukset ovat vähäisempiä kuin siellä, missä kaikissa sopimuksissa tarvitaan asianajajaa.

Verkostotalousteorია ei vielä ole niin kehittynyt, että kaikki verkostoratkaisut kyettäisiin sijoittamaan verkostokartalle, jossa olosuhteiden mukaan kyettäisiin nimeämään yhteistyömuoto. Alchian (1984) asettaa tämän tavoitteeksi. Tällaisia tarkasteluja on silti olemassa (mm. Kielland 1989, Walker and Weber 1984, Anderson and Weitz 1986). Tärkeimmistä yhteistyömuodoista syntyy seuraava lista:

- strategiset allianssit
- yhteisyritykset (joint venturet)
- kehitysyhtiöt
- teknologiakylät/tiedepuistot

- osuuskunnat
- franchising
- shop in shop
- ristiinomistukset
- alihankinta eri muodoissaan
- yrityspalvelut
- toimitusopimukset
- leasing

Joukkueen talous

Alchian (1972, 1978, 1984) on kehittänyt tähän yhteyteen kuuluvia ajatuskuluja joukkueen (team) tai liittouman (coalition) ekonomiasta. Liittoumassa jäsenet ryhtyvät yhteistyöhön maksimoidakseen liittouman arvon. Yhteistyössä ollessaankin he kilpailevat keskenään. Riippuu liittouman organisatorisista järjestelyistä, onko jäsentenvälinen kilpailu haitaksi vai hyödyksi.

Kun jotakin tuotetaan joukkueena, tuotos tai arvonlisä on koko joukkueen/liittouman yhteistyön tulosta eikä sitä määritelmällisesti voida jakaa jäsenten antamien panosten mukaan. Joukkueen tuotos on yksinkertaisesti enemmän kuin jäsenten panosten summa. Tällaisessa tuotannossa jäsenten rajatuottavuuksien mittaaminen on vaikeaa, ellei mahdotonta. Ajatellaanpa esimerkiksi neljää henkeä lastaamassa paa-leja traktoriin. Pelkästään tarkistamalla, että kaikki heinät on saatu la-toon, ei saada selville kunkin rajatuottavuutta. Asia monimutkaistuu, vielä jos traktorin, peräkärryn ja kuljettajan osuudet otetaan huomi-oon.

Joukkuetuotannossa

1) tarvitaan useita erilaisia resursseja

2) kaikki joukkueen käyttämät resurssit eivät ole yhden henki-lön omistuksessa

3) tuote ei ole erillisten panosten summa. Jotta jokainen saisi oi-keudenmukaisen osansa kokonaisrajatuottavuudesta, tarvitaan li-säjärjestelyä.

Jos ryhmä on riittävän pieni ja kaikilla on kokemusta eri osatehtä-vistä, ei erillistä järjestelyä tarvita. Suuremmissa ja monimutkaisissa liittoumissa yksi jäsenistä erikoistuu valvomaan, seuraamaan ja ohjaa-maan ryhmää. Teknisesti hän on "rajahyötymittari", joka vähentää pin-nauksen ja välistävetojen mahdollisuutta. Mutta kuka valvoisi häntä?

Yksinkertaisinta on antaa tälle henkilölle yllykkeeksi oikeus jouk-kueen nettotuotokseen. Hän luvan joukkueen tehokkuutta parantaviin uudelleenjärjestelyihin, koska hän on ainoa, joka tuntee koko tuotanto-kokonaisuuden. Jos hän vielä saa oikeuden erottaa tai palkata joukkueeseen uusia jäseniä tai myydä omat toimintaoikeutensa kyvykkäälle ulkopuoliselle, on syntynyt yritys, Alchianin sanoin klassinen kapita-listinen firma. Pienillä muunnelmilla saadaan mm. sosialistinen yritys

(valtio ainoa omistaja) tai osuustoiminnallinen yritys (osuudet yhtä suuria ja asiakasjäsenyyteen sidottuja).

Osuustoiminnan erikoisuuksiin kuuluu sekä osuuksien että yritysjohdon asemien jälkimarkkinoiden puuttuminen. Tarkoitus on, että osuuskuntaa ei voi vallata eikä sille synny keinotteluarvoa. Tämä taas perustuu siihen, että osuuskunnan tarkoituksena on vakiinnuttaa jäsenten kannalta oikeudenmukainen markkina-asema.

Alchianin korostuksen mukaan tehokas tuotanto ei perustu resursien paremmuuteen, vaan siihen, että entistä tarkemmin osataan arvioida noiden resurssien suhteelliset suoritteet. Yritykset, tarkemmin niiden koordinoiva johto, ovat siten "markkinoiden erikoistuneita korvikkeita", halvin tapa koordinoida tieto erilaisten panosten yhteiskäytöstä.

Tämä tarkastelutapa voidaan muunnoksena nostaa yritysten välisiin suhteisiin (esim. Klein, Crawford and Alchian 1978). Organisaatio-suhteet ja sopimukset ovat kilpailun muotoja - siinä kuin hinnatkin. Eri olosuhteissa sovelletaan eri ratkaisuja. Kilpailun kannalta nämä verkostotalouden käsitteen sisälle mahtuvat keskinäiset kytkennät ovat paljon tärkeämpiä ja tehokkaampia kuin taloustieteilijöiden perinteinen huoli kilpailevien yritysten lukumäärästä antaisi ymmärtää. Esimerkiksi suomalaiset metsänhoitoyhdistykset ovat kilpailua tehostava eikä vääristävä organisaatiomuoto ostajien reviiireihin jaetuilla markkinoilla.

Economy of scope

Verkostotalouden konsepti yhdistetään vaihtelevin tavoin *economy of scope*-käsitteeseen. Jälkimmäinen on yrityksen näkökulmasta monituotteisuutta ja tuotevariaatioiden sekä joustavuuden ekonomiaa. Sille ei ole selkeää suomennosta. Kuluttajan/ostajan näkökulmasta kyseessä on kulloistakin tarvetta vastaavaksi räätälöity täsmä- tai kohdetalous.

Economy of scope on kuitenkin periaatteessa täysin itsenäinen tehokkuuskonsepti. Verkoston kyky joustaa vailla merkittäviä lisäkustannuksia antaa sille economy of scope -etuja. Kysynnän varianssin, muodin ja asiakkaiden tarpeiden mukaan räätälöity ns. joustava tuotanto on muuan economy of scope -sovellus. Economy of scopen kattama alue on kuitenkin paljon laajempi kuin joustavan tuotannon alue, joka sopii parhaiten metalli- huonekalu- ja vaatetusteollisuuteen.

Economy of scope tarkoittaa, että on edullisempaa kombinoida kahden tai useamman tuotteen tuottaminen yhteen firmaan kuin tuottaa nuo tuotteet erikseen eri yrityksissä (Panzar and Willig 1981). Tällöin on kyse monituoteyrityksestä, mutta ei välttämättä hyödykkeiden yhteistuotannosta. Monituoteyrityksen olemassaolo perustuu mahdollisuuden hyödyntää jonkun laatuista ylikapasiteettia. Toisin sanoen, voimme tuottaa samoilla kiinteillä kustannuksilla useampia tuotteita.

Panzar ja Willig mainitsevat esimerkkeinä kapasiteetin käytön ennakoitavasta ajallisesta vaihtelusta, tuotantorakennuksesta, inhimilli-

sen pääoman monikäyttöisyydestä sekä biologiasta (lampaanliha & villa) johtuvat monituotteisuudet. Viimeinen esimerkki - kuten itse asiassa kaikki esimerkit - vie ajatukset maaseutuyritykseen, joka lie-neekin paras monituoteyrityksen malli.

Teece (1980) huomauttaa, että economy of scope tuotantokustan-nusten puolella ei sellaisenaan riitä. Yrityksen economy of scopen määräävät sekä tuotantokustannukset että vaihdantakustannukset yh-dessä. On luontevaa, että monet yritykset pystyvät viemään markki-noille useita tuotteita likipitäen samoilla vaihdantakustannuksilla. Jos monituotteisuudesta aiheutuu uusien myyntikanavien avaamisen vuoksi tuntuvia vaihdantakustannuksia, ei yrityksen economy of sco-pea synny.

Iskulauseenomaisesti economy of scope rinnastuu *economy of scale* -käsitteeseen (s.o. suuruuden ekonomiaan, mittakaavaetuihin). Näitä erilaisia ekonomioita on hyvä vertailla, kunhan muistamme ne yksin-kertaistuksen vaarat, joita tällaisiin kahden käsitteen vertailuihin sisäl-tyy. Maatilan economy of scope on erilainen kuin paitatehtaan tai puunjalostuskombinaatin.

	ECONOMY OF SCALE	ECONOMY OF SCOPE
Tehokkuusperiaate	Mittakaava	Kapasiteetin käyttöaste
Kenelle tuotetaan	"Markkinoille" varastoon	Suoraan asiakkaille
Tuotteen laatu	Massatuote, bulkki	Erikoistuote
Kilpailutekijä	Alhainen hinta	Täsmälleen tarpeisiin
Organisaatio	Jäykkä, ositettu, sääntöohjattu	Keskusteleva sitoutunut
Työaika	Kiinteä 5x8 h, vuorotyö	Joustaa sesongin/ tilauksen mukaan
Yrityskoko	Suuri	Vapaa
Suhde muutokseen	Maailma ennallaan johto oppii	Yllätyksiä tulee koko yritys oppii
Alan yritysten välillä	Kilpailu, hintasota	Yhteistyö verkostot
Sosiologinen kuvaus	Fordismi	??

Milloin yhteistyöhön?

Yritysten välisen yhteistoiminnan käynnistymistä koskevassa tutkimusraportissaan Eräheimo ja Lahti (1991) luonnehtivat yhteistyöhön ryhtymistä investointipäätökseksi. Siihen on päätettävä satsata jotain, josta hyödyt korjataan pitemmällä aikavälillä. Yhteistyö ei ole itsetarkoitus, vaan sen kautta on päästävä suurempaan tehokkuuteen kuin markkinaehtoisesti tai oman yrityksen sisällä.

Yhteistoimintaan ryhtyminen edellyttää yritykseltä tulevaisuuteen painottuvaa strategista analyysia. On arvioitava kokonaistalouden, oman alan ja yrityksen kehitystä sekä tunnistettava se, missä yritys on vahva sekä se, mitä siltä puuttuu. Tuoko yhteistoiminta kustannussäästöjä? Salliiko se lisää erikoistumista liittouman puitteissa? Mistä yritys voi luopua tullakseen verkostossa vahvemmaksi? Onko yhdessä kehitettävissä uusia, vetovoimaisia tuotteita? Vahvistaako yhteistoiminta yrityksen kilpailuasemaa? Pääseekö yritys yhteistoiminnan kautta käsiiksi sellaiseen tietoon, jota vaille se muuten jäisi? Vai onko yhteistoiminnalla yksinkertaisesti ostettavissa aikaa?

Ei ole olemassa yksiselitteistä metodologiaa, jolla toisilleen vieraat yritykset voisivat onnistuneesti verkkoutua. Yhteiset uhkat ovat kuitenkin motiiveina vahvempia kuin yhteiset edut. Tärkein päätös on liittouman jäsenten kokoaminen, sillä sen vaihtoehtoiskustannuksena on paitsi yhteistyön kariutuminen kustannuksineen, myös uuden yhteistyöryhmän kokoaminen.

Tätä harkitessa entiset tuttavuus- ja yhteistyösuhteet ovat arvokkaita. Yrityksellä ei ole mitään menetettävää yhteistyömahdollisuuksia tunnusteltaessa. Yhteistyö on kuitenkin etenemistä luottamuksessa ja oppimiskäyrällä, tai vanhemman ilmaisun mukaan tyvestä puuhun nousemista.

Verkosto ei synny siten, että joku keksii "Hei, perustetaanpa verkosto", vaan käytännöllisistä asioista, joissa onnistumista voi pitää kohtuullisen varmana. Terve yhteistyö perustuu molemminpuolisen riippuvuuden havaitsemiseen. Silti yrityksen täytyy muistaa pitää silmällä, millä kustannuksilla se voi irtaantua yhteistoiminnasta ja millä kustannuksilla joku muu osallistuja voi irtautua.

Pienyritysten yhteistoiminnan esimerkiksi voidaan ottaa saksalaisten maatilojen väliset yhtymät, renkaat ja muut yhteistoimintasuhteet. Tällöin on löydetty tukea seuraavalle nyrkkisäännölle: älä vuokraa, jos voit tehdä (osuustoiminnallista) yhteistyötä, mutta älä kooperoi, jos voit vuokrata (Brandes und Budde 1987). Neuvon ensisijaisena tarkoituksena on ohjata tiloja yhteistyöhön. Yhteistyön muoto taas riippuu vallitsevista mahdollisuuksista sekä yrittäjien suhtautumisesta maataloudessa aina vaikuttavaan riskiin.

Verkstorakenteet maaseudulla

Verkostotalouden käytäntöjä on säännönmukaisesti tarkasteltu teollisuuden ja huipputekniikan yhteydessä. Suomesta löytyy vain muutama

arvio siitä, ovatko verkostorakenteet sovellettavissa maaseudun kehitykseen. Arto Lahti (1992) arvioi Jyllannin ja Pohjois-Italian kokeuksiin viitaten, että maakunta-Suomessa on verkostoitumista tukeva kulttuuri ja arvoperusta. Pentti Vuorinen (1989) taas huomauttaa, että tuotantorakenteen näkökulmasta maatalousvaltaiset alueet eivät luo kovin hyvää pohjaa modernien tuotantoympäristöjen kehittämiseksi.

Toisaalta Värmlannin kehityksen tunteva Vuorinen aivan oikein muistuttaa, että maaseudun kulttuuriset jäykistymät ovat eri ulottuvuudella kuin vanhan ja uuden teollisen kulttuurin ristiriidoissa. Luostari-nen (1992) taas muistuttaa Japanin kokemuksiin viitaten, että verkostostrategia tulee sovittaa vastaamaan maaseudun traditioita, suurta kertomusta sekä sosiaalisia, taloudellisia ja alueellisia rakenteita.

Vaihdantakustannukset ovat koko talouteen liittyvä ilmiö ja siksi verkostotalous ei ole elinkeinon sidottu asia. Riippuu maaseudun tuotannollisista olosuhteista sekä siitä, millainen taloudellinen EU-haaste maaseudulle kohdistetaan, alkaako maaseutu verkostoitua. Maaseudulla on sitä paitsi onnistunut esimerkki verkostosovelluksesta: osuuskunta on hyvin maanläheinen tapa institutionalisoida kilpailu siten, että vaihdantakustannukset epäsymmetrisessä vaihdantatilanteessa minimoituvat.

Myös MTK:lle (hint- ja tuloneuvottelut) sekä poliittisille puolueille (infrastrukturi, verotus, oikeudellinen regiimi) voidaan antaa selkeä tulkinta verkostotalouden ja vaihdantakustannusten näkökulmasta. KERA esimerkiksi on yhteiskunnan perustama riskirahoituksen joint venturepienyritysten luotonhankintakustannusten minimoimiseksi. Uusin ja selvästi verkostotalouden alaan kuuluva yhteistyömuoto tulee olemaan kuntayhtymä, joka tarjoaa pienille kunnille suuren kunnan edut vailla kuntaliitosten haittoja.

On kohtuullista olettaa, että maaseudullakaan ei suoraan hypätä verkostotalouteen. Muutos toteutunee oppimiskäyrällä, joka alkaa **1) tilojen välisestä maatalousyhteistyöstä**, siitä siirrytään **2) uusien maaseututuotteiden tuottamiseen useamman tilan ryhmissä**, joista **3) aikanaan kehittyy uusia yrityksiä ja korkeamman tason verkostoja**.

Samalla tähän käyrään liittyy ilmiö, jota voi kutsua käyrän viuhkaantumiseksi. Perusmaataloudesta kehitytään mm. matkailun, elintarvikejalostuksen ja viennin sekä teollisuuden suuntiin.

Maaseutuolosuhteisiin sisältyy tosiasiaa verkostotalouden edellytyksiä voimakkaampina kuin teollisuudessa esimerkiksi seuraavasti:

1. epävarmuus: satovaihteluihin johtava sään epävarmuus, puun hinnan vaihtelut sekä epätietoisuus edessä olevasta EU-hintatasosta.

2. varantospesifisyys: maataloudessa ja kerrannaisvaikutusten vuoksi myös laajemmalti maaseudulla ei pääomalle ja työvoimalle ole muuta käyttöä elinkeinon ulkopuolella. Varantospesifisyys on hyvin suurta (vrt. fixed asset theory).

3. luottamus: vaikka maallakaan kaikki eivät luota kaikkiin, on siellä valmiina suvun, naapureiden, kylän, politiikan ja uskonnon kaut-

ta muodostuneita luottorakenteita (vrt. Ouchi 1980, Ben-Porath 1980).

4. tietotekniikka: poistaa maaseudulla esteenä olleen kitkan potentiaalisen kysynnän ja potentiaalisen tarjonnan välillä.

5. käyttämätön kapasiteetti: auringon aikaekonomisesta rytmii-kasta johtuen maaseudulla on paljon koneita, rakennuksia, ihmisiä ja infrastruktuuria, joka muulloin kuin maatalouden perinteisinä sesonkiaikoina olisi vapaa muihin käyttöihin.

6. kesämökkiläiset: kesälomien aikana potentiaalinen kysyntä ha-keutuu ilmaiseksi syvemmän kommunikaation edellyttämälle totta pu-huen -etäisyydelle.

Maaseudun verkostotalousrakenteista voidaan erikseen mainita seu-raavat esimerkit:

Palkkatyö; Kun maatilalla asuva käy työssä tilan ulkopuolella, on kyseessä kahden yrityksen (palkkatyöyrityksen ja maatilan) välinen työvoimavarannon yhteiskäyttö. Työsuhteen syntyminen ja olemassa-olo todistaa, että kokonaistaloudellisesti (etäisyys ja osaaminen ratkai-sevina seikkoina) se on optimaalinen ratkaisu.

Etätyö; Ratkaisu, jolla kotitalous tietokoneen ja modeemiyhteyden avulla muunnetaan yhdeksi yrityksen työpisteeksi. Etätyö on kotita-louden ja yrityksen "ei-markkinallinen" koalitio, jolla sidotaan sopi-muksellisesti yhteen yrityksen työtila- ja valvontakulut sekä työnteki-jän ajankäyttöarvostukset.

Alihankinta; Merkitsee maaseudun työvoiman ja rakennusten käyt-tämättömän kapasiteetin epävirallista yhtiöittämistä teettävän ja teke-vän yrityksen kesken mm. metalli- ja pienimuotoisen puunjalostuksen aloilla.

Sopimusurakointi; Urakoitsija sopii etukäteen vuotuiset urakkansa esim. puinnissa, jolloin hän voi hankkia sopivatehoisen koneen ja muut välttyvät tuolta investoinnilta.

Korjuuketju; Kolmen maitotilan säilörehu tarkkuussilputaan ja esikuivataan. Ketjuun tarvitaan kolme traktoria ja kolme henkeä.

Karjarengas; Yksi tila kasvattaa vasikoita, toinen pitää koko na-vettatilansa lehmillä ja kolmas renkaaseen kuuluva urakoi rehuntuo-tannon.

Yhteislaidun; Lihakarjaa kasvatetaan yhteislaitumella hyödyntäen optimaalisesti karjasuojat, metsäsaarekkeet, juomapaikat, aidat ja loh-kojen muodot.

Sikapooli; Emakot pidetään keskuksessa, josta ne tiineinä kuljete-taan satelliittitiloille poikimaan ja poikimisen jälkeen takaisin keskuk-seen. Pieni siiankasvattaja saa suurtuotannon edut, porsaas kasvatetaan eränä ja hygieniä paranee, jolloin ei tarvita antibiootteja.

Matkailuyhtymä; Yhdellä tiloista on järvenrantamökit, toinen tila tekee perinneruokia, kolmas opastaa luonnossa liikkujia, tekee latuja ja hoitaa luontopolkuja.

Vuokraus; Maan ohella voidaan vuokrata naapurilta konehalli, va-rastotilaa, peräkärry, jopa lantasailiö.

Suoramyynti; Myynti tilalta tai paikallisesta suoramyyntihallista

ruokapiirit mukaanlukien on taloudelliselta kannalta sitä, että tuote muutetaan merkkitavaraksi samalla kun osa vaihdantakustannuksista ulkoistetaan ostajan maksettaviksi.

Pestipalvelu; Viljelijät tekevät kertaluonteisia palveluksia käyttäen hyväksi ammattitaitojaan ja kalustoaan. Palvelut voi tilata yhdestä osoitteesta ja työt tehdään silloin kun viljelijöillä ei ole muuta tekemistä.

Puunkorjuuketju; Yhdellä viljelijällä on traktori ja hakkuukone, toisella traktori, kourakuormain ja karakärky. Tämä yhdistelmä työskentelee metsissä talvella/silloin kun pellolla ei ole töitä.

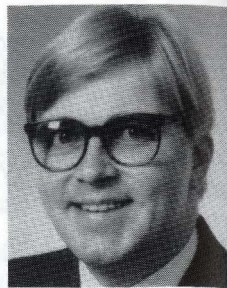
Energiantuotantoyhtymä; Haketus sopimussuhteisen urakoitsijan suurtehohakkurilla ja toimitus metsänomistajien kalustolla kuntakeskuksen lämpövoimalaan.

Kansan kokemuksia vaihdantakustannuksista:

*Ei pidä ostaa sikaa säkissä
Köyhällä on varaa ostaa vain parasta
Ei merta edemmäs kalaan
Ei kaikkia munia samaan koriin
Ei yksi pelto ympäri vuoden elätä
Työ tekijäänsä opettaa
Tavara itsensä kaupitsee
Rehellisyys maan perii
Kahden kauppa on kolmannen korvapuusti
Yhdessä kulkien matka lyhenee*

Petri Ollila

MMT, varttunut tieteenharjoittaja
Suomen Akatemia



Verkostotalous ja vaihdannan kustannukset

Tuotannon kehitykselle tällä vuosisadalla on ollut leimallista teknisen suurtuotannon etujen ajama keskittyminen. Tämä on ollut mahdollista siksi, että hyödykkeiden nopea tekninen kehitys on haudannut alleen tuotteiden yksilöllisyyden vaatimuksen ja näin on löytynyt riittävä määrä saman maun ja tarpeet omaavia asiakkaita.

On kuitenkin nähtävissä, että yhtäältä kuluttajien ilmaisemien **tarpeiden yksilöityminen** ja toisaalta **informaatiotekniikan** antamat mahdollisuudet hajauttavat osan tuotannosta uudelleen. Tietotekniikka mahdollistaa yksilöllisten tuotteiden, esim. vaatteiden teon sarjatuotannon tavoin, mutta huomattavan pienissäkin yksiköissä. Kuitenkin esimerkiksi mainonta näyttää omaavan entistäkin selvempiä suurtuotannon etuja ylikansallisten tai maailmanlaajuisten merkkituotteiden liissäntyessä.

Tuotannon keskittyminen suuriin yksiköihin on ollut erityisen kohdaloista maaseudulle. Suomenkin maaseutu oli vielä puoli vuosisataa sitten elinkeinorakenteeltaan monipuolinen. Sen jälkeen tuotanto on kasvavassa määrin siirtynyt keskuksiin. Maaseudulle on oikeastaan jäänyt yhteiskunnallisten palvelujen tuottamisen ohella vain maa- ja metsätalous.

Myös maatalouden arvonlisästä on suurin osa siirtynyt keskuksiin; mm. lannoite-, kone-, rehu-, energia- ja elintarvikkeiden jalostusteollisuuksiin. Kun vielä 1960-luvun alussa noin puolet elintarvikkeiden arvonlisästä (kauppaa lukuunottamatta) saatiin aikaan maatiloilla, on tämä osuus laskenut viidentoista prosentin tuntumaan.

Työtehtävien väheneminen sai maaseudulla aikaan eräänlaisen kurjistumisen noidankehän. Työkykyisin väestö alkoi muuttaa työn perässä keskuksiin supistaen maaseudun palveluelinkeinojen elinmahdollisuuksia, jolloin entistä suurempi osa maaseudun väestöstä oli pakotettu muuttamaan pois.

Maaseudun kehittämisen keskeisenä tehtävänä onkin nyt nähtävä, miten kuvatus kaltainen kehitys voidaan kääntää toisin päin ja alkaa saada keskuksiin menetettyjä työtehtäviä maaseudulle takaisin. Eräänä

ratkaisuna on esitetty **tuotannon uudelleenorganisointia nk. verkostoiksi**, joissa on periaatteessa mahdollista yhdistää pien- ja suurtuotannon etuja.

Verkostoitumisen perinne

Tuotannon verkostoitumista pidetään eräänä merkittävimmistä syistä Japanin teollisuuden huikeaan menestykseen. Keskitetyn tuotannon haittoihin kiinnitettiin huomiota Japanissa jo vuosisadan alussa. Hondai (1993) raportoi, että vuonna 1918 vuosituotannoltaan yhdeksän miljoonan käsineteollisuudessa oli havaittavissa, että työn tehokkuus oli alhainen, valvontakustannukset suuret, ja sopeutuminen kysynnän vaihteluihin vaikeaa.

Parannusta etsittiin niin, että työ jaettiin pienempiin osiin, jotka voitiin organisoida erillisiksi yksiköiksi. Hondain mukaan näin voitiin oleellisesti alentaa työn valvontakustannuksia, hyödyntää perhetyövoimaa, hidastaa työvoimakustannusten nousua ja jakaa riskejä laajemmalle alueelle. Näiden etujen nähtiin olevan erityisen suuria maaseudulla, jossa maatalouden tuotannon vaihteluiden takia syntyvälle marginaalialueelle oli vaikeata löytää tuottavaa käyttöä.

Työtehtävien pilkkominen mahdollisti yhtäältä monimutkaistenkin kokonaisuuksien muuntamisen yksinkertaisiksi osasuorituksiksi ja toisaalta teknisten suurtuotannon etujen hyödyntämisen näissä. Niinpä verkostoitunutta tuotannon organisaatiota on voitu käyttää sangen monimutkaisessakin tuotannossa, kuten elektroniikassa ja hienomekaniikassa. Mallin soveltaminen autoteollisuuteen on saanut aikaan, että verkostoitumista usein kutsutaan Toyotan malliksi.

Verkostotalous on sittemmin levinnyt Japanin ulkopuolelle. Esimerkiksi Italian tekstiili- ja huonekaluteollisuuden tuotannosta huomattava osa on hajautettu pieniin, itsenäisiin yksiköihin. Suomessa mallia on jo menestyksellisesti sovellettu huonekaluteollisuudessa. Kokemuksia muilta aloilta saataneen aivan lähitulevaisuudessa.

Vaihdantakustannukset

Mistä verkostoitumisessa sitten oikeastaan on kyse? Kysymystä voidaan tarkastella **vaihdantakustannusten** avulla. Vaihdantakustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka syntyvät markkinoilla olevien mahdollisuuksien ja hintojen selvittämisestä, sopimusten tekemisestä, niiden sekä tehtävän työn valvomisesta, epävarmuuteen varautumisesta jne.

North ja Wallis (1986) ovat arvioineet, että puolet USA:n tuotannon kokonaiskustannuksista on vaihdantakustannuksia ja vain toinen puoli tuotantokustannuksia. Tuotannon edullisuuteen vaikuttavat siis tuotantokustannusten ohella myös vaihdantakustannukset ja kokonaiskustannusten ovat näiden summa.

Toisin kuin perinteisessä uusklassisessa talousteoriasa työtehtävien

organisoinnilla katsotaan olevan vaikutus kustannuksiin. Vaihdamakustannusteorian perusväittäjä on, että tuotanto organisoituu niin, että kokonaiskustannukset tulevat mahdollisimman pieniksi ja, että erilaisilla organisaatoratkaisuilla on ennen kaikkea vaikutusta vaihdamakustannuksiin.

Markkinoilla vaihdamakustannukset johtuvat mm. tarjolla olevien mahdollisuuksien selvittämisestä, sen varmistamisesta, että toimitettu tuote vastaa alkuperäistä sopimusta ja, että olosuhteet ovat saattaneet muuttua sopimuksen solmimisen ja tavarantoimittamisen välillä. Näitä kustannuksia saadaan oleellisesti alennetuiksi sillä, että vaihdanta siirretään markkinoilta organisaation sisälle ts. valmistetaan itse sen sijaan, että ostettaisiin markkinoilta.

Vaihdannan siirtäminen pois markkinoilta organisaation sisälle pienentää yllä mainittuja kustannuksia, mutta tilalle tulee toisenlaisia vaihdamakustannuksia. Organisaation kasvu lisää valvonta- ym. byrokraatiakustannuksia, heikentää kannustimia omakohtaiseen työn tuottavuuden kasvuun, innovaatioiden esilletuomiseen, niiden toteuttamiseen jne. Näin ollen edullisin vaihdannan muoto on sellainen, jossa markkinoiden epävarmuuden aiheuttamien vaihdamakustannusten ja organisaation sisäisen vaihdannan aiheuttamien kustannusten summa on pienin. Edullisin organisaatiomuoto riippuu oleellisesti vaihdantaympäristön ja vaihdannan kohteina olevien tuotteiden ominaisuuksista.

Vaihdamakustannusten olemassaololla selitetään sitä, että on ylipäänsä olemassa yrityksiä ja organisaatioita sen sijasta, että kaikki vaihdanta tapahtuisi markkinoilla (Coase 1937). Yliorganisoinnin kustannuksia puolestaan puretaan entisissä suunnitelmatalouksissa. Sama kehitys on nähtävissä suuryrityksissä ja julkishallinnossa, joissa muodostetaan tulosyksiköitä, laatuپییرهjä ja siirretään työtehtäviä alihankintatöiksi pienille yrityksille.

Verkostotalousajattelun perusidea on alentaa lähinnä organisaation sisällä aiheutuneita vaihdamakustannuksia pilkkomalla tuotantokokonaisuuksia pienempiin, itsenäisiin osiin. Tuotantokustannukset kuten kuljetuskustannukset, saattaisivat silloin nousta, mutta valvontakustannusten väheneminen tätä enemmän alentaishi kuitenkin tuotannon kokonaiskustannuksia. Työn tekeminen esimerkiksi maatilalla sellaisella ajalla, jolle ei ole muuta käyttöä, alentaishi työvoimakustannuksia, vaikka tuotantokustannukset kasvaisivat suurtuotannon etujen menettämisen takia.

Sen sijasta, että yritykset toimisivat yksin, verkostoituminen antaa mahdollisuuden hoitaa yhteisesti työtehtäviä, jotka yksin tehtyinä olisivat joko ylivoimaisen kalliita tai johtaisivat päällekkäisiin toimintoihin. Maaseudun pienyrityksen vaihdamakustannukset esimerkiksi Keski-Euroopan markkinoilla asioitaessa kanssa ovat monille niin korkeat, että vaihdantaa ei tapahdu. Verkosto voi useissa tuotannon muodoissa varmasti hoitaa **kansainväliset kontaktit halvemmalla, välittää kohdemarkkinoiden tarpeet verkostolle ja koordinoita**

tuotantoa markkinoiden tarpeiden mukaisesti paremmin kuin mikä olisi mahdollista "puhtaassa" markkinaratkaisussa. Verkoston jäsenten mahdollinen, tavanomaista korkeampi keskinäinen luottamus alentaa vaihdantakustannuksia entisestään.

Verkostotalouden ongelmat

Edellä olevan perusteella verkostoitumisella näyttää olevan useita ominaisuuksia, jotka puoltavat sen laajaa soveltamista myös maaseudun tuotannon organisoinnissa. Verkostoitumiseen sisältyy kuitenkin myös kasvavia vaihdantakustannuksia, koska vaihdantakustannuksia ei voi eliminoida, vaan ainoastaan alentaa ja muuttaa niiden syntykohdetta.

Verkostoitumisen perusongelmana voidaan pitää, että vaihdanta organisoituu helposti kahdenvälisiksi kauppasuhteiksi. Tuotannon alkamisen jälkeen tilanne muuttuu, vaikka tarjolla olevien tuottajien kesken käytäisiin ennen tuotannon aloittamista kovakin tarjouskilpailu. Tilanne aiheuttaa ajan oloon useita ongelmia, jotka voivat johtaa koko verkoston tuhoutumiseen.

Ensimmäisenä ongelmana voidaan mainita se, **miten eri tuotannon vaiheiden välisen vaihdannan hinnat määrätään?** Miten verkostoemo saa tuotantoyksikön vakuuttumaan siitä, että nyt pitäisikin tuottaa kymmenen prosenttia halvemmalla? Miten vältetään eripuraa ja/tai kateuden syntyminen siitä, että jonkin tuottajan katsotaan ansaitsevan paremmin kuin toisen? Miten keskimääräistä tehottomampi verkoston osa saadaan vakuuttuneeksi siitä, että hänen yksikkönsä huonompi kannattavuus perustuu hänen omaan tehottomuuteensa eikä epärealistisiin pelisääntöihin? Miten ylipäänsä ratkaistaan kysymykset tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta, jotka käsitteet eivät välttämättä ole edes samoja asioita?

Kahdenvälisissä kauppasuhteissa käyttötarkoitukseensa ja juuri kyseiseen vaihdantaan sidotut investoinnit tekevät mahdolliseksi vaihtoehtomuuden hyväksikäytön. Tietäessään että tehdyllä investoinnilla ei ole vaihtoehtoista käyttöarvoa, voi ostaja prässätä hinnan muuttuvien kustannusten tasolle. Käyttötarkoitukseensa sidottujen investointien suojaaminen kaipaa verkostoitumisessa erityistä huomiota.

Kehittyvän teknologian ja tuotantoinnovaatioiden antamien mahdollisuuksien käyttöönotto voi kahdenkeskisissä kauppasuhteissa niinikään aiheuttaa hankaluuksia. Jättääkö tuotantoyksikkö ottamatta käyttöön tehokkaampia tuotantomenetelmiä alenevan hinnan pelossa? Vai salaako hän tehokkaamman tuotantonsa ja pitää osaltaan tuotantokustannuksia tarpeettoman korkealla tasolla?

Monimutkaisessa verkostossa saattavat laatu- ja tuotevastuukysymykset aiheuttaa kasvavien ristiriitojen ja toisten syyttelyn kierteen. Laadullisten vapaamatkustajien toisille verkoston jäsenille aiheuttamien haittojen torjuminen tai edes syyllisten paikallistaminen saattavat olla vaikeita tehtäviä.

Verkostotalouden periaatteisiin kuuluu, että osa tehtävistä hoidetaan yhteisesti ja näiden toimintojen aiheuttamien kustannusten jako saat-
taa aiheuttaa ristiriitoja. Jos esimerkiksi joku verkoston jäsen käyttää hyväkseen tai hyötyy muita enemmän kansainvälisen markkinoinnin palvelusta, miten tämä hyöty jaetaan verkoston osien kesken, kun kuitenkin kaikki saattavat ajan oloon hyötyä jonkin verran?

Yllä kuvattuja verkostotalouden ongelmia ei kuitenkaan tule pitää ylivoimaisina. Pääasia on, että tällaisiinkin asioihin varaudutaan kehittämällä institutionaalisia ratkaisuja ristiriitojen säätelemiseksi. Ongelmien ilmenemismuodot ja laajuus saattavat myös huomattavasti vaihdella tuotteiden ominaisuuksien ja verkoston ympäristöolosuhteiden mukaan. Saattaa olla, että verkoston sisäiset vaihdantakustannukset ovat joissakin tuotannon muodoissa sekä keskitettyä ratkaisua että markkinavaihdantaa suuremmat. Tieto siitä, minkälaisiin tuotannon muotoihin verkostotalous soveltuu, on vielä puutteellinen.

Miten ristiriitoja voitaisiin hallita?

Sisäänrakennetuista ongelmistaan huolimatta verkostotalous näyttää tämänkin kirjoituksen alussa kuvattujen esimerkkien valossa toimivan. Pitäisi selvittää nykyistä paremmin, miten toimivat verkostot ovat ratkaisseet ongelmansa tai pystyvät säätelemään ristiriitojaan.

Eräänä verkostojen toiminnan varmistajana näyttää olevan, että jäseniä yhdistää em. ristiriitoja säätelevä ja **keskinäistä luottamusta ylläpitävä tukikulttuuri**. Japanilainen sosiaalinen kuri mahdollistaa muutenkin sellaiset työn organisoinnin muodot, jotka länsimaisiin kulttuureihin sovellettuna eivät aina ole toimineet menestyksellisesti. Mielenkiintoista on myös havaita, että eräitä hyvin toimivia suomalaisia tuotantoverkostoja yhdistää samaan seurakuntaan kuuluminen.

Hyödynnettävänä tukikulttuurina saattaisi toimia kyläyhteisö, jossa keskinäinen luottamus niinkään perustuu läheiseen tuntemiseen. Kauppakumppanien sosiaalisen läheisyyden vaikutus vaihdannassa on Robisonin (1992) mukaan oleellinen.

Verkoston eri osien keskinäinen omistaminen näyttää myös olevan keino, jolla verkostotalouden toimivuutta parannetaan mm. Japanissa. Italialaisissa verkostoissa näyttää ristiriitoja puolestaan säätelevän yksi suuri yritys, joka auktoriteetillaan koordinoi pienten yksiköiden toimintaa. Omistuksellinen järjestely, esim. osakeyhtiömuotoinen verkostoemo saattaisi ratkaista alihankinnan ja kokoonpanon tuloksenjaon ristiriidan. Se ei kuitenkaan välttämättä ratkaisisi alihankkijoiden keskinäisiä ristiriitoja. Muuttuvien olosuhteiden vallitessa pitkäaikaisen ja kaiken huomioon ottavien sopimusten teko voisi niinkään olla ylivoimaisen vaikeata.

Osuuskunta on osoittautunut käyttökelpoiseksi ratkaisuksi kahdenvälisten kauppasuhteiden aiheuttamien ristiriitojen säätelyssä. Tuloksen jako käytön mukaan jälkikäteen saatetaan kokea oikeudenmukai-

semmäksi kuin irralliset markkinaratkaisut, jotka voivat kehittyä jomman kumman osapuolen saneluksi. Pienessä osuuskunnassa jäsenten keskinäinen luottamus voi oleellisesti pienentää ristiriitoja.

Osuuskuntamuotoisen verkoston ongelmat puolestaan saattavat alkaa eri yksiköiden monimuotoisuuden vuoksi hyvin erilaisista tavoitteista ja tarpeista. Jos jäsenten määrä kasvaa suureksi tai osuuskunnan pääomavaltaisuus kasvaa, tulee kuvaan mukaan ongelmia, jotka ovat leimallisia muillakin aloilla toimiville osuuskunnille.

Kulttuurin ja verkoston yhteys

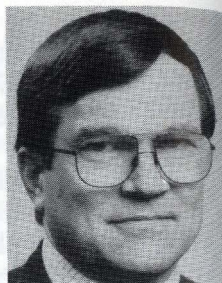
Yllä on kuvattu verkostotalouden ominaisuuksia vaihdantakustannusten valossa. On löydettävissä perusteita sille, että verkostotalous on vartenotettava tuotannon organisoinnin muoto ennen kaikkea maaseutuelinkeinoissa. Verkostotalous saattaa olla ainoa mahdollinen tie, jolla maaseudun pienimuotoinen elinkeinotoiminta voi ulottaa toimintansa kansainvälisille markkinoille.

Verkostojen toimintamuoto sisältää kuitenkin ongelmien aiheita, joihin tulee varautua. Näiden ongelmien tunteminen lieenee vielä puutteellista ja ne kaipaisivat siten tutkimista. Vaihdantakustannusteoria tarjoaa käsitejärjestelmän, jolla asiaan voitaisiin saada lisävaloa.

Osa verkostotalouden kehittämiseen tarvittavasta tiedosta voidaan saada jo toimivia verkostoja ja niissä käytettyjä ratkaisuja tarkastelemalla, mutta se tuskin vielä riittää. Verkostotalouden toiminta ja tarvittavat keskinäiset vaihdannan säännöt ovat voimakkaasti sidoksissa kunkin toimintaympäristön omaan kulttuuriin ja arvomaailmaan ja sisältävät omanlaisiaan toimintaa tukevia ja lisäratkaisuja kaipaavia asioita. Verkostotalouden toimintamahdollisuuksien tutkimisen tulee käsittää tuotannon lisäksi siihen osallistuvat ihmiset ja heidän kulttuurinsa, arvonsa ja elinolosuhteet.

Kari Mannermaa

Kauppätiet. tri, tutkimusprofessori
Oulun yliopisto



Yhteistoimintaverkkojen rooli markkinataloudessa ¹⁾

Yritysten välinen yhteistoiminta on monikasvoinen ilmiö. Suomalainen kotimaankauppa on pyrkinyt parantamaan kilpailukykyään yhteistyöstrategioilla jo vuosisadan alkuvuosista lähtien. Yhteistyön avulla on vastattu sekä vertikaaliselta että horisontaaliselta suunnalta tulevaan kilpailuun. Samaa strategiaa suositellaan nyt suomalaiselle teollisuudelle vastauksena markkinoiden kansainvälistymisen luomaan kilpailun paineeseen.

Markkinatalous, kilpailulainsäädäntö ja yhteistyö

Tilanteeseen liittyy kuitenkin paradoksi. Samalla kun yhteistyö koetaan Suomessa varsin yksimielisesti teollisuuden keinoksi luoda kilpailukykyä kansainvälistyville markkinoille, julkinen keskustelu tulkitseeкин saman ilmiön kotimarkkinoilla vain keinoksi rajoittaa kilpailua. - Jos kilpailuvyvyn paraneminen merkitsee kilpailijan vauhdin paranemista, katsotaan vauhdin paranemisen paradoksaalisesti merkitsevänkin kilpailun rajoittamista!

Ristiriidan taustalla ovat 80-luvun lopun tunnekylläinen hinta- ja kilpailukeskustelu sekä 1992 voimaan astunut kilpailulainsäädäntö ja tapa, jolla kilpailuviranomaiset sitä aluksi sovelsivat käytäntöön.

Kilpailulainsäädäntö on keskeinen yhteiskunnan keino vaikuttaa markkinatalouden arkipäivän toimintaan. Taloustieteen teoriolla on puolestaan oleellinen vaikutus siihen, mihin suuntaan yhteiskunta pyrkii suomalaisen markkinatalouden kehitystä ohjaamaan. Kilpailunrajoituslaissa käytetyt käsitteet, lain taustalogiikka ja lain tulkintakin tukeutuvat voimakkaasti teoriaan.

Silloin kun markkinatalouden toimintaa kuvaava teoria ja arkipäivän todellisuus ovat ristiriidassa, on suuri houkutus ajatella, että todellisuutta eli markkinoiden tapahtumia pitää korjata teorian mukaisiksi eikä teoriaa todellisuuden mukaiseksi. Tällaisesta ajattelusta on pitkälti lähtenyt myös suomalainen kilpailupolitiikka. Se on itse asiassa näyttänyt rakentuvan teorian ja siihen luottavan yhteiskun-

¹⁾ Artikkelin pohjautuu Oulun yliopistossa toteutettavaan Yhteistoimintaverkot ja kilpailu -tutkimusprojektiin aineistoon.

nan erehtymättömyyden varaan. Vastoin yleistä olettamusta tuon erehtymättömyyden perusta on kuitenkin ollut hyvin horjuva.

Markkinoilla toimivalle yritykselle markkinat ovat jatkuvan muutoksen tilassa oleva arvoitus, johon ei ole olemassa yhtä ainoaa ja kaikissa olosuhteissa ikuisesti toimivaa ratkaisua ("teoriaa"). Kokenutkin yritysjohtaja joutui 80- ja 90-lukujen dramaattisissa muutoksissa tunnistamaan itsensä markkinoiden tuntemuksen erehtyväksi amatööriksi.

Amatöörejä löytyy muualtakin, sillä taloustieteen tutkijat eivät suinkaan kuvaa markkinoiden toimintaa vain yhden teorian, vaan useiden keskenään kilpailevien, osin vaihtoehtoisten ja osin toisiaan täydentävien teorioiden avulla. **Tutkijoilla ei siis ole tarjottavana markkinoiden toiminnan luonteesta vain yhtä ja erehtymätöntä vaan monta erilaista, vaihtoehtoista tulkintaa.**

Teoriaan luottavalle yhteiskunnalle on siis tarjolla lukuisia erehtymisen mahdollisuuksia. Mitä tehdä? Valitako yhden koulukunnan näkemys lain ja sen tulkinnan ohjenuoraksi vai pyrkiäkö luomaan eri näkökulmien välinen konsensus? Pitäisikö lähteä siitä, että kilpailun teorialat eivät ole vielä kehittyneet sille tasolle, että niiden erehtymättömyyteen ja täydellisyyteen voisi luottaa?

Suomessa kilpailuviranomaiset lähtivät kilpailulain ensitulkinnossaan siitä, että yksi kilpailuteoreettinen koulukunta on jo lopullisen totuuden löytänyt eikä siihen ollut enää mitään lisättävissä. Samalla kuitenkin otettiin huomattava erehtymisen riski.

Kilpailuviranomaisten ja elinkeinoelämän merkittävin periaatteellinen näkemysero koskee **yritysten välisen yhteistoiminnan roolia kilpailun kentässä.** Kilpailuviranomaisten suosimassa koulukunnassa "normaalin" yrityksen mallina on autonominen, vailla kiinteitä yhteistyö- ja asiakassuhteita toimiva yritys atomistisilla markkinoilla. Normaali yritysten väliset suhteet nähdään kilpailusuhteina. Yritysten välinen yhteistyö tulkitaan kilpailua rajoittavaksi eikä yritysten muodostamia yhteistyöverkkoja pidetä yritysorganisaatioihin rinnastettavina "yhteiskuntakelpoisina" yksiköinä.

Yhteistyöstrategioita käyttävät yritykset puolestaan lähtevät siitä, että kilpailukyvyyn parantaminen yhteistyöllä on tunnustettava kilpailukyvyyn parantamiseksi siitä riippumatta tapahtuuko se kotimarkkinoilla vai kansainvälisillä markkinoilla.

Kilpailuneuvosto tunnusti OP-ryhmää ja K-ryhmää koskevilla merkittävillä päätöksillään syksyllä -93, että **yritysten muodostamilla yhteistyöryhmillä on samanlainen oikeus kehittää kilpailukykyään kuin yritysorganisaatioillakin.** Kilpailuneuvoston päätös sijoittaa samalla erehtymättömän kilpailuviranomaisenkin tavallisten erehtyvien joukkoon.

Elinkeinoelämän ja kilpailuneuvoston kanssa samoilla linjoilla on uusin yrityksen taloustieteen tutkimus, joka näkee yritysten muodostamat erilaiset yhteistyöverkot yritysorganisaatioihin rinnastettavina, mutta etenkin nopeasti muuttuvassa ympäristössä niitä joustavampina

ja tehokkaampina markkinatalouden toiminnan perusyksikköinä. (Ks. esim. Axelsson - Easton: Industrial Networks 1992, Forsgren - Johanson: Managing Networks in International Business 1992, Bleeke - Ernst: Collaborating to Compete 1993.)

Merkitsekö yhteistyö aina kilpailunrajoitusta

Nyt tarkasteltavan ongelmakentän ydin on **kilpailun, yhteistoiminnan ja kilpailunrajoitusten keskinäinen suhde**. Tyypillinen tapa tutkia kilpailun ja yhteistyön keskinäisiä suhteita on nähdä ne samalle dimensiolla kuuluvina. Näin on mm. päätelty yhteistyön voimistumisen johtavan aina kilpailun rajoittamiseen.

Kilpailun ja yhteistoiminnan tutkimus (mm. Grünwald: Kooperation und Konkurrenz in Organisationen 1982. s.77) on kuitenkin todennut, että yhteistyö ja kilpailu eivät kuulu samalle dimensiolla. Yhteistyö -jatkumon toinen ääripää on pikemminkin ei-yhteistyö ja kilpailu -jatkumon taas ei-kilpailu. Näitä molempia on kuvattu individualistisen käyttäytymisen muodoiksi, kilpailua ja yhteistyötä taas sosiaalisen vuorovaikutuksen muodoiksi.

Pintaa syvemältä tapahtuva käsitteiden tarkastelu johtaa siis pätelemään, jonka mukaan yritysten välinen yhteistyö ei automaattisesti merkitsekään kilpailun rajoittamista eikä kilpailusta pidättäytyminen puolestaan automaattisesti merkitse yhteistyön tehostamista.

Lyhyt- vai pitkäkestoiset suhteet

Mielikuvat siitä, mitä hyvin toimivassa markkinataloudessa tapahtuu, pohjautuvat useimmiten ns. atomistisen ("täydellisen") kilpailun mallikuvaan. Jos ja kun todellisuus poikkeaa tuosta kuvasta, innokkaat markkinatalouden kannattajat eivät etsi vikaa mallikuvasta vaan todellisuudesta.

Itse asiassa noita arkitodellisuuden tasolta löytyviä vikoja onkin runsaasti. Ostajia ja myyjiä ei markkinoilla ole hyvin suuria määriä: kaikilla ei ole täydellistä tietoa tarjolla olevista vaihtoehdoista, markkinoille pääsy ja markkinoilta poistuminen ei ole vaivatonta, eivätkä myyjän ja ostajan väliset suhteet näytä todellisuudessa olevan niin hetkellisiä ja epävakaita kuin teoria olettaa.

Oleellinen ero atomistisen kilpailun ja arkitodellisuuden välillä näkyy myyjän ja ostajan välisten suhteiden luonteessa ja kestossa. **Teorian epävakaiden ja lyhytkestoisten suhteiden tilalla ovat todellisuuden vakaat ja pitkäkestoiset suhteet.** Täydellisen kilpailun mallikuva edellyttäisi myyjien ja ostajien keskinäisen suhteen olevan jatkuvassa muutoksen tilassa, mutta tällaista ei löydy arkitodellisuudesta.

Jokainen havaitsee ympärillään lukuisia osto- ja myyntitilanteita, joissa markkinamekanismi ei toimi oletetulla tavalla. Kuluttaja ei valitse joka päivä "puhtaalta pöydältä" uutta päivittäistavaroiden ostopaikkaa, vähittäisliikkeillä on kiinteät suhteet tavarantoimittajiin, yri-

tys ei valitse itselleen joka viikko uutta tilitoimistoa eikä potilas jokaiselle käyntikerralle uutta lääkäriä.

Jos ihanteena olisivat täydellisen kilpailun lyhytkestoiset suhteet, kaikkien suhteiden tulisi uusiutua kaiken aikaa ja asiakkaan tulisi toimia kuin television ääressä istuva "kanavapujottelija", joka käyttää kaiken aikansa yhä uusien ja parempien ohjelmavaihtoehtojen etsimiseen.

Todellisuudessa näin ei tapahdu eikä jatkuvaa paremman vaihtoehdon etsintää voida aina pitää asiakkaalle edes yksiselitteisen mielekkäänä. Lääkäri B ei ole aina lääkäri A:n vaihtoehto. Etsintä vaatii aikansa eikä se ole riskitöntä. Vaihdannalla on siis myös kustannuksensa.

On tunnettua, että myyvä osapuoli arvostaa pitkäkestoisia asiakassuhteita. Arkitodellisuuden markkinoilla on kuitenkin myös tilanteita, joissa **asiakkaan etu** edellyttää kestäviä asiakassuhteita ja niihin liittyvää luottamuksen ja yhteistyön henkeä. Myyjän ja ostajat **kestävät suhteet** voivat siis syntyä muullakin tavoin kuin **kilpailua rajoittamalla**. **Asiakkaan tyytyväisyys** on markkinataloudessa keskeinen keino sulkea markkinat ja luoda merkittäviä markkinaosuuksia.

Yhteistoimintaverkot sekundäärisinä organisaatioina

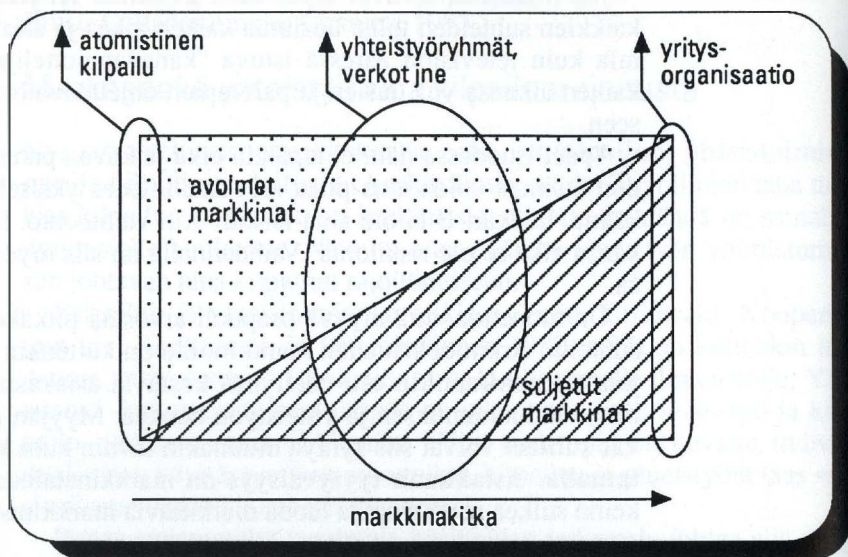
Tässä artikkelissa ovat mielenkiinnon kohteina pitkäkestoiset suhteet ja yritysten välinen organisoitu yhteistyö: erilaiset sopimus pohjaiset yhteistyöstrategiat, verkot, ryhmät, ketjut ja niiden käyttö lähinnä kotimarkkinoilla toimivissa kaupan ja palvelualojen yrityksissä. Ruotsalainen tutkijaryhmä, joka on lähinnä tuotantohyödykkeiden kansainvälisen markkinoinnin näkökulmasta tutkinut yritysten välisiä suhteita, ryhmittelee nuo suhteet kolmeen päävaihtoehtoon: **markkinat, hierarkiat ja verkostot** (Forsgren - Johanson: Managing Networks in International Business 1992, s. 7). Jako hierarkioihin tai verkostoihin kertoo, onko kysymys selvärajaisista ja hierarkkisista, yritysorganisaation tyypisistä vaiko tasaveroisista ja hitaassa muutoksen tilassa olevista yhteistyösuhteista.

Tässä artikkelissa verkoston/verkon käsitettä käytetään (ruotsalaisen omaksumasta käytännöstä poiketen) kaikkien yhteistoimintaorganisaatioiden kattonimikkeenä. Päähuomio kohdistuu tässä selvärajaisiin, verraten kiinteän rakenteen omaaviin organisaatioihin, joita ruotsalaiset tutkijat kutsuvat strategisiksi verkoiksi ja joilla on tutut nimet: yhteistoimintaryhmä, markkinointiryhmä, ketju, franchise-järjestelmä jne.

Selkeät luokitukset tekevät useimmiten jossain määrin väkivaltaa todellisuudelle. Niin nytkin. Yhteistoimintaverkko/-ryhmä sisältää monia erilaisia ominaisuuksia, niin hierarkioille ominaisia organisaatiorakenteita, verkostoille ominaista molemminpuolista riippuvuutta kuin jossakin määrin myös markkinoille ominaisia jännitteitä ja yh-

Kuvio 1.

Yhteistyöryhmien ja -verkkojen rooli sekundäärisinä organisaatioina
(Ks. Mannermaa: Moniulotteinen markkinointi 1993)



teistyökumppaneiden keskinäisen suhteen vaihtuvuuttakin (tosin verkostolle ominaisen kitkan hidastamaa).

Oheinen kuvio havainnollistaa yhteistoimintaryhmien roolia eräänlaisina yritysorganisaation ja atomistisen kilpailun väli muotona sekundäärisenä organisaationa. Kuvion toinen ääripää edustaa atomistista kilpailua avoimilla markkinoilla ja toinen taas hierarkkista yritysorganisaatiota suljetuilla markkinoilla. Avoimilla markkinoilla ei ole lainkaan myyjän ja ostajan välisten suhteiden jatkuvaa muuttumista hidastavia kitkatekijöitä. Markkinakitka kasvaa siirryttäessä yritysorganisaation edustamia suljettuja markkinoita kohti. Pitkäkestoiisiin yhteistyösuhteisiin liittyy merkittävä muutoksia hidastava markkinakitka.

Yhteistyöryhmä/-verkko on **organisoinut epätäydellisyyden muoto** katsotaanpa sitä kummasta tahansa ääri vaihtoehdosta. Se on hyvin epätäydellinen muoto avoimia markkinoita ja atomistista kilpailua, mutta myös epätäydellinen muoto suljettuja markkinoita ja yritysorganisaatioita.

Epätäydellisyydestä huolimatta tutkijat ovat todenneet sen tarjoavan joustavuutensa ja monimuotoisuutensa vuoksi parhaat edellytykset tehokkaiden toimintatapojen löytämiseen arvaamattomalla tavalla muuttuvassa ja epätäydellisessä toimintaympäristössä. Tai oikeammin **yhteistoimintaverkon voima on juuri sen epätäydellisyydessä, koska toimintaympäristökin on kaikkea muuta kuin täydellinen.**

Yhteistoimintaryhmä/-verkko on ilmiönä monimuotoinen, muuttuva, uudistuva ja uusia kilpailukykyisiä muotoja etsivä. Verkko saattaa olla luonteeltaan ameebamaisen muuttuva, mutta myös franchise-jär-

jestelmän tapaan varsin kiinteä. Silti kysymys on samasta perusilmiöstä.

Verkon/ryhmän perusidea

Modernin yhteiskunnan toiminnan ytimenä ei ole kaikkien kilpailu kaikkia vastaan. Yhteiskunnan haasteet ovat niin merkittäviä, että ne edellyttävät monien osapuolten organisoitua yhteistyötä. Useimmiten tuo yhteistyö toteutuu talouden sektorilla yritysorganisaatioiden puitteissa. Näin ollen kilpailu ei ole kaikkien välistä vaan **organisaatioiden välistä**.

Muuttuva toimintaympäristö näyttää tarjoavan tänään myös sellaisia haasteita, joihin yksittäinen yritysorganisaatio ei kykene tehokkaasti vastaamaan. Yhteistoimintaverkko syntyykin useimmiten tilanteessa, jossa markkinoiden asettamat vaatimukset ovat yksittäisen yrityksen kannalta ylivoimaiset. Yritysorganisaatiolla ei siis ole yksinään **kilpailukykyyn tarvittavaa kriittistä massaa**.

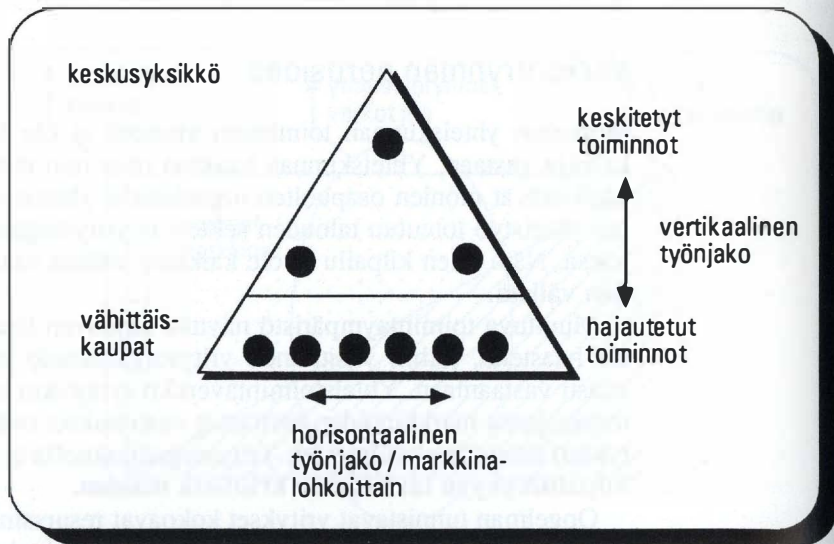
Ongelman tunnistavat yritykset kokoavat resurssinsa yhteen ja pyrkivät keskinäisen työnjaon, erikoistumisen ja yhteistyön avulla luomaan kilpailukykyä, mihin niistä kukaan ei yksin kykenisi. Voimien kokoaminen on mahdollista toteuttaa omistuksellisen integroinnin tai sopimus pohjaisen yhteistyön avulla. Sopimus pohjaisessa yhteistyössä sovelletaan yritysorganisaation sisältä tuttua työnjaon, erikoistumisen ja yhteistyön ideaa yritysorganisaatioiden muodostaman yhteistyöryhmän/-verkon puitteissa, mutta suurempaa joustavuutta tavoitellen.

Yhteistyöryhmä syntyy tänään yhä useammin myös siten että suuret organisaatiot pirstoutuvat pienempien yritysten verkostoiksi, koska ne kokevat yhteistyöverkon kykenevän vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön antamiin haasteisiin nopeammin, joustavammin ja tehokkaammin. Tässä muodossa ilmiö on tuttu varsinkin teollisuuden puolelta.

Perinteisen kilpailun teorian hellimä organisoitumismuoto "yritysorganisaatio" ei siis ole ainoa tämän päivän organisoitumismuoto. Kun kaupassa puhutaan ketjuuntumisesta, käytetään teollisuuden puolella termejä verkostoituminen, strategiset allianssit jne. (Ks. esim. Urban - Vendemini: European Strategic Alliances 1992). Terminologisista eroista huolimatta itse perusilmiö on sama. Kilpailukykyisen yksikön kriittistä massaa tavoitellaan erilaisilla vaihtoehtoisilla ratkaisuilla, joista perinteinen yritysorganisaatio on vain yksi. **Kilpailu modernissa markkinataloudessa on kriittisen massan omaavien yksiköiden keskinäistä kilpailua.**

Erityisesti palvelusektorin ja kaupan yhteistyöorganisaatioille on tyypillistä, että niiden puitteissa pyritään yhdistämään **suuren yrityksen mittakaavaedut ja pienen yrityksen joustavuuden ja paikallisuuden edut**. Ryhmän ytimenä on keskusyksikön ja paikallisyksiköiden välinen erikoistuminen ja työnjako. Työnjakoa ja erikoistumista hyödynnetään sekä vertikaalisessa suunnassa (joidenkin toimintojen

Kuvio 2. Yhteistyöryhmän perusrakenne



keskittäminen ja toisten hajauttaminen) että horisontaalisessa suunnassa (erikoistuminen markkina-lohkoittain).

Paikalliseen ostovoimaan sidotut kaupan ja palvelusektorin yritykset pyrkivät hyötymään yhteistoiminnasta erityisesti toimintojen keskittämisen avulla: delegoimalla ne yhteistyöryhmän keskusyksikön hoidettaviksi. Myymälämuotoinen vähittäisliike on niin tiukasti sidottu paikalliseen ostovoimaan, että sen on ostajana mittakaavaetuja tavoittellessaan käytännössä pakko toimia yhteistyössä toisten rinnakkaisilla paikallismarkkinoilla (samalla horisontaalisella tasolla) toimivien yritysten kanssa. On siis "kerättävä" riittävä ostovoima lukuisilta osamarkkinoilta.

Näiden osamarkkinoiden tulee olla ominaisuuksiltaan siinä määrin homogeenisia, että kyseisillä markkinoilla toimivien yritysten/toimipaikkojen intressit ovat riittävän yhteneväisiä. Vähittäiskauppaan syntyy täten "samalle tuotannon tai jakelun portaalle" monitoimipaikkaisia järjestelmiä: yrityksiä ja yritysten muodostamia ryhmiä. **Monitoimipaikkaisuus ja horisontaalinen yhteistyö ovat paikallismarkkinoiden varassa toimivalle yritykselle mittakaavaetujen saavuttamisen välttämätön ehto.**

Yhteistyön tavoitteena on sekä vertikaalisessa että horisontaalisessa suunnassa välttää tarpeetonta toimintojen päällekkäisyyttä ja auttaa kukin yksikkö erikoistumaan juuri sellaisiin toimintoihin, joiden suorittajana se on tehokkaimmillaan. Erilaiset yhteistoiminnan ja verkostoitumisen muodot soveltavat työnjaon periaatetta kuitenkin eri tavoin, toiset ehdottoman jäykästi, toiset taas joustavasti ja sallien osittain myös päällekkäisyyden. Yhteistoimintaryhmissä saattaa olla myös useita sisäisiä järjestelmiä/ketjuja.

Edellä kuvatun tyyppinen yhteistyöryhmän perusrakenne muistuttaa kolmiomaisuudessaan yritysorganisaation tyypillistä rakennetta. Yhtäläisyyksiä tulee myös työnjaosta ja erikoistumisesta. Organisaation sisäinen työnjako ja erikoistuminen auttavat organisaation jäsentä saavuttamaan tavoitteensa, mutta ei yksin vaan nimenomaan yhteisvoimin.

Se merkitsee organisaation jäsenten keskinäistä riippuvuutta. Riippuvuuden perussy syy ei ole kuitenkaan organisaation sisäinen vaan ulkoinen, ne toimintaympäristön vaatimukset, joista ei kyetä selviämään yksin.

Riippuvuus johtaa ryhmän toimintojen keskinäisen koordinoinnin tarpeeseen, koska tavoitteen saavuttaminen edellyttää sopeutumista ja yhteistyötä. Kaikesta tästä seuraa, että yhteistyöhön osallistuvilla organisaatioilla ei voi olla äärettömän laajaa toiminnallista vapautta, "reviiriä" (Mannermaa: Toimintavapaus kaupan yhteistyöryhmässä 1989, s.116). Vain yhteistyön edellytyksiin sopeutumalla ne voivat saavuttaa tärkeimmän tavoitteensa; kilpailukyvyn ja hengissä selviämisen.

Yhteistoimintaverkon perusfilosofia ja kilpailu

Merkittävien keskinäisten riippuvuussuhteiden ja muiden atomistisen kilpailun mallille vieraiden ominaisuuksien löytäminen yhteistyöryhmästä ei ole vähimmässäkään määrin sensaatiomaista. Sensaatio olisi, jos niitä ei löydetäisi. Yrityksethän pyrkivät yhteistyön avulla suunnitelmallisesti eroon atomistiselle kilpailulle tyypillisistä suhteista.

Yhteistyöhön ryhdytäänkin juuri siksi, että ei jouduttaisi toimimaan markkinoiden armoilla pelkästään omin voimin. **Organisaatiosta kuuluukin löytyä organisaation ominaisuuksia.** Ketjuuntumisilmiö johtaa niin omistuksellisenä kuin sopimuksellisenakin siihen, että paikallinen vähittäiskauppa ei toimi pelkästään paikallisin resurssein. Jos toimisi, olisi koko työnjaon, erikoistumisen ja yhteistyön idea epäonnistunut, eikä olisi toiminnan tehostumista sen enempiä kuin siihen pohjautuvia kuluttajahyötyjäkään.

Kilpailu ei voi olla yhteistyöryhmän **sisäisten suhteiden** keskeisin elementti, mutta se ei kuitenkaan automaattisesti merkitse kilpailun katoamista markkinoilta. Tilanne on sama kuin yritysorganisaatiollakin. Ei senkään roolia kilpailun kentässä mitata organisaation sisäisen vaan ulkoisen kilpailun perusteella. Aivan yhtä epätarkoituksenmukaista kuin olisi etsiä kartelloitumisen tunnusmerkkejä yritysorganisaation sisältä on etsiä niitä yhteistoimintaorganisaation sisältä.

Yhteistoimintaorganisaatio voi rajoittaa kilpailua silloin, kun se osallistuu kilpailua rajoittaviin toimenpiteisiin ryhmän **ulkopuolisen** organisaation kanssa. Muutoin sen kilpailulle mahdollisesti aiheuttamat vaarat ovat vastaavaa tyyppiä kuin yritysorganisaatioillakin ja liittyvät mahdolliseen määräävän markkina-aseman väärinkäyttöön.

Yhteistoimintaorganisaation sisältä voi löytyä **kilpailua** samassa

mielessä ja samassa määrin kuin yritysorganisaation sisältä **konflikteja**. **Hallitulla** kilpailulla ja hallituilla konflikteilla voi olla vireystasoa kohottava vaikutus, mutta **hallitsemattoman** kilpailun ja hallitsemattomien konfliktien vaikutus organisaatiolle on tuhoisa. **Vaatus** tehostaa sisäistä kilpailuaan merkitsee yhteistoimintaverkolle käytännössä itsetuhon vaatimusta.

Verkon toiminnan ja markkinoiden yhteensopivuus

Yhteistoimintaryhmiä on arvosteltu mm. siitä, että niihin kuuluvien yritysten hintayhteistyö merkitsisi ns. alastoman kilpailunrajoituksen eli **horisontaalisen kartellin** olemassaoloa. On kiistämätön tosiasia, että paikallismarkkinoihin sidottujen yritysten yhteistyö on perusluonteeltaan horisontaalista. Edellä kerrotun perusteella voidaan kuitenkin jo päätellä, että tuo yhteistyö muistuttaa luonteeltaan aivan yhtä vähän kartelloitumista kuin yritysorganisaation sisäinen yhteistyökin. Koko perusidea on erilainen.

Horisontaalisen hintayhteistyön kritiikki kohdistuu myös sen oletettuun hintamekanismin toimintaa vääristävään vaikutukseen. Kritiikin taustalta heijastuu kuvitelma neitseellisten paikallismarkkinoiden olemassaolosta. Neitseellisten paikallismarkkinoiden myynti on kuitenkin ehtinyt rikkoutua lukemattomia kertoja, kun on siirrytty paikallisesta omavaraistaloudesta yhä laajenevaan ja kansainvälistyvään vaihdantaan. Myyjin ovat jo rikkoneet peruuttamattomasti muut ilmiöt kuin yritysten yhteistyöverkot.

On syytä lisäksi huomata, että koko monitoimipaikkaisen yhteistyön/ketjuuntumisen idea lepää juuri rinnakkaismarkkinoiden riittävän homogeenisuuden varassa. Monitoimipaikkaisuus sinänsä ei vääristä paikallisia hintamekanismeja, jos monitoimipaikkaiset järjestelmät noudattavat toiminnassaan samaa yhdenmukaisuuden astetta kuin markkinatkin. **Toiminnan ja markkinoiden yhteensopivuus** on ratkaisevaa.

Täsmälleen sama vääristämisen mahdollisuus koskee myös **omistuksellisesti integroituneita** monitoimipaikkaisia järjestelmiä. Ongelma ei suinkaan synny ja katoa yritysorganisaation rajalla. Se mitä tapahtuu todellisen toiminnan tasolla on ratkaisevaa. Sopimuksellisen yhteistoiminnan mahdollinen vääristävä vaikutus ei suinkaan eliminoidu sillä, että myös yhteistoimintaryhmät pakotetaan integroitumaan omistuksellisesti.

Muuttuvan optimin etsintä

Yhteistyöryhmässä tapahtuu jatkuvien, markkinoilla ilmenevien muutosten edellyttämää uuden toimintamallin etsintää, ryhmän sisäistä tehtävien ja resurssien uudelleenallokointia. Optimaalisen ratkaisun etsintä on jatkuvaa, koska niin toimintaolosuhteet kuin yhteistyöorga-

nisaatio itsekin muuttuvat kaiken aikaa. Resurssien allokoinnin ja toiminnan tehokkuuden kannalta optimaalinen ratkaisu ei siis koskaan ole vakio, muuttumaton ja tarkalleen tiedossa. Se on tapaus- ja tilannekohtainen, kaiken aikaa muutoksen tilassa ja siksi aina tietyiltä osin tuntematon.

On väärinkäsitys, että olisi olemassa jokin yleispätevä, kaikissa mahdollisissa tilanteissa optimaalisen tehokkuuden tuottava ratkaisu (esim. määritelmän mukainen "ketju" tms.). Resurssit voivat allokoitua ja tehokkuus löytyä vain sillä edellytyksellä, että optimin etsintä saa jatkoa esteettömästi. Jatkuvan etsinnän tielle asetetut mahdolliset (hyvääkin tarkoittavat) esteet estävät kilpailun toimivuuden.

Asetelma, jossa yhteistoimintaverkot lainsäädäntöön vedoten määritellään kilpailua rajoittaviksi ja siten myös tehottomuutta aiheuttaviksi ilmiöiksi, johtaa absurdiin tilanteeseen. **Kartelli** aikaansaa **tehottomuutta**, kun se **onnistuu** toiminnassaan. Sen sijaan **yhteistoimintaverkko** saa **onnistuessaan aikaan tehokkuutta**, mutta epäonnistuessaan tehottomuutta. Tässäkin suhteessa yhteistoimintaorganisaatio muistuttaa yritysorganisaatiota eikä kartellia.

Väärinkäsitys yhteistoimintaverkon ja tehottomuuden keskinäisestä suhteesta on johtanut siihen, että yhteistoimintaorganisaatiot joutuvat anomaan toimintaansa varten poikkeuslupia. Sen ne voivat myös saada, jos kykenevät vakuuttamaan viranomaiset siitä, että yhteistoiminta niiden puitteissa saa aikaan tehokkuushyötyjä ja että nuo hyödyt myös välittyvät asiakkaille.

Asetelman paradoksaalisuus nähdään heti, jos muistetaan, miksi yhteistyöverkot ovat syntyneet ja mitä ne toiminnallaan tavoittelevat. Yhteistyöverkot joutuvat nyt **todistamaan viranomaisille, että ne todella onnistuvat itse asettamiensa tehokkuustavoitteiden saavuttamisessa.**

Markkinataloudessa yritysten ja muiden organisaatioiden tehokkuusvalvonta kuuluu markkinoille. Suunnitelmataloudessa se taas kuuluu viranomaisille. Lainsäädäntöä tarvitaan markkinamekanismin toimintaa vaikeuttavien toimintojen sääntelyyn. Yritysten yhteistoimintaverkkojen perusluonnetta koskeva väärinkäsitys näyttää kuitenkin johtaneen siihen, että suomalaisessa markkinataloudessa on nähty tarpeelliseksi **kontrolloida myös kilpailua edistävien ilmiöiden tehokkuusvaikutuksia.**

Voimakas suomalainen holhousvaltioperinne näyttää johtaneen paradoksaaliseen kuvitelmaan, että paras kyky löytää yrityskohtaisen tehokkuuden avain ei olekaan käytännön kentällä yrityksillä tai yritysten verkoilla itsellään. Suurimman pätevyyden on kuviteltu markkinataloudessakin löytyvän holhousvaltion ytimestä eli lainsäätäjiltä ja lakia soveltavilta viranomaisilta. Näin toimii suomalainen markkinatalous.



MAASEUTU- SOVELLUKSIA

Bo Forsström

Erikoistutkija, VTM
Eurooppa-instituutti
Turun Kaupakorkeakoulu



Suomalainen metsäteollisuus strategisena verkostona

S

uomen talous on vielä tänä päivänä kaikista pohjoismaista eniten riippuvainen metsäteollisuudesta ja siihen liittyvistä toiminnoista. Globaalissa kontekstissa metsäteollisuus on kotimarkkinasektori, mutta meillä hyvin pitkälle vientisuuntautunut. Sen varsinainen kansainvälistyminen lähti vauhtiin jo 1970-luvulla ja vaikka kehitys 1980-luvun loppupuolella väheni suhteellisesti metalli- ja kemian teollisuuden suurien investointien takia, niin jo 1990-luvun alussa kaikilla suurilla suomalaisilla metsäteollisuusyhtymillä oli tuotantolaitoksia Länsi-Euroopassa.

EU on jo pitkään ollut metsäteollisuutemme keskeisten tuotantoryhmien tärkeimpänä markkina-alue. Tämä tosiasia on vetänyt tuotannollisia investointeja pääasiassa Euroopan Unionin maihin. Metsäteollisuuden strategiapohdinnoissa ja linjauksissa epävarmuus Suomen mahdollisesta integraatoratkaisusta on myös vaikuttanut metsäteollisuutemme investointien painopisteen suuntautumiseen.

Eurooppalainen metsäteollisuus on keskellä voimakasta rakennemuutosta, jossa Suomen sekä myös Ruotsin ja Norjan metsäteollisuuden rooli on korostunut viime vuosien aikana varsinkin paino- ja kirjoituspaperin valmistuksessa. Teollisuuspolitiikan rinnalle on työntynyt myös EU:n ympäristöpolitiikka, jota ympäristöliike ja teollisuuspiirit ajavat vihreiden arvojen ja kilpailupolitiikan varjolla. Tässä metsäteollisuuden eurooppalaisessa murroksessa ovat erilaiset yhteistyömuodot nousseet strategisesti merkittäviksi. Verkostoituminen on muodostumassa tärkeäksi organisaatiomuodoksi ja kilpailuvaltiksi metsäteollisuuden ja sen keskeisten instituutioiden ja järjestöjen yhteydessä.

Tämä artikkeli nojautuu pitkälle omaan tutkimustyöhön, jossa olen aikaisemmin tarkastellut metsäteollisuuden kansainvälistymistä ja yritysten strategista asemoitumista teollisilla markkinoilla Euroopassa ja toisaalta yritysten yhteistyöverkostojen rationaliteetin muodostumista erilaisten vuorovaikutusteorioiden ja -mallien avulla. Heikki Eskelisen kanssa, EU:n komission pääosastolle DG XVI, laadittu asiantuntijasel-

vitys Pohjoismaiden teollisuuden aluevaikutuksista Euroopan unionin maissa on omalta osaltaan syventänyt näkemystäni pohjoismaisen metsäteollisuuden eurooppalaistumisesta.

Strateginen konteksti - sektori vai verkosto ?

Sektori on jo pitkään ollut peruskäsite suomalaisen metsätalouden ja -teollisuuden analyysissa. Suomalaisen metsäsektorin valtaeliittiin voidaan lukea kaksi siipeä: yksityismetsänomistajien metsätalous, joka kytkeytyy maatalouteen sekä metsäteollisuuden suuret konsernit ulkomaisine tuotantolaitoksineen. Vaikka metsäsektorin keskeisillä tahoilla perinteisesti on ollut ristiriitoja, voidaan todeta, että suomalaisen yhteiskunnan taloudellinen toimivuus on riippunut ennen kaikkea siitä, ovatko valtaeliitin osapuolet pystyneet sopimaan keskinäiset ristiriitansa.

Metsäsektorin valtaeliitti ei muodostanut kiinteätä kompleksia, vaan pikemmin sodan jälkeisenä aikana kompromissien kautta syntynyttä liittoutumaa, mutta silti sen toimintakyky riippui pitkälle sen legitimitetistä eli yhteiskunnallisesta hyväksynnästä. Tämä rakenne on metsäteollisuuden kansainvälistymisen ja Euroopan integraation nykyvaiheen kehityksen yhteydessä muuttumassa. Mitä ilmeisimmin metsäteollisuuden ensisijaisuuteen kutsuttu ns. metsäfundamentalismi sekä metsäsektorin kansallinen identifikaatio on ainakin osittain väistymässä ja tilalle nousee keskustelu kansainvälisistä markkinoista sekä sijainti- ja kannattavuustekijöiden muuttuneesta rationaliteetista tai toimintalogiikasta.

Globaalin tuotantojärjestelmän organisaatorakenteen ja tuotantoprosessin viimeaikaiset muutokset voidaan tulkita verkostotalouden metafooralla ja käsitteillä. Vaikka verkostotalouden käsitteistö ei voi toimia taikaneuvona kansantalouden ongelmien ratkaisuun, niin talouden rakennekehityksessä on lisääntyvässä määrin piirteitä, joiden kuvaamiseen verkosto sopii hyvin. Entistä epävarmemmassa, nopeammin muuttuvassa ja voimakkaasti eriytyneessä markkinaympäristössä joustavasti toimivien yksiköiden merkitys korostuu entisestään. Sekä yritysten toiminnalliset rakenteet, että käyttäytymistavat ovat muuttumassa vastaamaan paremmin uutta kansainvälistä toimintaympäristöä. Tässä muutoksessa on talouden toimijoiden verkostoituminen keskeinen piirre.

Verkostot kilpailevat

Verkostotalouden toimintalogiikka perustuu osaltaan liiketoimikustannuskäsitteeseen. Markkinoiden käytöllä ja liiketoimilla on kustannuksensa mm. toisen osapuolen etsimisestä, epävarmuuden hallinnasta, tiedon hankinnasta, sijainnista, kuljetuksista ja investoinneista. Verkostotaloudessa toimijoiden väliset suhteet ovat siis muuttumassa. Yritykset kilpailevat yhä enemmän verkostoina toisia verkostoja vas-

taan. Kysynnän laajetessa työnjako syvenee entisestään ja tuotannollisesta toiminnasta kuoriutuu erilaisia tehtäviä ja toimintoja jotka organisoituvat uusiksi yrityksiksi.

Työnjaon syvetessä yritysten erikoistumisen aste kasvaa ja tuotetaan yhä enemmän ostettavia tuotteita ja palveluja. Yritysten väliset suhteet ovat pitkäaikaisia, luottamuksellisia ja kaikkia osapuolia hyödyttäviä. Silloin saadaan verkostoituneiden yritysten kiinteitä kustannuksia ratkaisevalla tavalla käännettyä muuttuviksi kustannuksiksi ja jokaisen verkoston osan yksikkökustannukset alenevat. Saavutetun arvonlisan luo verkosto eikä yksittäinen yritys.

Kysynnän nopeiden muutosten ja erilaistumisen vuoksi mittakaava-etujen rinnalle on tullut asiakaslähtöisen joustavuuden ja tuotevarioinnin ekonomia. Tässä toisessa verkostotalouden peruspilarissa suhde tuottajan ja kuluttajan, kysyjän ja tarjoajan välillä muuttuu yhä kiinteämmäksi ja näkyvämmäksi.

Kolmanteen verkostotalouden peruspilariin liittyvät tutkimus- ja kehitystyön kustannuspaineet ja riskienhallinta. Teknologiavaltaisilla aloilla tutkimus- ja kehitystyön kustannukset ovat viime aikoina nousseet voimakkaasti. Verkostopohjaisissa t & k- sekä teknologiaprojekteissa kustannukset voidaan jakaa useamman toimijan kesken samalla kun mahdollisuudet riskien hallintaan paranevat.

Verkostotalous on siis työnjaon syvenemisen uusin, loogisesti välttämätön vaihe. Työnjaon syvetessä markkinat laajenevat kunkin toimijan osalta ensin kansallisiksi, sitten kansainvälisiksi. Yritysten kansainvälistymiskehitys vahvistuu mitä ilmeisimmin myös 1990-luvulla. Kansainvälisen talouden integraatioprosessi, josta EU:n sisämarkkinavaihe on vain osa, voi hidastaa tai nopeuttaa sitä. Juuri tällä hetkellä se näyttää nopeuttavan kansainvälistymiskehitystä.

Strategiset verkostot - tausta ja rakenne

Strategiset verkostot sai käsitteenä alkunsa 1980-luvun kilpailukykykeskustelussa, jolloin "industrial organization"- tutkimussuunta kytkettiin amerikkalaiseen strategisen johtamisen ajatteluun. Toimialojen ja suurten, ylikansallisten yritysten kilpailukyvyn selitysmallien joukosta erottautui pian ns. porterilainen dynaamisen kilpailukyvyn lähestymistapa. Sen ydinkäsite ei ole verkosto vaan klusteri, mutta Porterin mallissa kilpailukykyä tarkastellaan yritysten ja toimialojen vertikaalisten ja horisontaalisten yhteyksien ja kytkentöjen avulla.

Vaikka verkostotalouden viitekehys alkoi muotoutua jo 1980-luvun alussa ja strategiakirjallisuuden ulkopuolella, niin strateginen verkosto-käsite löytyi luultavammin ensimmäisen kerran espanjalaisen Carlos Jarillon artikkelissa vuonna 1986 ("On strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, s. 31 - 41. Artikkelin on kirjoitettu jo kesäkuussa v. 1986 ja on ollut kirjoittajan luettavissa samana vuonna käsikirjoitusversiona).

Artikkelissa Jarillo kytkee yrityksen yhteistyösuhteet sen kilpailu-

kyvyn kehittämiseen verkostometafooran käsitteillä. Strategiset verkostot nähdään organisaatiomuotona, jolla yrittäjä asemoittaa yrityksensä kiristyvän kilpailun asetelmassa. Hänen oma määritelmänsä käsitteelle kuuluu *"I see strategic networks as long-term, purposeful arrangements among distinct but related for-profit organizations that allow those firms in them to gain or sustain competitive advantage vis-o-vis their competitors outside the network"*.

Yhteenvetona voidaan kiteyttää, että Jarillo tulkitsee verkostosuhteiden taloudellisen perustan rationaliteettia ja miten nämä suhteet voivat vahvistaa verkostosisäisten yritysten kilpailukykyä sekä niitä ehtoja jotka määrittelevät näiden suhteiden pitkäaikaisuutta. Toisin sanoen, voimme ymmärtää ehtoja, joissa verkostoratkaisut ovat tehokkaampia kuin perinteiset markkina- tai hierarkiset ratkaisut.

Kuten jo edellä todettiin on porterilainen dynaamisen kilpailukyvyn timanttimaallista muodostunut varteenotettava tuote- ja yrityskohtaisen aineiston tutkimusmetodi. Mm. Ruotsissa (1991) ja Norjassa (1992) on tarkasteltu maiden teollisuuden kilpailukyvyn rakennetta ja toimialojen kytkentää tällä tavalla.

Kilpailukykyiset klusterit

Porterin mallissa kilpailukyvyn perustana on neljää tekijää: **tuotanton tekijät, kysyntäolosuhteet, muut liitännäis- tai tukitoimialat sekä yritysstrategia ja yritysten välinen kilpailuasetelma.** Nämä voivat vahvistaa toisiaan ja niiden avulla voidaan aktiivisesti luoda kilpailuetua.

Kunkin toimialan kilpailukyvyn kehitykseen vaikuttaa olennaisesti siihen kytkeytyvien liitännäistoimialojen kilpailukykyisyys. Toisiinsa kytkeytyvien toimialojen muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan klusteriksi. Tällaiseen klusteriin kuuluvilla toimialoilla on sekä vertikaalisia, että horisontaalisia yhteyksiä.

Edellisessä tapauksessa kyseessä ovat toimialat, joille tuotanto myydään välituotteena tai tuotantohyödykkeenä, ja toimialat, joiden tuotteita hyödynnetään tuotannossa. Jälkimmäisessä tapauksessa toimialat liittyvät toisiinsa esim. siten, että ne palvelevat samaa asiakas-kuntaa tai käyttävät samankaltaista teknologiaa.

Teollisuusklusteriin kuuluvien tuotannonalojen kilpailukykyä vahvistava vuorovaikutus toteutuu vaikkapa silloin kun kotimaiset, kansainvälisesti kilpailukykyiset tuotantohyödykkeiden valmistajat mahdollistavat sen, että tehokkaat tuotantomenetelmät saadaan käyttöön kilpailijoita aiemmin. Esimerkkinä voidaan mainita Suomen metsäteollisuus ja siihen kytkeytyvä koneita- ja laitteita valmistava konepajateollisuus.

Suomessa ei vielä ole yksityiskohtaisesti selvitetty kilpailukykyisten tuotannonalojen muodostamia klustereita, mutta kilpailukykyiset tuoteryhmät on jo määritelty (Hernesniemen tutkimuksessa v. 1992). Metsäteollisuuden hallitseva asema Suomen taloudessa korostuu sekä

tuote- että yrityskohtaisessa aineistossa. Todellisuudessa se on ainoa selkeä klusteri, sillä minkään muun tuoteryhmän varassa ei toimi monipuolista klusteria, vaikka teollisuudesta löytyy yksittäisiä menestyneitä vientituotteita kuten laivat, matkapuhelimet, televisiot.

Metsäteollisuusklusterin asema Suomen viennissä korostui 1980-luvun loppupuolella siten, että yhä suurempi osa konepaja- ja elektroniikkateollisuuden viennistä koostui metsäteollisuuteen välillisesti kytkeytyvistä tuotteista. Tyypillisiä tällaisia tuotteita ovat paperikoneet, selluloosan valmistuslaitteet sekä prosessiohjausautomaatiikka.

Metsäklusteri - muuttuva suhteellinen etu

Metsäklusterin kilpailutekijöiden yksityiskohtainen läpikäynti ei ole tässä mahdollista. Sen sijaan pohditaan lyhyesti metsäklusterin strategialintoja ja samalla kahden liitännäistoimen organisointia ja merkitystä.

Korkealaatuisen raaka-aineen saatavuus on ollut historiallisesti suomalaisen metsäteollisuuden kilpailuedun keskeinen perusta. Tämä ns. kuitustrategia - suomalaiset valmistajat vievät sellua lähinnä EU-maissa sijaitseville paperitehtaille - oli vielä 1980-luvun alussa monien suomalaisten yritysten strateginen päälinja. Suomalaisten valmistajien "saksipolitiikasta", joka tarkoitti massan korkeaa hintatasoa, mutta matalaa paperin hintaa, on sittemmin luovuttu. Useimmat suomalaiset yritykset ovat panostaneet jalostusstrategiaan eli nostaneet jalostusasteaan ja vähentäneet markkinamassan osuutta tuotannossa.

Tällainen strategia on edellyttänyt merkittäviä investointeja skaalatuja hyödyntäviin tuotantolaitoksiin. Se on lisäksi edellyttänyt toimialarationalisointeja, mikä on myötävaikuttanut yrityskoon kasvuun. Yleisesti tätä strategiaa toteuttavat yritykset ovat hakeneet integraatioita hallitakseen koko arvoketjun raaka-aineesta lopulliselle kuluttajalle.

Osa johtavista suomalaisista yrityksistä on panostanut myös erikoistumisstrategiaan. Se tarkoittaa suuntautumista asiakaskohtaisiin paperilaatuihin, joista voidaan saada korkeampi hinta. Strategian toteuttaminen edellyttää kiinteää yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Pääosa asiakkaista on Pohjoismaiden ulkopuolella, joten erikoistumisstrategia tukeekin investointien suuntaamista mannermaalle ja erityisesti EU-maihin. Suomalaisomisteisesta paperin valmistuskapasiteetista nyt yli neljännes ja pian jo kolmannes sijaitsee EU:n alueella. Useilla suurilla metsäyhtiöillä on jo puolet tuotannostaan EU-maissa.

Erikoistumisstrategian mukainen kehityssuunta näyttää jatkuvan myös tulevana vuosia. Suomalaisen metsäteollisuuden kasvu suuntautuu huomattavalta osin Keski-Eurooppaan. Tämän kehityskuvan toinen puoli on, että se heikentää metsäteollisuuden varassa olevien alueiden suhteellista asemaa Suomessa.

Metsäteollisuuden tulevaisuuden kuvaan ja Suomen mahdollisen EU-jäsenyyden visioon liittyy tilanne, jossa EU:sta tulee omavarainen

selluloosan ja useimpien paperilaatujen osalta. Tällöin EU:n optimaalinen kilpailustrategia suhteessa esim. japanilaisiin ja pohjoisamerikkalaisiin kilpailijoihin olisi, että Suomi (ja mahdollisesti myös Ruotsi ja Norja) keskittyisi **mittakaavaeduin harjoitettavaan korkean jalostusasteen tuotteiden tuotantoon** ja kierrätyspaperiin perustuva tuotanto olisi Keski-Euroopassa. EU:n eteläosan maille sopisi tässä työnjaossa parhaiten selluloosan valmistus. Tässä tilanteessa EU:sta tulisi paperiteollisuustuotteiden nettoviejä siten, että vienti käsittäisi lähinnä Pohjoismaiden tuotantoa.

Kierrätyslainsäädännön tiukentuminen Euroopassa on olennainen uhka suomalaisille paperinvalmistajille. Sopeutumispaineet johtuvat ennen kaikkea siitä, että metsäteollisuus on panostanut luonnonkuidun käyttöön ja sillä on aika rajoitettu kokemus keräyskuidun käyttämisestä. EU-maista Saksa, Hollanti ja Tanska ovat lisänneet kierrätystä 1990-luvun alussa. EU:n komissio on ryhtynyt laatimaan uutta kierrätysdirektiiviä, koska etenkin Saksan tiukat kierrätysäännöt uhkaavat EU:n sisämarkkinatavoitetta. Alunperin oli tavoitteena pyrkiä Saksan ohjelman mukaiseen direktiiviin, jossa olisi ilmoitettu selkeätä kierrätystavoitteet voimaantumisaikatauluineen. Tätä Euroopan suurteollisuus ja myös Välimeren jäsenmaat ovat vastustaneet ja näin alkuperäinen direktiiviesitys on vesittymässä kompromissiksi, jossa ei esim. ilmoiteta sitovaa aikataulua kierrätystavoitteiden saavuttamiseksi.

Joka tapauksessa suunta EU:ssa on selvä ja kierrätys tulee lisääntymään tulevana vuosina. Tämä tarkoittaa paperin- ja kartonginvalmistuksen painopisteen siirtymistä hyvän kierrätysominaisuuden papereihin. Suomalaisen metsäteollisuuden erikoistumisstrategia - päällystettyjen paino- ja kirjoituspapereiden valmistus - on ongelmallinen ympäristömielessä. Näiden paperilaatujen kierrätysominaisuudet ovat huonommat suurten täyteainemäärien takia. Suuri haaste nouseekin metsäteollisuudelle. Miten luoda ympäristöstrateginen imago omille tuotteille Euroopassa ja miten huomioida ympäristörajoitteet EU:n yhteydessä?

Valmistajan ja ostajan yhteydet

Porterin mallin liitännäistoimilla on strategiapohdinnoissa tärkeä merkitys kilpailukyvyyn kannalta. Tässä yhteydessä korostuvat tutkimus- ja kehitysinstituutiot (tutkimuslaitokset- ja laboratoriot) sekä nimenomaan Suomessa tyypilliset myynti- ja markkinointiyhdistykset (Finnpap, Finncell j.n.e.).

1920-luvulta lähtien Suomen metsäteollisuuden tuotteiden myynti on hoidettu keskitetysti myyntiyhdistysten kautta. Markkinoinnissa ja jakelussa esim. Finnpapille on kehittynyt itsenäinen asema suhteessa paperinvalmistajiin. Käytännössä Finnpap on profiloitunut suomalaisen paperin myyjänä teollisilla markkinoilla ja valmistajan tuotenimi on jäänyt taka-alalle. Finnpapin oma markkinointiverkosto on kuitenkin pikku hiljaa murentunut vuodesta 1984 lähtien ja suurimmat pai-

no- ja kirjoituspaperin valmistajat Enso-Gutzeit (vuonna 1987) ja Kymmene (vuonna 1990) ovat eronneet Finnpapin jäsenyydestä ja luoneet oman suoran myynti- ja markkinointiverkoston kansainvälisille markkinoille.

Suomalainen erikoistumisstrategia on johtanut tilanteeseen, missä suorat ja kiinteät yhteydet valmistajan ja ostajan (eurooppalaiset kustantamot ja painotalot) välillä korostuvat entisestään aikana, jolloin asiakaslähtöisyydestä on muodostunut tärkeä kilpailukeino. Finnpap on pyrkinyt suuntaamaan toimintansa tämän uuden tilanteen mukaisesti. Mitä ilmeisimmin kehitys teollisilla erikoistuetemarkkinoilla ja suhteellisen edun muuttuminen on kuitenkin ajamassa myyntiyhdistysten ohitse.

Useat myyntikartellisytykset EU-tuottajien sekä EU:n komission taholta ovat omalta osaltaan heikentäneet suomalaisten paperituottajien imagoa Euroopan Unionin maissa. Finnpapin osittaisen purkamisen tärkein syy on kuitenkin yksinkertaisesti, että ostoprosessin ostajamyyjäyhteys on vuosien varrella muodostunut niin vuorovaikutukselliseksi erikoist tuotteiden kohdalla. Paperinvalmistajat pyrkivät asemoitumaan lähemmäksi (sekä maantieteellisesti, että psykologisesti) asiakkaitaan ostajan toimittajaverkostossa.

Näin valmistajat integroituvat pidemmälle asiakkaan suuntaan ja valmistajat ovat myös valmiita vastaamaan kustannuksista, jotka aiheutuvat suorien markkinointi- ja jakeluverkostojen luomisesta. Asemoituminen strategisissa verkostoissa on myös tässä mielessä 1990-luvun kehityspiirre paperituotteiden kansainvälisillä markkinoilla.

Suomi on tutkimusvaroiltaan aina ollut pieni maa. Suomen panostus tutkimukseen ja kehitykseen on n. 2 % bruttokansantuotteesta (v. 1991 n. 10 mrd markkaa) ja kilpailijamaissa Ruotsissa, Saksassa, Japanissa ja Yhdysvalloissa vastaava osuus on jo lähes 3 %. Kun otetaan huomioon, että Ruotsin bruttokansantuote on lähes kaksinkertainen omaamme, niin voidaan todeta, että Ruotsin panostus on markkamääräisesti lähes kolminkertainen.

Suomen metsäteollisuuden tutkimus- ja kehityspanos on kansainvälisessä vertailussa suhteellisen vahva, jos arvioidaan tutkimuspanosta toimialakohtaisesti. Suomi on aika lailla samassa johtavien maiden Yhdysvaltojen ja Ruotsin kanssa. Viime vuosikymmenen aikana Suomen panostus on kehittynyt voimakkaasti sekä määrällisesti että laadullisesti. Esim. vielä vuonna 1983 koko t & k-toiminnan panostus, konepajateollisuus mukaan luettuna oli n. 350 milj. markkaa. Vuonna 1989 panos oli jo noussut n. 630 milj. markkaan.

Varsinainen metsäteollisuuden tuotekehitystyö on pitkälle yritys-kohtaista toimintaa, joka suunnitellaan ja toteutetaan kussakin yrityksessä erikseen. Tästä huolimatta metsäteollisuudessa on viime vuosina aktiivisesti kehitetty tutkimuspolitiikkaa teknologiaohjelmien suuntaan, jossa tutkimuslaitosten, korkeakoulujen ja metsäteollisuuden varsinaiset toimijat ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Suomessa metsäteollisuuden keskeiset t & k-työn toimijat on mekaanisen-

ja kemiallisen sekä konepajateollisuuden lisäksi *KCL* (Oy Keskuslaboratorio), *Teknillinen Korkeakoulu, VTT* ja *VTTK* Helsingissä, *Åbo Akademi Turussa, Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu* sekä *Oulun Yliopisto*. Näiden instituutioiden erilliset laitokset ja projekti-ryhmät ovat t & k-työn ydinverkosto Suomessa.

Liitännäisalojen strateginen merkitys

Suomalainen metsäteollisuus on tänä päivänä enemmän kuin pelkästään tuotannollinen sektori tai metsätalouden kerrostuma. Sen tuotannollisen perustan kilpailukykyyn vaikuttavat varsinaiset tuotannontekijät ja kysyntäolosuhteet, mutta hyvin näkyvästi myös liitännäistoimialat.

Metsäteollisuuden strategiseen kontekstiin vaikuttavat olennaisella tavalla ylikansalliset instituutiot ja rakenteet. Juuri nyt paperikierrätyksen vaatimukset Saksassa ja EU:ssä aiheuttavat sopeutuspaineita metsäteollisuutemme toimintaedellytyksiin ja sijaintiehtoihin. Metsäteollisuudessa keskeisenä kansainvälisenä kehityspiirteenä korostuu myös tuotannon, markkinoinnin ja tutkimus- ja kehitystyön horisontaaliset ja vertikaaliset yhteydet sekä kytkenät suhteellisen edun muuttuessa.

Metsäteollisuuden kilpailukyky tulee nähdä yritys- ja toimialakoh-
taisena, mutta lisäksi myös klusterikohtaisena asiakokonaisuutena. Erityisesti liitännäistoimialojen, mukaan lukien tutkimus- ja kehitystyön toimijoiden osuus on tässä klusterissa strategisessa asemassa. Nämä kansallisen metsäteollisen klusterin resurssit ovat myös metalliteollisuuden pienten- ja keskisuurten teollisuusyritysten potentiaalisia resursseja. Alihankinta- ja toimittajaverkostot ovat viime aikoina osoittautuneet tärkeiksi viennin aloituksen väyliksi metallialan erikoistuneille pkt-yrityksille. Niiden kytkeytyminen klusteriin edellyttää yrittäjiltä monia valmiuksia esimerkiksi verkostosuhteiden luomisessa. Tämä tosiasia on valitettavasti Suomessa jäänyt hyvin vähälle huomiolle metsäteollisuuskluusterin kilpailukykykeskustelussa.

Esko Huttu-Hiltunen
Projektijohtaja, ETK, FK
PK-meijeriprojekti



Elintarviketalous porterilaisittain

Elintarviketalouden merkitys, lähihistoria ja toimintaympäristön muuttuminen

E

lintarviketalous on monisäikeinen ja merkittävä taloudellinen verkostokokonaisuus, joka koostuu alkutuotannosta, maataloudelle tuotantopanoksia valmistavasta teollisuudesta sekä elintarvikkeiden jalostuksesta ja kaupasta vastaavista toimialoista ja yrityksistä. Elintarviketaloutemme kokonaisrahavirratt olivat v. 1992 noin 77 mrd. mk, josta maataloustulon osuus oli 9 %, maatalouden tuotantokustannusten 23 %, elintarviketeollisuuden 24 %, kaupan 23 %, elintarvikkeiden tuonnin 7 % ja valtion verojen osuus 14 %.

Elintarviketeollisuus on käytetyn raaka-aineen arvon perusteella mitattuna maan kolmanneksi suurin teollisuudenala puun ja metallin jälkeen, bruttoarvoltaan 45 mrd. mk vuodessa. Suomalaiset ostavat ruokaa vuodessa noin 55 mrd. mk:lla ja sen mukaan elintarviketalous muodostaa suurimman liiketoiminta-alueen.

Sen kansantaloudellisesta merkityksestä saa hyvän kuvan, kun vähentää elintarviketeollisuuden tuotannon bruttoarvosta koko tuotantoketjun tuontipanokset. Kotimaisen työn ja pääomapanosten korvauksina jää silloin noin 32 mrd. mk. Se vastaa lähes koko metsäsektorin vientituloa. Lisäksi koko ruoka-business työllistää noin 320 000 henkilöä (15% työvoimasta).

Toisaalta peruselintarvikkeiden tuotanto ja jalostustoiminta on aivan näihin päiviin saakka saanut elää suojatussa ja suljetussa asemassa. Se on osaltaan kehittänyt ja turvannut elintarvikehuoltoamme. Samalla se on kuitenkin luonut hallitsematonta ylituotantoa maatalouteen ja ylikapasiteettia ja tehottomuutta niin maatalous- ja elintarvikekauppaan kuin elintarviketeollisuuteenkin. Tiukka maatalouspoliittinen hallintojärjestelmä ja kilpailun puute ovat myös "kouluttaneet" viljelijöistä pääasiassa raaka-aineen tuottajia ja heidän omistamistaan osuuskunnista markkinointia taitamattomia tuotantolaitoksia.

Tutkimus-, neuvonta- ja koulutustoiminta on säästänyt tätä linjaa.

Kaupan keskusliikkeet ovat keskittyneet paljolti vain markkinaosuuskilpailuun. Näin on menetetty valtava määrä maaseudun elinvoiman lisäämiseen ja elintarviketalouden kuluttajalähtöiseen kehittämiseen tarvittavia ideoita ja aivopääomaa!

Elintarvikesektorimme toimintaympäristö ja -edellytykset tulevat ratkaisevasti muuttumaan käynnissä olevan Euroopan yhdentymiskehityksen myötä riippumatta siitä, toteutuuko maamme EU-jäsenyys vai ei. Muutokset tulevat olemaan myös nopeita ja suurempia kuin tällä hetkellä osaamme arvioida. Voimaan tullut ETA-sopimus mahdollistaa pääomien, jalostettujen tuotteiden ja työvoiman vapaan liikkuvuuden. Sillä on välillisiä vaikutuksia myös maatalouteen. Mahdollisen EU-jäsenyyden seurauksena koko elintarviketalouden järjestelmä, tuontisuoja, vientituki, hinnanmuodostus markkinoilla, kilpailua ja valtion tukea koskevat säädökset yhdenmukaistetaan.

Miten suomalainen elintarviketalous selviyty tulevaisuudessa?

Suomalaisen elintarviketalouden selviytyminen eurooppalaisessa integraatiossa riippuu hyvin paljon siitä, miten alkutuotannon ja sen jatkeena olevan jalostustoiminnan toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä pystytään parantamaan kansainväliselle tasolle. Viimeisten kymmenen vuoden aikana on tapahtunut nopeita rakenteellisia muutoksia niin maataloustarvikekaupassa kuin osuustoiminnallisissa jalostusyrityksissäkin, kun tuottajamäärä on rajusti vähentynyt.

Toisaalta on samanaikaisesti viriämässä runsaasti elintarvikealan pienyritystoimintaa. Jalostustoiminnan sisäinen rakennekehitys on kuitenkin vain pieni osa kehityskaarta, mitä elintarviketaloudeltamme vaaditaan avautuvilla markkinoilla. Siinä tarvitaan koko tuotantolähtöisen jalostusketjun yrityskulttuurin ja strategisten valmiuksien radikaalia muutosta ja sitä tukevan tutkimus-, koulutus- ja neuvontatoiminnan uudelleen suuntautumista.

Seuraavassa tarkastellaan elintarvikesektorimme selviytymiskeinoja ja mahdollisuuksia erään maailman kuuluisimman yrityskonsultin, professori Michael E. Porterin "teesien" pohjalta. Ne perustuvat laajoihin kansainvälisiin kilpailustrategisiin yritystutkimuksiin.

Porterismin periaatteita

M.E.Porterin keskeinen havainto on, että **toimiva kotimarkkinakilpailu** on edellytys kansainväliselle kilpailulle. Kilpailun analyysin perusyksikkö on toimiala (esim. maatalous ja elintarviketeollisuus ovat toisiaan lähellä olevia toimialoja) - areena, jolla kilpailuetu voitetaan tai hävitään. Eri toimialojen yritykset pyrkivät määrittämään kilpailustrategian turvin oman lähestymistavan niin, että tulos on sekä kannattava että säilyvä.

Toisaalta ei ole olemassa yhtä yleismaailmallista kilpailustrategiaa.

Vain sellaiset strategiat toimivat, jotka on muokattu toimialan ja yksittäisen yrityksen taitojen ja voimavarojen mukaan.

Kilpailustrategian valinnan taustalla on kaksi perusasiaa, **toimialan rakenne ja aseointi**. Kumpikaan niistä ei riitä yksinään ohjaamaan strategian valintaa. Hyvin houkuttelevalla alalla toimiva yritys ei välttämättä saavuta tyydyttäviä voittoja, jos se on valinnut huonon aseman. Toimialojen houkuttelevuus voi muuttua ajan myötä, kun alalletulon esteet tai muut toimialan perusrakenteet muuttuvat.

Kilpailuasema heijastaa loppumatonta kilpailijoiden välistä taistelua. Yritys voi vaikuttaa sekä toimialan houkuttelevuuteen että kilpailuasemaan. Menestyvät yritykset reagoivat ympäristöönsä ja pyrkivät myös muokkaamaan sitä itselleen edulliseksi. Merkittävät kilpailuaseman muutokset ovatkin seurausta toimialarakenteen muutoksesta tai uusien kilpailuedun lähteiden synnystä.

Millä tahansa kansallisella tai kansainvälisellä toimialalla kilpailun luonne riippuu viidestä rakenteellisesta kilpailutekijästä; **uusien tulokkaiden uhasta, korvaavien tuotteiden tai palvelujen uhasta, tavarantoimittajien neuvotteluasemasta, asiakkaiden neuvotteluasemasta ja kilpailijoiden välisestä kilpailusta**. Kunkin viiden kilpailutekijän vahvuus riippuu toimialan rakenteesta eli alan taloudellisista ja teknisistä ominaisuuksista.

Esimerkiksi asiakkaiden neuvotteluasema riippuu asiakkaiden lukumäärästä, siitä kuinka suuri osuus yrityksen myynnistä on yhden asiakkaan varassa ja siitä, muodostaako tuote merkittävän osuuden asiakkaan omista kustannuksista, mikä nostaa hintatietoisuutta.

Uusien tulokkaiden uhka riippuu alalletulon esteistä, kuten merkiskollisuudesta, mittakaavaeduista tai jakelukanavien rakenteista. Jokainen ala on ainutlaatuinen ja sillä on oma yksilöllinen rakenteensa. Esimerkiksi lääkealalla alalletulon esteet ovat korkeat, koska alalla tarvitaan valtavaa tutkimus- ja kehityspanostusta ja mittakaavaetuja. Tehokkaalle lääkkeelle löytyy hitaasti korvikkeita, eivätkä asiakkaat ole perinteisesti olleet hintatietoisia. Hankkijat, jotka toimittavat useimmiten perustarvikkeita, ovat olleet voimattomia. Kilpailukin on ollut rauhallista, eikä se ole kohdistunut hintaan, vaan esimerkiksi t&k-toimintaan. Patentit ovat myös hidastaneet jäljittelyä. Lääkealan rakenne on kaiken kaikkiaan edistänyt pitkäaikaista kannattavuutta.

Toimintakentät muuttuvat

Toimialan rakenne on suhteellisen vakaa, mutta se voi muuttua ajan myötä, kun ala kehittyy. Esimerkiksi monissa Euroopan maissa jakelukanavien yhdistyminen on parantanut asiakkaiden neuvotteluasemaa. Strategian kannalta toimialan kehityssuuntauksista ovat tärkeimpiä ne, jotka vaikuttavat alan rakenteeseen. Yrityksetkin voivat strategiavalinnoillaan vaikuttaa kilpailutekijöihin, joko myönteisesti tai kielteisesti.

Toimialan rakenne on kansainvälisessä kilpailussa erittäin tärkeä monesta syystä. Ensinnäkin se luo erilaisia menestymisen vaatimuksia eri aloille. Toiseksi korkean elintason kannalta tärkeät alat ovat usein

rakenteellisesti houkuttelevia. Viimeinen syy toimialan merkitykseen on, että rakenteen muutos luo maan yrityksille todellisia mahdollisuuksia päästä aivan uusille aloille.

Sen lisäksi, että yritykset reagoivat ja vaikuttavat toimialansa rakenteeseen, niiden on valittava oma paikkansa toimialalla. Asemointi käsittelee yrityksen koko lähestymistavan kilpailuun. Esimerkiksi suklaateollisuudessa amerikkalaisten yritysten (mm. M&M/Marsin) kilpailu perustuu suhteellisen vähäisten vakiotuotteiden massatuotantoon ja -markkinointiin. Sveitsiläiset yritykset (mm. Tobler/Jacobs) taas myyvät lähinnä erikoistuotteita korkeampaan hintaan ja harvempien, erikoistuneiden jakelukanavien välityksellä. Sveitsiläisyrietykset tuottavat satoja eri tuotteita, käyttävät huippuluokkaisia raaka-aineita ja pidempiä valmistusaikoja. Esimerkki osoittaa, kuinka asemointi vaikuttaa yrityksen koko suhtautumiseen kilpailuun, ei vain tuote- tai kohdeasiakasryhmien valintaan.

Asemoinnin ytimenä on kilpailuetu. Pitkällä aikavälillä yritykset onnistuvat kilpailijoihinsa verrattuna, jos niillä on pysyvä kilpailuetu. Kilpailuetua on kahta perustyyppiä, **alhaiset kustannukset** ja **differointi**. Alhaisilla kustannuksilla yritys pystyy suunnittelemaan, tuottamaan ja markkinoimaan vastaavaa tuotetta tehokkaammin kuin kilpailijat. Jos hintataso on lähellä kilpailijoiden hintatasoa, alhaisemmat kustannukset johtavat voittojen ylivertaisuuteen.

Differointi eli erilaistaminen merkitsee kykyä tarjota asiakkaalle ainutlaatuista ja ylivertaista arvoa tuotteen laadun, erikoisominaisuuksien tai myynnin jälkeisen palvelun muodossa. Differoiva yritys voi pyytää tuotteestaan lisähintaa. Se kohentaa kannattavuutta, jos kustannukset on verrattavissa kilpailijoiden kustannuksiin.

Valinnan vaikeus

On vaikeaa, joskaan ei mahdotonta, olla samaan aikaan sekä alhaisten kustannusten tuottaja että differoija. Pitkällä aikavälillä kilpailijat kuitenkin jäljittelevät yritystä ja pakottavat sen valitsemaan, kumpaa etua se haluaa painottaa. Jos strategian halutaan menestyvän, on kiinnitettävä huomiota molempiin kilpailuedun tyyppeihin mutta valittava niistä toinen tärkeämmäksi. Alhaisten kustannusten tuottajan on tarjottava hyväksyttävää laatua ja palvelua välttyäkseen myymästä kustannusetuaan alennusmyynnein, kun taas differoijan kustannusaseman on oltava tarpeeksi lähellä kilpailijoiden kustannustasoa.

Toinen asemoinnin tärkeä muuttuja on kilpailukenttä eli yrityksen kohdealueen laajuus. Yrityksen on valittava, minkälaista tuotevalikoimaa se myy, mitä jakelukanavia se käyttää, minkälaisia asiakkaita se palvelee, mille maantieteelliselle alueelle se myy ja millä lähialoilla se kilpailee. Kilpailukentän tärkeys johtuu osaksi siitä, että toimialat ovat segmentoituneita.

Lähes joka alalla on erilaisia tuotevaihtoehtoja, (elintarvikejalostuksessa lähes rajattomasti), monia jakelukanavia ja monentyyppisiä asiakkaita. Segmentit ovat tärkeitä, koska niiden tarpeet ovat usein toi-

sistaan poikkeavia. Esimerkiksi teollisesti valmistettu edamjuusto ja lampaanmaidosta lähes käsityönä tehty aito Roquefort -sinihomejuusto ovat molemmat juustoja, mutta niitä myydään hyvin erilaisia ostokriteerejä käyttäville asiakkaille. Eri segmenttien palvelu edellyttää erilaisia valmiuksia. Kilpailuedun lähteet eivät ole tästä syystä eri segmenteissä samoja, vaikka kyse onkin samasta toimialasta.

Tarvitaan monta strategiaa

Kilpailukentän määrittely on tärkeää myös siksi, että yritykset saavuttavat joskus kilpailuetuja laajuuden ansiosta kilpailemalla maailmanlaajuisesti tai yhteiskäytön ansiosta kilpailemalla useilla lähialoilla. Esimerkiksi hampurilaisketju McDonald's vuokraa koko selkeän liiketoimintakonseptinsa kohdemaissa itsenäisille yrittäjille, jotka valmistavat "pikaruokaa" pääasiassa kotimaisista raaka-aineista mukavuudenhaluisille ihmisille. Kulutuselektronikka-alalla taas Sony saavuttaa merkittäviä etuja jakamalla tuotemerkkinsä, jakelukanavansa ja tekniset taitonsa hyvin laajan tuotevalikoimansa kesken kaikkialla maailmassa.

Erillisten alojen yhteiskäyttö perustuu mahdollisuuteen jakaa tärkeitä toimintoja tai taitoja, ja lisätä siten kustannustehokkuutta. Saman alan yritysten kilpailukentän valinnassa on siis kaksi perusvaihtoehtoa: **laaja kohdealue** tai **keskittyminen kapeaan segmenttiin**. Kilpailuedun tyyppi ja kohdealueen laajuus voidaan yhdistää yrityksen perusstrategioiden käsitteessä seuraavasti. Kukin kuvion 1 strategioista edustaa aivan erilaista kilpailun lähestymistapaa.

Kuvio 1: Yrityksen perusstrategiat

		KILPAILUETU	
		Alhaiset kustannukset	Differointi
KILPAILUKENTTÄ	Laaja kohdealue	Kustannusjohtajuus	Differointi
	Kapea kohdealue	Kustannuspainotteinen keskittyminen	Differointipainotteinen keskittyminen

Perusstrategioista näkee, ettei ole olemassa yhtä ainoaa strategiaa, joka sopisi joka alalle. Elintarvikealalla on täysin mahdollista noudattaa menestyksekkäästi eri strategioita rinta rinnan. Tästä on olemassa lukuisia esimerkkejä Keski-Euroopan ruokamaista. Toimialan rakenne saattaa toki rajoittaa valittavissa olevia strategisia vaihtoehtoja, mutta ei ole vielä tavattu alaa, jolla voisi menestyä vain yhtä strategiaa noudattamalla. Yhdestä perusstrategiasta voi olla monia eri muunnelmia: eri tapoja differoida ja keskittyä.

Perustrategiakäsitteiden taustalla on ajatus, että jokaisen strategian ytimen muodostaa kilpailuetu ja että kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen on tehtävä valintoja. Sen on valittava, minkä tyyppistä etua se tavoittelee ja millä kohdealueella se sitä tavoittelee.

Pahin strateginen virhe on jäädä puolitiehen eli pyrkiä noudattamaan samanaikaisesti kaikkia strategioita. Tällöin tuloksena on strateginen keskinkertaisuus ja keskimääräistä huonommat tulokset tai luisuminen ns. "kuoleman kuiluun".

Yritystoiminnassa ja yhteiskunnassa on kysymys arvoista. Strategisen kilpailuetu perustuu tapaan, jolla yritykset organisoivat ja toteuttavat erillisiä toimintoja. Yritykset luovat toiminnallaan arvoa loppukäyttäjille eli asiakkaille. Yrityksen tuottaman lopullisen arvon mittana on hinta, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen tuotteesta tai palvelusta.

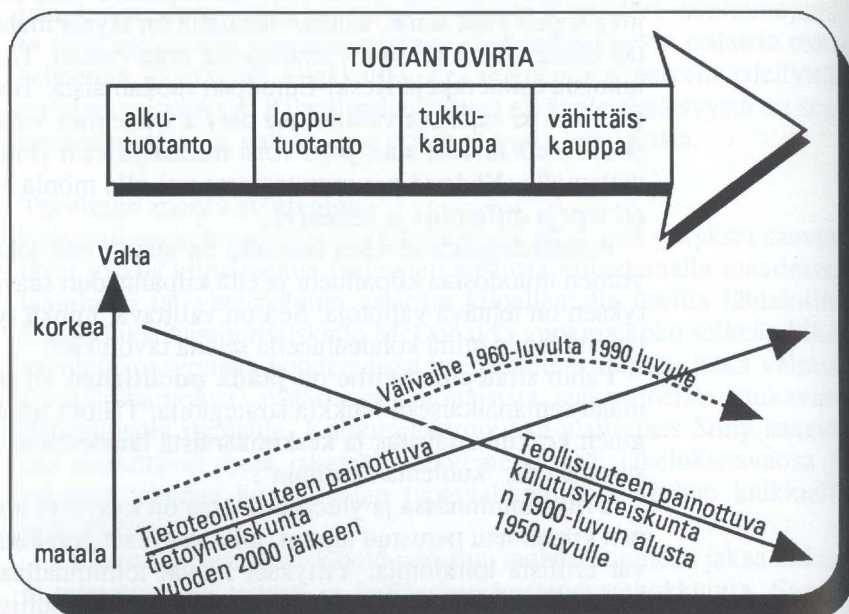
Yritys toimii kannattavasti, jos tämä arvo on suurempi kuin kaikki toimintojen aiheuttamat kustannukset. Saavuttaakseen kilpailuetua yrityksen täytyy tarjota ostajalle samanarvoisia palveluja, mutta tuottaa ne tehokkaammin kuin kilpailijansa (alhaiset kustannukset) tai yrityksen palvelujen/tuotteiden on oltava niin ainutlaatuisia, että ne ovat ostajalle arvokkaampia kuin kilpailijan palvelut ja niistä saadaan korkeampi hinta (differointi).

Porter hahmottaa yrityksen toiminnot **arvoketjuksi**, jossa korostuvat markkinointi ja logistiikka. Toiminnot voidaan jakaa perustoimintoihin (tuotanto, markkinointi, toimitus ja huolto) ja tukitoimintoihin (panosten hankinta, tekniikka, inhimilliset voimavarat ja yrityksen perusrakenne). Tämä Porterin malli antaa perustan arvioida, miten kustannukset/pääomat/arvo jakaantuvat yrityksessä toimintokohtaisesti.

Markkinoinnissa on kuitenkin ongelmana arvoketjun markkinalogiikka, johon ei juurikaan ole olemassa käypää malleja. Professori Arto Lahti esittää uusimmassa kirjassaan tästä uskottavan muutosrakenne, jossa keskeisintä on, että nykyaikainen ja tehokas arvoketju purkaa suuren osan arvostaan kuluttajalle ja loppukäyttäjälle. Lisäksi hän esittää, että 1990-luku merkitsee todennäköisesti voimakasta vähittäiskaupan murrosvaihetta, jossa kuluttajat ja käyttäjät nousevat valtasemaan ohi kauppasektorin. Se on jo nyt näkyvissä kauppa- ja palvelusektorin voimakkaana kriisinä, pankki- ja vakuutussektori mukaan lukien. Lahti havainnollistaa tarkasteluaan seuraavalla kuvan 2 kaaviolla.

Tulevaisuudessa koko markkinadynamiikan perusta on kuluttaja ja

Kuva 2:

Kuluttajan/käyttäjän valta-aseman vahvistuminen

loppukäyttäjä, jolla on mahdollisuus rakentaa itselleen oma arvojärjestelmänsä. Kuluttaja tai loppukäyttäjä voi ottaa periaatteessa koko maailman hankintakohteekseen hyödyntämällä kehittymässä olevia avoimia tietoverkkopohjaisia markkinoita. Tämä pitänee hyvin paikkansa myös vapautuvassa elintarvikekaupassamme tuoretuotteita lukuun ottamatta. Jos tämä ennustus toteutuu, niin kauppa- ja palvelusektori joutuvat voimakkaan kilpailun kohteeksi ja kuluttaja on todella kunin-gas.

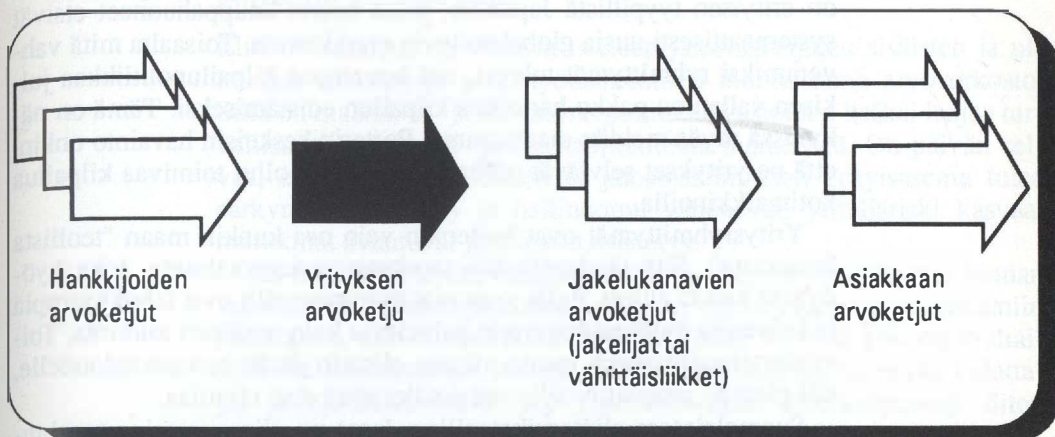
Yhteiskunnan rakenne muuttuu

Kuluttajakunnan aktivoituminen ei ole ainoa markkinoita mullistava tekijä, vaan eräs keskeisimpiä tekijöitä on yleinen yhteiskunnan sosiaalisen rakenteen muutos. Se on erityisen hyvin nähtävissä entisissä sosialistimaissa, mutta myös voimakkaan talouslaman ja kroonisen työttömyyden runtelemissa länsimaissa. Olemmekin ilmeisesti palaa-massa tulotasoltaan eriytyvään luokkayhteiskuntaan. Tulonjakomallin mukainen muutos synnyttää tilanteen, jossa varakkaiden ja köyhien ihmisten markkinat eriytyvät toisistaan. Tähän ongelmaan markkinoijan on löydettävä omat ratkaisunsa.

Porterin arvoketjumallissa yritys on enemmän kuin toimintojensa summa. Yrityksen arvoketju on vuorovaikutteinen järjestelmä tai tuotanto- ja markkinointiverkosto, jonka eri osat kytkeytyvät toisiinsa sidoksien välityksellä. Sidoksia esiintyy silloin, kun yhden toiminnon suoritustapa vaikuttaa muiden toimintojen kustannuksiin tai tehokkuuteen. Toimintojen koordinointi ja sidosten hallinta saattaa olla ratkai-

Kuva 3:

Arvojärjestelmä



seva kilpailuedun lähde. Kilpailuedun saavuttaminen edellyttää, että yrityksen arvoketjua hallitaan järjestelmänä eikä erillisten osien koosteena.

Yrityksen arvoketju kuuluu suurempaan toimintojen virtaan, jota kutsutaan arvojärjestelmäksi (kuva 3). Elintarvikejalostusketjun arvojärjestelmän alkupäähän sisältyvät **raaka-aineiden tuottajat**, maanviljelijät sekä heille tuotantopanoksia myyvät **maataloustarvikekauppiaat**. Matkallaan kuluttajalle jalostusyrityksen tuote kulkee useiden **jakelukanavien** arvoketjujen läpi. Lopuksi tuotteista tulee **asiakkaiden** arvoketjuihin hankittavia panoksia, joita he käyttävät omien toimintojensa suorituksessa.

Yrityksen kilpailuetu riippuu yhä enemmän siitä, kuinka se pystyy hallitsemaan koko järjestelmää, sisäisiä toimintojaan ja ulkopuolisia suhteitaan. Hankkijoiden ja jakelukanavien toimintojen koordinointi omien toimintojen kanssa voi ulottua paljon logistiikkaa ja tilaustenkäsittelyä laajemmalle tutkimus- ja kehitystoimintaan ja aina monipuoliseen yritysten väliseen yhteistyöhön.

Verkostot täydentävät yritysryhmiä

Yhteistyö yritysten välillä on keskeinen lähtökohta yrityskohtaiselle erikoistumiselle ja kustannusten alentamiselle. Yhteistoiminnan perusajatuksena on, että yhdessä toimimalla saavutetaan enemmän. Määritelmän mukaan yhteistyöllä tarkoitetaan pitkäntähtäimen tavoitteiden perusteella solmittua vapaaehtoista yhteenliittymää, jolla tähdätään kilpailuaseman parantamiseen tai turvaamiseen. Se on siis sopimus voimavarojen yhteiskäytöstä kahden tai useamman yrityksen välillä.

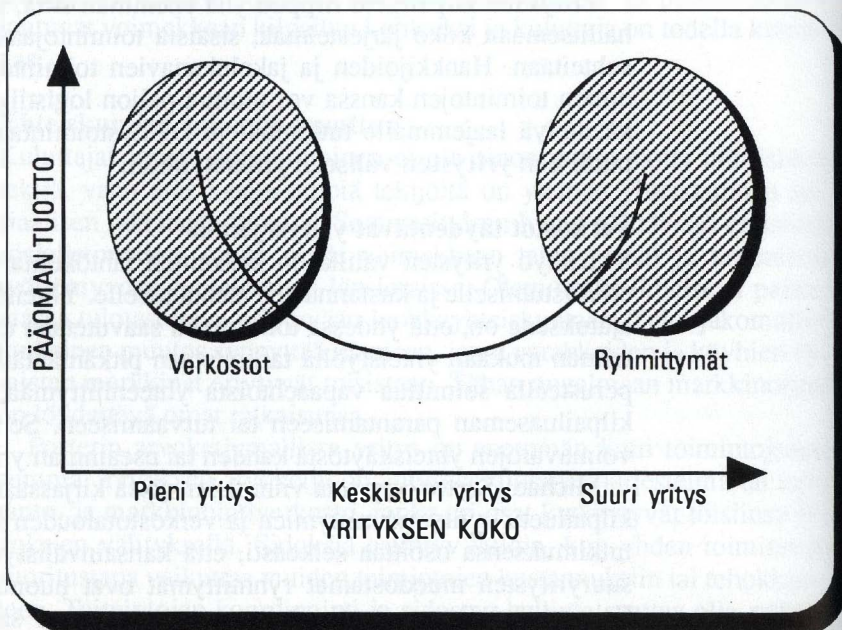
Michael Porter korostaa viimeisimmässä kirjassaan "Kansakuntien kilpailuetu" yritysryhmittymien ja verkostotalouden käsitteitä. Hänen tutkimuksensa osoittaa selkeästi, että kansainvälistyvissä taloudessa suuryritysten muodostamat ryhmittymät ovat huomattavan pysyviä. Esimerkiksi Ruotsi ja Sveitsi ovat menestyneet samojen avaintoi-

mialojen ja avainyritysten varassa. Yritysyhmittymien rakentaminen on erityisen tyypillistä Japanille, jossa suuret kauppahuoneet etsivät systemaattisesti uusia globalisoituvia markkinoita. Toisaalta mitä vahvemmiksi ryhmittymät tulevat, sitä kovempaa kilpailupolitiikkaa julkisen vallan on pakko harjoittaa kilpailun edistämiseksi. Tämä on näkyvissä myös meidän maassamme. Porterin keskeisin havainto onkin, että ne yritykset selviävät parhaiten, joilla on ollut toimivaa kilpailua kotimarkkinoilla.

Yritysyhmittymät ovat kuitenkin vain osa kunkin maan "teollista linnaketta". Sitä täydentämään tarvitaan verkostotaloutta, joka hyödyntää kaikki alueet, joilla joustavat toimintamallit ovat tehokkaampia ja kuluttajia monipuolisemmin palvelevia kuin teollinen toiminta. Toimialarationalisoinnin suurin viisaus olisikin jättää verkostotaloudelle, siis pienille innovatiivisille yrityksille, riittävästi elintilaa.

Suomalaisessa elintarviketeollisuudessa on viime vuosina tapahtunut tietynlaista kahtiajakoa. Maidon- ja lihanjalostusteollisuus sekä myllyteollisuus ovat fuusioituneet lähes koko valtakunnan laajuisiksi yritysyhmittymiksi. Samalla on vastaavasti syntynyt ja syntyessä lisää pieniä elintarvikkeita jalostavia maaseutuyrityksiä. Suuryritykset hakevat keskittymisellään ns. suuruuden ekonomian etuja ja pienet pienuuden ekonomian etuja. Keskisuuria yrityksiä on hävinnyt paljon toimialarationalisoinnin myötä. (Kuva 4)

Kuva 4:

Yritysyhmittymät ja verkostotalous

Elintarvikejalostuksemme ensimmäistä kertaa kilpailun kynnyksellä

Elintarviketalous on mittava useiden jalostusketjujen sisäisten ja ulkoisten sidosten ja yhteistyöelementtien muodostama arvoverkosto. Sillä on maatalous- ja elintarvikepoliittisten asioiden lisäksi laajaa turvallisuus-, maaseutu- ja sosiaalipoliittista merkitystä. On päivän selvää, että perusmaatalouden ja jalostustoiminnan erityisasema tulee särkevään, sääntely ja hallinnointi vähenevät, yrittäjäriski kasvaa, markkinat avautuvat ja kilpailu lisääntyy.

Jos mielimme kyetä vastaamaan kotimaiseen kysyntään niin hinnan kuin laadun suhteen ja lisäksi kasvavan elintarviketuonnin asettamiin haasteisiin, niin elintarviketalouttamme pitää kehittää kokonaisvaltaisesti mahdollisimman monella tasolla (alkutuottaja, jalostaja, kuluttaja) ja moniulotteisesti (so. yhteistoiminnan näkökulmasta). Siten voimme löytää sille pysyvää strategista kilpailuetua.

Onnistuneen strategian luominen ja sen toteuttaminen riippuu kahdesta tekijästä. Ensiksikin siinä pitää pystyä näkemään koko sektorin suorituskyvyn rajat ja ulkoisen maailman muuttumattomat tosiasiat mahdollisimman rehellisesti. Toisaalta siinä tulee kyetä näkemään tulevaisuus, mitä kilpailijoilla ei ole tai niiden on vaikea jäljitellä. Vain näin voidaan luoda strateginen kilpailuetu, joka antaa elintarviketaloudellemme ja sen eri osapuolille mahdollisuuden elää ja toteuttaa tarkoituksensa.

Porterin mukaan kilpailustrategian valintaan vaikuttaa kaksi perusasiaa, toimialan rakenne eli sen taloudelliset ja tekniset ominaisuudet ja toimialan asemoituminen ytiminään kilpailuetu ja kilpailukenttä. Strateginen kilpailuetu on helpoimmin rakennettavissa elintarvikealamme vahvojen ominaisuuksien ja toimintaympäristön suomien mahdollisuuksien pohjalle. Kehittämistoiminnalla pyritään sitä vastoin kääntämään mahdollisimman paljon heikkouksia vahvuuksiksi ja uhkia mahdollisuuksiksi. Kuvan 5 taulukossa on pyritty totuudenmukaisesti tiivistämään elintarviketaloutemme nykytilaa ja tulevaisuudennäkymiä.

Omavarainen maatalous - miten se saavutetaan?

Riittävän laajan ja kannattavan perusmaataloustuotannon kehittämisen vaikutukset tuntuvat taloudessa, tuottavuudessa ja työllisyydessä. Säilyttämissuuntaus on käännettävä uusiin haasteisiin vastaamiseksi. Se vaatii entistä voimakkaampaa yrittäjyyttä ja markkinatietoa myös maataloudessa. Peruselintarvikkeiden tuotannon selviytyminen eurooppalaisessa integraatiossa liittyy hyvin pitkälle asioihin, mitkä parhaimmin osaamme ja mihin puhdas luonto ja ilmasto antavat meille parhaan kilpailuedun eli kotieläintalouteen.

Maataloutemme eri tuotantosuunnista juuri maidontuotannolla on arvioitu olevan parhaat edellytykset sopeutua Euroopan Unionin yhteiseen maatalouspolitiikkaan. Rakennekehitys, kustannustehokkuus ja kiintiöjärjestelmän joustavuus ovat perusehtoja maitotalouden kil-

Kuva 5: Suomalaisen elintarviketalouden nykytila ja tulevaisuus (SWOT)

SISÄISET	YMPÄRISTÖN
Vahvuudet - tuottajien ja jalostajien tuotantotekninen osaaminen ja teknologia - fyysinen tuottavuus - puhdas tuotantoympäristö sekä puhtaat, maukkaat ja aromikkaat raaka-aineet - itsenäiset perheviljelmät ja rehti yrittäjähänki - toimivat jakelu- ja kuljetusjärjestelmät	Mahdollisuudet - avautuvat markkinat - länsi, itä - Suomen puhtaus mielikuvana ja tuotetasolla - kuluttajien ympäristö- ja laatu-tietoisuuden kasvaminen - matkailun lisääntyminen (molempiin suuntiin) - syrjäinen sijainti - kasvun raja vastaan tehotuotanto- maissa - tuotantopanosten halpeneminen - monipuolinen yhteistyö - kotimainen perusruoka - erikoisvientituotteet - luonnon monimuotoisuus ja luonnon- tuotteiden hyödyntäminen <i>lisäksi:</i> - non-food-tuotteiden raaka-ainetuotanto ja jalostus - maisemanhoito
Heikkoudet - tilarakenne - velkaisuus - riippuvuus tuesta ja rajasuojasta - korkeat tuotantokustannukset - taloudellinen tehottomuus - maataloustyön sitovuus - tuntuma markkinoihin ja kysyntään - tuotantosuuntautuneisuus ja heikot markkinointitaidot - vähän erikoistuotteita ja niiden valmistajia - yksipuolinen tuotantorakenne - innostavien esimerkkien ja kannustavan ilmapiirin puute - harva asutus ja pienet paikallismarkkinat - teollisuuden kapasiteetin käyttöaste matala - pienet volyymit standardituotteillakin - pääomien puute - tutkimus- ja neuvonta- ja koulutustoiminnan sekä tuotanto- ja jalostusyritysten heikko yhteispanostus tuotekehitykseen ja markkinointi asioihin	Uhat - tuontikiilpailun kasvu ja kotimaista tuotantoa syrjäyttävät tuotteet - liian lyhyt integroitumisen sopeutumis- aika maatalousyrittäjille ja elintarvike- yrityksille - elintarviketeollisuuden rakennekehityksen epäonnistuminen ja tehottomuus - maatalojen tulo-ongelmat - syrjäinen sijainti ja tuntemattomuus - heikko markkinointi - vähäiset vaihtoehdot - kaupan ylivalta - pessimismin luonti ja näköalattomuus ("toimialasokeus")

pailukyvyyn ja kannattavuuden parantamiselle. Vertailu pohjoisiin EU-maihin osoittaa, että kotieläintuotannon keskeisimpiä ongelmia ovat karjatilojen pieni koko ja tuotantokustannusten korkeus.

Karjakoon suurentaminen ja tilojen kilpailukykyisen rakenteen kehittäminen olisi hidas ja pääomia vaativa prosessi. Erityisesti tuotannon alueellinen uudelleensijoittuminen, esim. maidontuotannon siirtyminen etelämmäksi olisi vaikeaa taloudellisesti ja poliittisesti. Maidon alue- ja maaseutupoliittinen merkitys onkin aivan toinen kuin esimerkiksi sianlihan. Sikatalous häviää myös ympäristöasioissa, kun vertailukohteena on maito- ja nautakarjatalous, tai vaikkapa lammas- ja porotalous. (Kuva 5)

Kalliit tuotantopanokset

Suomen kotieläintalouden toinen oleellinen kilpailuhaitta on väkirehujen kalleus. Tilalla tuotettuina tai ulkopuolelta ostettuina ne ovat Suomessa lähes kaksi kertaa kalliimpia kuin Keski-Euroopassa. Maidontuotannossa väkirehun hinnan huomattava aleneminen suhteessa nurmirehun tuotantokustannuksiin muuttaa nurmirehuvaltaisen ruokinnan kannattavuusperusteita.

Toisaalta monilla maaseutualueilla on paljon käyttämättömiä voimavaroja ja halua tilan tuotannon monipuolistamiseen ja uudelleensuuntaamiseen, esim. jalostusasteen kohottamiseen, luonnonmukaiseen tuotantoon, luonnontuotteiden hyödyntämiseen sekä non food-tuotantoon. Meiltä vain valitettavasti puuttuvat innostavat esimerkit ja kannustava ilmapiiri, toisin kuten Manner-Euroopan perinteisissä ruokamaissa. Näiden toimintojen tehokas edistäminen vaatii yhteiskunnalta tehokkaampaa asiakaslähtöistä tutkimus-, kehittämis- ja koulutuspanosta sekä asiantuntija- ja yhteistyöverkkojen rakentamista.

Maatalouden kustannustehottomuuden, pohjoisen sijainnin ja suurten alueellisten erojen takia perusmaatilaillemme vaaditaan uutta, kestävään kehitykseen pohjautuvaa taloudellista ja rakenteellista kehittämislinjaa. Samalla tarvitaan myös lisää monimuotoisia tiloja, jotka estivät uusia vaihtoehtoisia tulolähteitä maataloudesta tai sen ulkopuolelta.

Kaikkialla perustuotannossa tarvitaan merkittävää tilojen välisen yhteistyön (horisontaalinen integraatio) tiivistämistä ja monipuolistamista esim. kone- ja tuotantorenkaiden muodossa. Niillä parannetaan kustannustehokkuutta ja vähennetään työn sitovuutta. Viljelijöiden ja heidän omistamiensa jalostusyritysten välisen yhteistyön (vertikaalinen integraatio) lähentäminen on myös erityisen tärkeää juuri nyt, kun yritysten koko kasvaa valtavasti. Oikean ja riittävän monipuolisen informaation esteetön kulku molempiin suuntiin pitää varmistaa, päätöksentekoon tulee saada lisää kiertoa ja nopeutta ja tuottajapalveluita pitää monipuolistaa. Silloin luottamus ja uskottavuus säilyy, jalostuksen ja kuluttajien tarpeet alkutuotannosta lähtien pystytään paremmin ottamaan huomioon ja ulkomaisten kilpailevien yritysten esteet pystytään pitämään riittävän korkeina. Jos tämä omistajayhteys

heikkenee ja katkeaa, saattaa myös koko elintarviketalouden osuustoimintapohjainen peruspilari murtua.

Järkevät ja jo nyt tehtävät poliittiset päätökset tukisivat maatalousyrittäjien käynnissä olevaa sopeutumista ja edistäisivät kustannustehokkuuden ja monipuolistuvan alkutuotannon kehittymistä. Oikeasuuntaiset verotus- ja korkopäätökset sekä tuen valikoiva kohdentaminen lievittäisivät rakennekehityksen pääoma- ja velkaongelmia. Erityisesti nuorten ammattitaitoisten ja uudistamishaluisten viljelijöiden ja maaseutuyrittäjien toimintaedellytykset on turvattava. Tuotannon sääntelyyn on saatava joustoa.

Jalostuksessa pienet lisääntyvät ja suuret kasvavat

Suomalaisten peruselintarvikkeiden kulutuksessa tapahtui 80-luvulla voimakkaan terveysvalistuksen takia siirtymistä entistä vähärasvaisempiin ruokiin ja kasvien käyttö lisääntyi. Se taas aiheutti esim. maitorasvan vaikean ylituotantokierteen ja tuotannon supistumisen lähes kolmanneksella. Myös sian- ja naudanlihasta ja kananmunista on ollut tasaista ylitarjontaa.

Tuotantovolyymien lasku on taas synnyttänyt ylikapasiteettia ja kottahottanut tuotannon yksikkökustannuksia. Maidonjalostus on suvereenisti ollut osuustoiminnallisen meijerijärjestön käsissä, ja on ehkä vähiten kilpailuja elintarviketeollisuutemme aloja lukuun ottamatta jäätelöä ja erikoisjuustoja. Myös osuustoiminnallinen lihanjalostusteollisuus, joka hallitsee n. 60 prosentin osuudellaan markkinoita, on leimautunut valtion varoilla tapahtuvaksi jalostamattoman ylituotannon eli ruhojen viejäksi. Lihanjalostuksessa on kylläkin merkittävä ryväys yksityisiä yrityksiä, jotka pitävät kilpailuvipinää yllä.

Leipomopuolella on kaikista eniten pieniä perheyriksii, mutta myllytoiminta on keskittynyt. Kalanjalostuksessa on aitoa kotimaista kilpailua, mutta jalostusaste on matala. Kasvihuonetuotanto on keskittynyt alueellisesti Pohjanmaalle ja muu kasvijalostus Lounais-Suomeen. Alkoholijuomien valmistus ja myynti on tunnetusti luvanvaraista ja Alkon hyppysissä. Virvoitusjuomien valmistuksessa on reipasta kilpailua. Keksi- ja makeisteollisuus on ollut jo tovin kansainvälisen vaakaupan piirissä ja on ehkä parhaimmassa markkinauskussa.

Karkeasti ottaen peruselintarvikkeiden jalostus on leipomoita lukuun ottamatta harvojen käsissä (oligopolinen kilpailutilanne). Se on erittäin nopeasti rationalisoinut toimintojaan ja karsinut tuotevalikoidiaan saavuttaakseen suurtuotannon kustannusetuja harvemmissa tuotantopisteissä ja pidemmällä tuotantosarjoilla.

Yritysten keskittäminen jättää kotimaan ja etenkin avautuvilla markkinoilla samalla tilaa pienille elintarvikeyrityksille. Niille tuotesarjat, jotka ovat suurille yrityksille liian pienet, voivat tarjota monia jalostuskohteita sekä korvata erikoistuotteiden tuontia. On myös paljon tuotteita, joita ei yksinkertaisesti voi eikä kannata valmistaa teollisesti.

Elintarvikkeiden jalostus onkin polarisoitumassa yhä suurempiin ja tehokkaampiin yksiköihin ja toisaalta pieniin perhe- ja osuustoiminnallisiin maaseutuyrityksiin. Suuret yritykset valmistavat mahdollisimman suurissa sarjoissa laadukkaita standardituotteita etupäässä kotimaan tarpeisiin. Pienet tekevät pienuuden ja joustavuuden etuja hyväksi käyttäen käsityömaista ruokaa ja yksilöllisiä laatutuotteita paikallisille markkinoille ja myös tarkasti rajatuille markkinalohkoille esim. suurkaupungeissa.

Suurteollisuus hakee siis Porterin luokituksen mukaan kustannus-etua keskittymällä harvempiin erikoistuuksiin ja pienyritykset hakevat kapealle markkinalohkolle keskittävää erilaistamisetua. Pystyykö elintarvikejalostus hyödyntämään näitä kilpailuetuja?

Kulutuksen monet segmentit

Kuluttajakunta on jakaantumassa useisiin ryhmiin eli markkinat pirstoutuvat. Hyvinvoivista suomalaisista kuluttajista on tulossa tutkimusten mukaan entistä yksilöllisempiä, luovempia, kokeilunhaluisempia ja ympäristötietoisempia. Ulkomaisista ruuista ollaan kiinnostuneita ja matkoilla koettuja ruokaelämyksiä halutaan kokeilla kotimaassakin. Aterian hinta on edelleenkin tärkeä tekijä ruuan valinnassa, mutta entistä enemmän korostuvat myös laatu, aitous, monipuolisuus ja erikoisuus.

Suuri osa ihmisistä syö edelleenkin suomalaista perusruokaa, jonka tärkeimpiä ominaisuuksia ovat ravinnontarpeen tyydyttäminen ja halpa hinta. Tähän ihmisryhmään kuuluvat vaatimatonta elämäntapaa noudattavat ja entistä enemmän heikosti toimeentulevia ja työttömiä.

Onkin mahdollista, että ruokamarkkinat polarisoituvat 1990-luvulla niin, että syntyy eri markkinat differointietuun perustuville ja kustannusetuun perustuville tuotteille.

Suomalaisten elintarvikeyritysten **ongelma on sijoittuminen differointi- ja kustannusedun välimaastoon** eli "kuoleman kuiluun". Tämä tarkoittaa, että rajallisten suljettujen markkinoidemme takia massatuotteiden tuotantovolyymit eivät ole kovin suuret. Meillä on vähän todellisia erikoistuuksia, yksipuolinen tuotantorakenne ja erittäin korkea kustannustaso. Uutta yrittäjyyttä ei suosita, kilpailua pelätään ja markkinointituntemus ja kosketus kansainvälisiin kilpailijoihin on erittäin vähäinen. Ongelmana on myös, että sisäinen kilpailu on meillä yrityskilpailua eikä tuotekilpailua kuten Euroopan ruokamaissa ja Japanissa. Markkinaosuuskilpailu leimaa myös kaupan keskusliikkeiden toimintoja.

Hintakilpailukyky ja markkina-asema ovat avoimilla markkinoilla avaintekijöitä mille tahansa yritykselle. Tämä markkinoiden toiminnan ydinalue kulminoituu lähes aina markkinajohtajuuteen. Sen tavallisin mitta on yrityksen markkinaosuus prosentteina. Laajoissa yritysanalyysieihin pohjautuvissa selvityksissä on osoitettu vahva tilastollinen riippuvuus korkean pääoman tuoton ja vahvan markkina-aseman välillä. Porterin selvitysten mukaan käytännön alaraja markkinajohtajuus-

delle on 50 %:n markkinaosuus. Avoimesti kilpailluilla markkinoilla se merkitsee sitä, että kilpailijat eivät saa riittävästi elintilaa noustakseen markkinajohtajan haastajiksi.

Kriittinen yläraja markkinajohtajuudelle on 70 %, jonka osuustoinnalliset yrityksemme ylittävät reippaasti muutamissa tuoteryhmissä. Tämän markkinaosuuden jälkeen yritys alkaa muistuttaa liikaa monopolia ja markkinaosuuden kasvattaminen tulee heikosti kannattavaksi.

Markkinajohtajuus tulee vaikeaksi

Elintarvikealan yritystemme vahva markkinaosuus joissakin suomalaisissa peruselintarvikkeissa luo suojaa ja turvallisuudentunnetta koko jalostusketjulle kaupan vapautuessa. Se ei houkuttele kilpailijoita vastatoimiin, jos yrityksillä on riittävästi hintakilpailukykyä. Markkinoidemme segmentoituminen on toisaalta merkittävä uhkatekijä voimakkaalle markkinajohtajalle, sillä yhden areenan sijasta joudutaan taistelemaan usealla tantereella.

Lisäksi joidenkin yritysten vaikeudet kilpailun rajoituslainsäädännön kanssa, kaupan keskusliikkeiden voimakas neuvotteluasema sekä kuluttajien tarpeiden ja valinnanmahdollisuuksien monipuolistuminen viittaavat siihen, että johtavien yritysten markkinaosuuden soisi olevan nykyistä alhaisemman.

Joskus yrityksen on järkevämpää luovuttaa osuuttaan ja sallia kilpailijoiden vallata se kuin pyrkii säilyttämään osuus tai kasvattamaan sitä. Tämä on vastoin joidenkin yritysjohtajien käsityksiä ja toisten mielestä jopa harhaoppista, mutta se saattaa olla paras keino kilpailuedun ja toimialarakenteen parantamiseen pitkällä aikavälillä. Kilpailijat ovat sekä siunaus että kirous. Jos niitä pidetään pelkkänä kirouksena, on vaarana, että heikennetään paitsi yrityksen kilpailuetua myös koko alan rakennetta. Yrityksen on kilpailtava aggressiivisesti mutta ei sokeasti. Joka tapauksessa on selvää, että markkinajohtaja aina haasteitaan!

Markkinointi ja asiakaslähtöinen tuotekehitys ovat ainoa mahdollinen kilpailuedun perusta tilanteessa, jossa yritys ei voi saavuttaa markkinajohtajuutta. Tällaisia yrityksiä ovat lähes kaikki maamme pienet ja keskisuuret yritykset. Kohdemarkkinoihinsa nähden pienen yrityksen kilpailuetu perustuu erikoistumiseen.

Usein yritykset ovat erilaisia, mutta eivät silti differoituneita, koska niiden ainutlaatuisuus on sellaista, etteivät asiakkaat sitä arvosta. Se on hyvin yleistä elintarvikejalostuksessa, jossa vallitsee tietynlainen "mitä isot edellä, sitä pienet perässä" -mentaliteetti.

Samoin erikoistuotteiden valmistajat kiinnittävät usein liian vähän huomiota differoinnin kustannuksiin tai kerran saavutetun differoinnin pysyvyyteen. Menestyvät differointistrategiat pohjautuvat kaikkien yrityksen osa-alueiden koordinoituun toimintaan, ei vain tuotteisiin tai markkinointiin. Differoinnin perusta onkin tunnistaa asiat, joita kuluttaja ja loppukäyttäjä arvostavat.

Pienten ja isojen yritysten yhteistyössä selviytymisen avaimet avautuvilla markkinoilla

Yhteistyö yritysten välillä on yrityskohtaisen erikoistumisen ja sitä kautta differoinnin keskeinen lähtökohta. Yritysyhteistyö on myös kustannusten alentamisen avain. Jo erikoistuminen alentaa kustannuksia, mutta vielä olennaisempaa on toimintakohtainen yhteispeli niin, että yksi kehittää, toinen valmistaa ja kolmas myy. Yhteistyö on siis keino nousta "kuoleman kuilusta" ylöspäin sekä differoinnin että kustannusedun suuntaan.

Elintarviketaloutemme merkittävimpiä vahvuuksia on huippuluokkaa oleva tuotantotekninen osaaminen läpi koko jalostusketjun, tuotteiden puhtaus ja aromikkuus sekä toimivat jakelujärjestelmät. Meidän on kuitenkin ensin tunnistettava rajalliset resurssimme ja puutteemme. Meidän on käytettävä "etsikkoaikamme" ennen varsinaisen kilpailun alkamista tehokkaasti rakenteiden, kustannustehokkuuden sekä markkinointi- ja yhteistyötaitojen kehittämiseksi huippukuntoon!

Joustavalla yhteistyöllä voimme soveltaa elintarviketaloudessa samanaikaisesti sekä kustannusetu- että differointistrategioita. Meidän on asetettava selkeät tavoitteet, hahmotettava paikkamme eurooppalaisen kuluttajan ruokapöydässä koko alan ja yrityselämän kokonaisedun kannalta ja tehtävä kaikkia osapuolia tyydyttävä "työnjako" ja etsittävä järkevät yhteiskäyttökohteet.

Suomalainen työnjako

Perussanoman voisi rakentaa tosiasialle, että Suomi on pieni pohjoinen, puhtaan ja aromikkaan laaturuuan tuottajamaa, houkutteleva vaihtoehto tehotuotannolle. Maa, joka ottaa ruuan tuotannossaan huomioon kuluttajien toivomukset ja kestävän kehityksen periaatteet sekä tarjoaa avaraa koskematonta luontoa, arktisia elämyksiä ja makunautintoja myös matkailijoille.

Työnjako voisi karkeasti ottaen tapahtua niin, että suuryritykset keskittyvät tuoreiden, laadukkaiden peruselintarvikkeiden valmistamiseen ensisijaisesti kotimarkkinoille, mutta kohdennetusti myös potentiaalisten lähialueiden suurkaupunkeihin niin idässä kuin lännessä, suuruuden mittakaavaetuja hyödyntäen. Yritykset hakevat ennakkoluulottomasti rationaalisia yhteiskäyttökohteita esim. logistiikassa, tuotekehityksessä ja markkinoinnissa yli jalostus- ja toimialarajojen. Ne liittoutuvat "valikoidusti" ulkomaisten kilpailijoiden kanssa ja valmistavat lisensseillä joitakin näiden merkkituotteita kotimaisista raaka-aineista tuonnin hillitsemiseksi. Samalla ne etsivät liittolaistensa kautta kanavia suomalaisille erikoistuotteille.

Kotimaiset suuryritykset valmistuttavat erikoistuotteitaan tai ruokalautasen lisäkkeitä pienillä yhteistyökumppaneillaan räätälintyönä, antavat niille tuotekehitysapua ja markkinoivat erikoisuudet koti- ja rajatuille ulkolaisille markkinoille. Näin ne voivat tehokkaasti ja joustavasti monipuolistaa tuotevalikoimiaan sekä saavuttaa myös differointi-etuja.

Ensiarvoisen tärkeätä on myös, että suuret jättävät tilaa pienemmille, jotka erikoistuvat korkealuokkaisten käsityömaisten herkkutuotteiden ja suurten yritysten tarvitsemien "tilaustöiden" valmistamiseen. Pienyritysrenkaat voivat mainiosti toimia myös kustannussäästöjä ja monipuolisuutta etsivien suurkeittiöiden ja ravintoloiden hovihankkijoina.

Yrittäjät ideoivat ja kehittävät yhteistyöryhmissä asiakkaidensa kanssa uusia tuotteita ja palveluita ja käyttävät raaka-aineina entistä enemmän monipuolisia luonnonantimiamme, kuten metsäsieniä ja -marjoja, kalaa ja riistaa. Näin voidaan rakentaa ainutlaatuisia menestystuotteita vientimarkkinoille.

Yritykset oppivat hyödyntämään pienuuden etuja kuten asiakas- ja kuluttajäläheisyyttä, joustavuutta, nopeutta, yksilöllisyyttä ja palvelua. Ne toimivat sekä paikallisesti että tarkasti rajatuilla kohdemarkkinoilla kauempanakin, tekevät monipuolista yhteistyötä niin pienten kuin suurtenkin yritysten kanssa ja saavuttavat myös mittakaavaetuja ja säilyttävät samalla pienyritysten yksilöllisen maineen.

Uskon vakaasti, että näillä yhteistyö- ja kehittämislinjauksilla pystymme luomaan elintarviketaloudellemme pysyvää kilpailuetua ja uudistamaan tärkeimmän liittolaissuhteemme, kuluttajien luottamuksen, tarvittaessa vaikka joka päivä. Se edellyttää kuitenkin laajaa yhteisymmärrystä, uutta monipuolista ajattelutapaa ja yrityskulttuuria, alan sisäisen integraation tiivistämistä sekä yhteiskunnan voimakasta panostusta yrittäjyyden, yhteistoiminnan ja markkinoinnin edistämiseen.

Matti Luostarinen

Fil. tri, professori

Oulun ja Turun yliopistot



Verkostotalous maaseudun strategiana

Verkostoituvalla organisaatiolla, verkostotaloudella, verkostotyöllä, sosiaalisilla verkostoilla jne. voidaan tarkoittaa joko yhteiskunnan taloudellisten rakenteiden uudelleenjärjestäytymistä, sosiaalisten verkostojen toimintaa ja niiden järjestäytymistä esim. mikro-, mezzo- ja makrotasolla tai alueellisia verkostoja ja näiden kytkentöjä toisiinsa. Niinpä myös tarkastelun kohteeksi voidaan valita esim.

1) toimintaympäristön kokonaisuus ja sen rakenteelliset ominaisuudet

2) toimintaympäristön kokonaisuus ja sen henkinen ilmapiiri

3) toimintaympäristön kokonaisuus, henkinen ilmapiiri sekä yritysten toimintatapa ja vuorovaikutuksen luonne

4) verkostoihin vaikuttavat muutosagentit ja sosiaaliset rakenteet sekä esim. jarruttavien perinteiden murtaminen (innovaation diffuusioteoriat)

5) verkostoituvan toimintaympäristön sisäinen logiikka ja sen suhteet ulospäin

(Luostarinen 1992,1993)

Oheisessa tarkastelu rajataan käsittämään yksinomaan verkostotaloutta maaseudun strategiana ja jättämällä ulkopuolelle ne teemat, joita kokoomateoksen muut kirjoittajat ovat pohdinnoissaan sivunneet erityisesti alueiden verkostostrategiassa, suuryritysten verkostotaloudessa, verkostoituvan periferian problematiikassa, verkostojen universalisuudessa tai alan historiassa.

Samalla tarkastelua on haluttu konkretisoida ottamalla mukaan kaksi verkostoitumiseen läheisesti liittyvää projektiesimerkkiä. Toinen esimerkeistä liittyy ns. agropolis -projektiin ja sen yhteydessä saatuihin kokemuksiin verkostostartegian toteuttamisesta alueellisena (Lounais-Häme), kansallisena ja kansainvälisenä yhteistyöhankkeena sekä toinen kuntayhteistyössä suoritettuun verkostoyhteistyön kokeiluun Pohjois-Karjalassa (Keski-Karjala).

Mitä se on

Verkostoituvalla organisaatiolla, arkipäiväisellä tiimityöskentelyllä, sosiaalisilla verkostoilla ja verkostokartoilla (esim. Garrison 1974, Israel 1985, Klefberg ym. 1987, Poukka 1990), verkostokokousten prosessispiraaleilla (esim. Speck & Atteneave 1973, Ericson 1984) sekä verkostotaloudella (esim. Birley 1985, Lovio 1989) ja sen alueellista muutosta käsittelevillä sovellutuksilla (esim. Eskelinen ym. 1989) tarkoitetaan hyvin erityyppistä toimintaa, vaikka nämä käsitteet usein ehkä virheellisestikin liitetään toisiinsa.

Verkostotaloudella on kuvattu ehkä yleisimmin lähinnä yritysten ja alueiden välisten suhteiden muutoksia. Sen synnyn oletetaan liittyvän usein yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen murrokseen. Harvemmin paneudutaan verkostoitumisen ideaan alkaen sen historiallisesta taustasta ja kehityksen itseään ohjaavista voimista. On myös muodikasta kuvata muutokset sen hetken konseptioista kuten käsitteillä tietoyhteiskunnasta, jälkiteollisesta yhteiskunnasta, postfordismista, myöhäiskapitalismista tai vieden pohdinta pääoman kasautumisen malliin, tietotekniikan paradigmaan, Kondratievin 5. aaltoon jne.

Verkostoituva talous nähdään usein joko hyvin kapea-alaisena korostamalla 1980-luvun nousukaudella syntynyttä suomalaista ajattelumallia konsernien ylimmän johdon portfoliopelin muodossa tai tavattoman laajana käsitteenä, jossa näennäisiin verkostosuhteisiin kytetään aluehallinnon (esim. paikallishallinto) yhteistyörakenteita ja näin puretaan jäykkää sektorihallintoa.

Maaseutututkimuksessa verkostoteoreettinen tarkastelu liitetään puolestaan usein yritysten alihankintaverkostoihin tai paikallisiin toimintaympäristöihin ja niiden merkitykseen innovaatioiden kasvualustana tai välittäjänä. Verkostotaloutta luonnehditaan eräänlaiseksi riskin tai epävarmuuden hallinnan välineeksi tai siihen liitetään laajempi näkökulma purkaa ylhäältä ohjautuvan organisaation hierarkia eli verkostoitumisessa hierarkisen organisaation rinnalle tai sijaan kehittyvät itsenäisiä toimintapäätöksiä tekevien yksiköiden muodostamat yhteistyöverkostot.

Verkostojen ydinten hahmottaminen on yleensä selkeää, mutta verkostojen erottaminen toisistaan on lähes mahdotonta. Monet yritykset, tutkimuslaitokset, alueet jne. toimivatkin usein eräänlaisessa gateway-roolissa hyvinkin monessa yhteistyöverkossa. Samalla verkostoitumistutkimus on luonteeltaan soveltavaa ja todella aidosti monitieteistä. Tutkimuskohteina ovat olleet mm. yritysten tai organisaatioiden sisäinen joustavoittaminen, yritysten tai organisaatioiden viralliset ja epäviralliset yhteistyösuhteiden verkostot, yritysten ja julkisen vallan luomat paikalliset tai kansainväliset verkostokeskittymät, kuten uudet tuotannolliset alueet, ns. luovat ympäristöt ja tiedepuistot, teknologia- ja osaamiskeskukset, näiden sisäinen ja ulkoinen verkostoituminen sekä teknologian ja laajemman osaamisen leviäminen.

Verkostot leviävät maaseudulle

Maaseudun kehittämisessä verkostotaloudella voidaan ymmärtää prosessia, jossa organisaatioiden ulkoisten ja sisäisten toimintojen väliset suhteet ovat muuttuneet tai muuttumassa. Niinpä maaseutua ja siellä tapahtuvaa kehitystä ei voida nähdä erillisenä "saarekkeena" verkostoituvasta yritystoiminnasta tai portfoliopelistä, johon esim. maaseutukunnat ovat pyrkimässä. Suomalainen maaseutu ja sen pientaajamat luovat puitteet, joiden sisällä myös verkostoituva talous toteutuu ja löytää omat muotonsa. Tämä muutos voidaan kuvata joko

A) koko yhteiskunnan tasolla tapahtuvana muutoksena tai

B) rajatumminkin tietyn tuotannon organisoinnin muutoksena.

Laajempi tarkastelu vaatii aina palaamisen ranskalaiseen ns. regulaatiokoulukuntaan ja käsitteeseen "fordismin kriisistä". Traditionaalisen "fordismin" juuret ovat vuosisadan alkupuolella ja nimensä mukaan Fordin autotehtailla. Tämän tuotantojärjestelmän kuvauksessa on ollut ehkä helpointa yhdistää samalla sekä taloudellisia ja sosiaalisia järjestelmiä integroitaessa niitä ongelmia jotka ehkä yleisemminkin kuvaavat jälkiteollisen yhteiskunnan uusimpia vaikeuksia ja joihin usein liitetään käsitteet taylorismista, työn osittamisesta ja tiukasta työnjaosta sekä bulkkituotteiden markkinointiin liittyvistä ongelmista.

Maatalouden ja maaseudun ongelmat ovat Suomessa syntyhistorialtaan erilaiset (Luostarinen 1992), mutta periaatteessa taustalla on havaittavissa samoja tuotantotapaa, tuotanto-organisaatioon, tuotantotekniikkaan, työvoiman käyttöön ja tiedon yleisempään merkitykseen liittyviä yhtymäkohtia. Yleisemmin ne voidaan esitellä kahdenlaisena ristiriitana.

1) Taloudellisen teknisen järjestelmän ja sosiaalis-institutionaalisen järjestelmän vastaavuuden ristiriita. Tässä ajattelusuunnassa vanha teknologia on ikään kuin syönyt oman kasvunsa rajat. Erityisesti maatalouden ja maaseutuelinkeinojen kehittämisen kohdalla ongelmia syventävät monet sosiaalis-institutionaalisen järjestelmän asettamat lisärasitteet. Verkostotalouden "sisäänajo" maaseudulle ei voi tapahtua samalla tavalla kuin esim. muutettaessa yrityskonsernin operatiivisia toimintayksiköjä eikä malliksi sovellu myöskään esim. osamiskeskusten toimintastrategiat verkostoitaessa yhteen tuotantotoimintaa, yhdenmukaista aluehallintoa, tutkimuslaitoksia ja tiedon tuottajia sekä yleistä infrastruktuuria.

2) Pääoman kasautumisvaihtoehtojen muuttumista ja kuluttamustottumusten ristiriita. Tässä ajattelusuunnassa uusien voittojen saavuttaminen vaatii yhä suurempia investointeja, työn intensiivisyyden kasvua ja koneistuksen lisäämistä. Näin työn tuottavuus kasvaa ohi tuotannon kokonaiskasvun ja seurauksena on massatyöttömyys. Toisaalta kasautuva pääoma ei löydä enää uusia kasvualueita tai oikeam-

min uusia markkina-alueita "amerikkalaiselle" kulutustottumukselle. Erityisesti massatuotannon kysynnän oletetaan edelleen vähenevän ja vaatimukset suuntautuvat yhä selvemmin kulutusvoimaisille markkinoille ja erikoistuotteisiin. Tällä on luonnollisesti oma merkityksensä pohdittaessa verkostoituvan talouden osuutta maaseudun tulevassa työnjaossa.

Pientuotannolle tulee tilaa

Massatuotannon muutokset ja bulkkituotteiden kysynnän väheneminen on merkittävä mahdollisuus monituote-eduillaan ja tuotedifferensioinnilla kilpailevien maaseudun pienyrittäjien voimavarana. Erityisesti tämä koskee traditionaalisen maatalouden ulkopuolella toimivia pienyrittäjiä ja sellaisia maaseutuelinkeinoja, joissa mm. biologinen osaaminen ja tuotekehittely on viety hyvin innovatiiviseen suuntaan.

Verkostotalous maaseudun kehittäjänä edellyttää organisaatioiden ulkoisten ja sisäisten toimintojen välistä muutosta. Tämä muutos liittyy

1) edellä mainittuun **tuotantotapaan** (=massatuotannosta joustavaan tuotantoon ja "bulkkituotteiden" varaan rakentuvan tuotannon muutokseen)

2) **tuotanto-organisaatioon** (JIT, just in time) -organisaatiot ja "mosaiikkimaisen" maaseudun tuotantorakenne)

3) **tuotantotekniikkaan ja yritysten välisiin suhteisiin**. Maaseudulla tämä merkitsee informaatio tekniikan tehokasta "sisäänajoa" ja sellaisten menetelmien käyttöä, jossa myös maahan sidotut elinkeinot voivat olla mukana sellaisessa kehityksessä, jotka aikaisemmin on luettu vain lokaalisten elinkeinojen mahdollisuuksiksi.

Sijainnista syntyvät fyysiset rajoitukset on voitava estää etenkin niillä kilpailualueilla, joilla innovaatioiden leviäminen on ratkaisevaa tuotannon käynnistämiseksi, kehittämiseksi ja markkinoinnille. Verkostoituvassa järjestelmässä jokainen solmukohta on tällöin sijaintiehtoja pohdittaessa täsmälleen samassa asemassa ja takaa myös maahan sidotulle yritystoiminnalle riittävän kilpailukykyisen lähtökohdan, kun arvioidaan kilpailevien elinkeinojen asemaa ja vaikkapa tästä syntyvää rasitetta maapohjan hinnalle.

4) **työvoiman käyttöön**. Käytännössä maaseudun ongelmat ovat lähellä taajamien vastaavaa kysymyksenasettelua ja hälventää entisestään keinotekoiseksi rakenneltua asetelmaa maaseudun ja taajaman välisen rajan merkityksestä. Sekä maaseudulla että taajamissa verkostoituvaa talous nostaa esille joustavat työsuhteet, etä- ja joustotyön, tietotöläisten pääomia ohjaavan merkityksen, professionaalisen "vallankäytön" myös yritystaloudellisessa osaamisessa jne.

5) **tiedon merkityksen yleiseen kasvuun**. Informaatiotekniikan

merkitys ja innovaatioiden nopea liikkuminen purkavat traditionaalisia hierarkisia organisaatioita, jolloin uuden asiantiedon omaksumisesta tulee dynaamisen verkostojärjestelmän ehkä tärkein systeemiä ohjaava voima. Maaseudulla syntyvä järjestelmä ei poikkea yleisestä innovaation diffuusioprosessin teoriasta olkoonkin, että "uusi" järjestelmä reagoi paljon nopeammin ulkoisiin muutoksiin kuin mihin traditionaalisella "maaseudulla" on opittu ymmärtämään. Tässä merkityksessä perinteinen maaseutukäsite sosiaalis-institutionaalisenä järjestelmänä katoaa tai on jo osin kadonnut.

Myös maaseudulla massatuotannon malli on perustunut suurtuotannon etuihin (economics of scale), kasvavaan työnjakoon ja erikoistumiseen. Vastaavasti verkostoituvassa taloudessa myös maaseutu pyrkii kilpailemaan ensisijaisesti tuoteominaisuudella (economies of scope). Voiton osuus ei riipu niinkään tuotoksen suuruudesta tai erikoistumisen asteesta, vaan kyvystä siirtyä nopeasti tuotantoprosessista toiseen sekä taidosta sovittaa tuotoksen määrä kysyntään.

Tässäkään suhteessa maaseudulla sijaitseva yrittäjä ei poikkea kilpailutilanteesta taajamayrittäjästä. Käytännössä tämä edellyttää maaseudulla nopeaa reagointikykyä, innovatiivisuutta sekä suosii alueita, jotka ovat hoitaneet suhteensa myös juridisesti verkostoituvan talouden osaamiskeskittymiin.

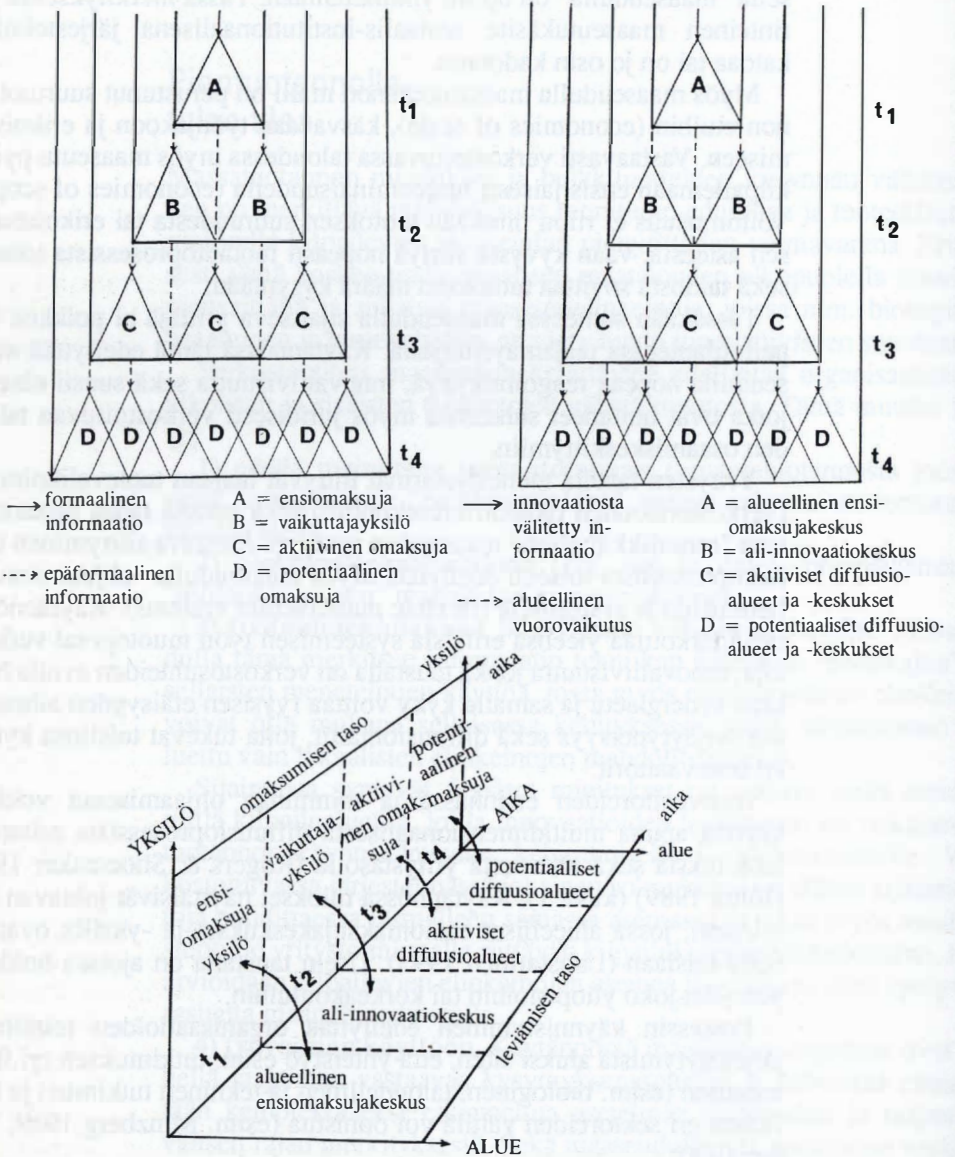
Yritysten tasolla menestystarinat liittyvät laajaan tuotevalikoimaan (verkostotalouden tuotedifferentiointiin) sekä eräällä tapaa tuotantotaan "mosaiikkimaisen" maaseudun syntyyn. Joustava siirtyminen tuotantoprosessista toiseen edellyttää myös maaseudulla "ohjelmoitavia" laitteistoja ja systeemejä (flexible manufacture systems). Käytännössä tämä tarkoittaa yleensä erilaisia systeemisen työn muotoja tai verkostoja, innovatiivisuutta jonka taustalla on verkostosuhteiden avulla hankittu synergiaetu ja samalla kyky voittaa fyysisen etäisyyden aiheuttama syrjäytyneisyys sekä diffuusiomallit, joita tukevat toisiinsa kytkeytyvät innovaattorit.

Innovaattoreiden etsinnässä ja toiminnan ohjaamisessa voidaan käyttää apuna multidimensionaalisesta diffuusioprosessista esitettyjä luokituksia sekä alue- että yritystasolla (Rogers & Shoemaker 1971, Hölttä 1989) (kuva 1). Käytännössä tulokset näyttäisivät johtavan toimintaan, jossa alueelliset ensiomaksujakeskukset ja -yksilöt ovat lähellä toisiaan (Luostarinen 1993). Usein taustalla on ajoissa hoidetut yhteydet joko yliopistoihin tai korkeakouluihin.

Prosessin käynnistyminen edellyttää organisaatioiden toiminnan järjestäytymistä aluksi siten, että yhteistyö esim. tutkimuksen eri fragmenttien (esim. biologinen, taloudellinen ja tekninen tutkimus) ja hallinnon eri sektoreiden välillä voi onnistua (esim. Minzberg 1989, Weber 1990).

Kuva 1:

Verkostoituva talous on osa diffuusioprosessia, jossa innovaatiot diffusoituvat A) yksilötasolla B) alueellisella toimintatasolla. Höltn (1989) monidimensionaalinen diffuusiomalli osana yleistä diffuusioteoriaa liittyy läheisesti verkostotalouden leviämisprosessiin.



Maaseudulla ei tarvita liukuhihnaa

Fordistinen tuotantomalli valmistaa suuria sarjoja massakulutukseen. Samaan aikaan kuitenkin etenkin kulutusvoimaisilla markkinoilla kulutustottumukset ovat muuttuneet tai niiden oletetaan muuttuvan tavalla, jossa suurtuotannon vahvimmat kilpailuedut eivät enää toteudu. Voiton suuruus ei enää riipu niinkään tuotoksen suuruudesta tai tuotannon sisäisen työnjaon ja erikoistumisen asteesta, vaan pikemminkin tuotannon suhteesta asiakaslähtöisiin markkinoihin.

Kehityksen on oletettu suosivan ammatillisuutta ja joustavia työmarkkinoita, deregulaatiota ja privatisoitumista. Maaseudun kehittämisen kohdalla osaamiskeskittymät ja niiden verkostorakenteet suosivat verkostotalouden yleisiä periaatteita.

Joustavan tuotannon malleissa yksiköt ovat pienyrityksiä tai suurten yksiköiden itsenäisiä tuloksikkaita. Jälkimmäinen on johtamassa verkostoitumiseen, jossa suuryritykset ulkoistavat toimintojaan ja siirtävät riskejään alihankkijoille. Maaseudun kehittämisessä tämä suuntaus tukee elävän maaseudun säilyttämistä antamalla yrittäjille suuremman vapauden sijaintivalinnoissaan ja luomalla maaseudun alihankintaverkostoille toimintavarmuutta. Aikaisemmat lyhytaikaiset markkinasuhteet alihankkijoihin muuttuvat, kun vertikaalista integraatiota puretaan. Tällä kehityksellä on runsaasti yhtymäkohtia myös maaseutuelinkeinojen suunnittelulle osana etätyön antamia mahdollisuuksia.

Käytännössä osaamisen ketjut näyttäisivät syntyvän alkujalostajista, osatoimittajista, kokonaistoimittajista sekä lopputuotteen valmistajista. Tällöin sijoittuminen ketjun alkupäähän edellyttää yrittäjältä aivan erityyppistä osaamista kuin ketjun loppupäässä. Verkoston alkupäässä yrityskoko on pienempi ja osaaminen yleensä hyvin kapea-alaisista. Vastaavasti verkoston loppupäässä yrittäjät ovat lähimpänä kuluttajia ja osaaminen on suunnattava asiakaskunnan tarpeiden mukaan. (Raaikainen 1993).

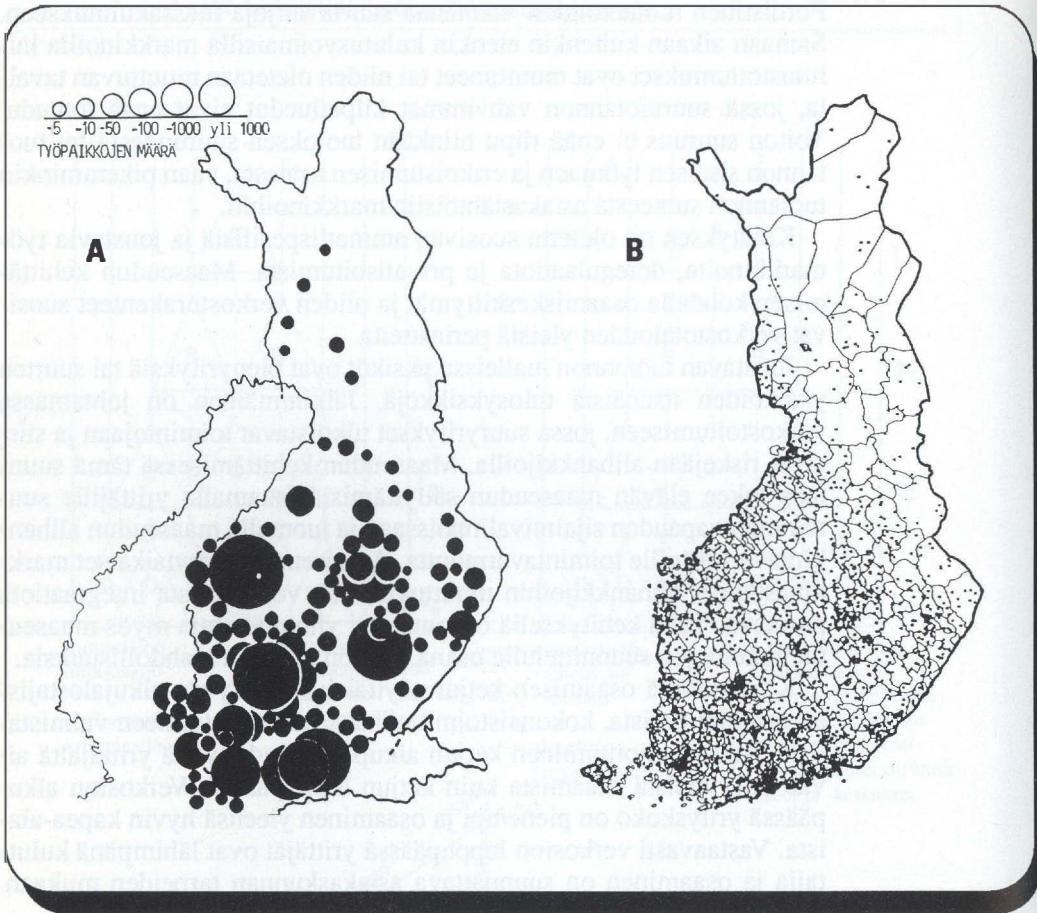
Toinen yhteistyön muoto syntyy yritysten yhteisistä investoinneista ja keskinäisestä yhteistyöstä tutkimuksessa, kehitystoiminnassa ja osin myös markkinoinnissa. Agropolis-strategiassa (Luostarinen 1992) tätä on sovellettu mm. tiedepuistotoiminnan käynnistämisessä.

Kolmas yhteistyön muoto kehittyy yhä pitemmälle erikoistuvien pienyritysten välille mahdollistaen näin suuremman keskinäisen työnjaon. Agropolis-strategiassa tätä kehitystrendiä on pyritty kiirehtimään hakemalla innovatiiviset pienyrittäjät ja edistämällä näiden keskinäistä yhteistyötä, tuotekehittelyhankkeita, yhteistä projektityöskentelyä tiedeyhteisön suuntaan jne.

Apuna tässä työssä on käytetty suoria yhteyksiä ja diffuusioprosesseja on pyritty helpottamaan siirtämällä tieto yhteisen tietopalvelujärjestelmän (agronet -palveluverkko) kautta tiedepuistoyrittäjien etäkehille. Alkuvaiheessa sisäkehällä on ollut mukana runsas kolmesataa yrittäjää ja etäkehällä lähes kymmenkertainen määrä yrittäjiä (agronet-palveluverkosta; Haavisto & Sandvik 1993). Agropolisstrategian to-

Kuva 2:

Lähikehän yrittäjät yrityskoon mukaan luokiteltuina (A) sekä etäkehän yrittäjät (B) elokuussa 1993



teutuksessa mukana olevien tiedepuiston ulko- ja sisäkehän yrittäjien alueellinen jakauma on esitetty kuvassa 2.

Verkosto luo uusia aloja

Pisimmälle vietyinä verkostotalous merkitsee kokonaan uusien tuotantoalojen muodostumista. Yleisimmin tämä joustavan talouden suunta suosii korkeakoulujen tai tutkimuslaitosten yhteydessä toimivia teknologiakeskuksia tai -kylä, tiedepuistoja sekä maaseutualueiden kehittämisessä suurkaupunkien maaseutualueita. Agropolis-strategiassa uudet tuotannonalat on liitetty traditionaaliseen tiedepuistotoimintaan (esim. Tatsuno 1985,1988). Uuden tuotantoalan kehittäminen tapahtuu

luonnollisesti ulkopuolella muuten avoimen ja innovatiivisen verkostostrategian.

Kansalliset tutkimuslaitokset (esim. Maatalouden tutkimuskeskus ja sen alueelliset tutkimusyksiköt) joutuvat sektoritutkijoina liittämään yhteen sekä yritysten sisäisen ja välisen että alueiden sisäisen ja välisen verkostoitumisen. Tällä lähtökohdalla on erityisen keskeinen asema verkostotalouden rakentelussa silloin, kun näkökulmaa vaihdetaan paikallis- ja maakuntahallinnosta tutkimuslaitosten suuntaan. Kuvaa 3 (Peltonen 1989) tulkiten alueiden voimavarojen koordinointi jäisi lähinnä siihen osaan, jossa mukana ovat esim. verkostoituva paikallis-

Kuva 3: Maakunnallisten organisaatioiden verkostoituminen Peltosen (1988) mukaan

A TUOTANTO-TOIMINNAN UUSINTAMINEN

- alkutuotanto
- välitys
- tavaratuotanto

B PERUSRAKENTEEN JA VÄESTÖN UUSINTAMINEN

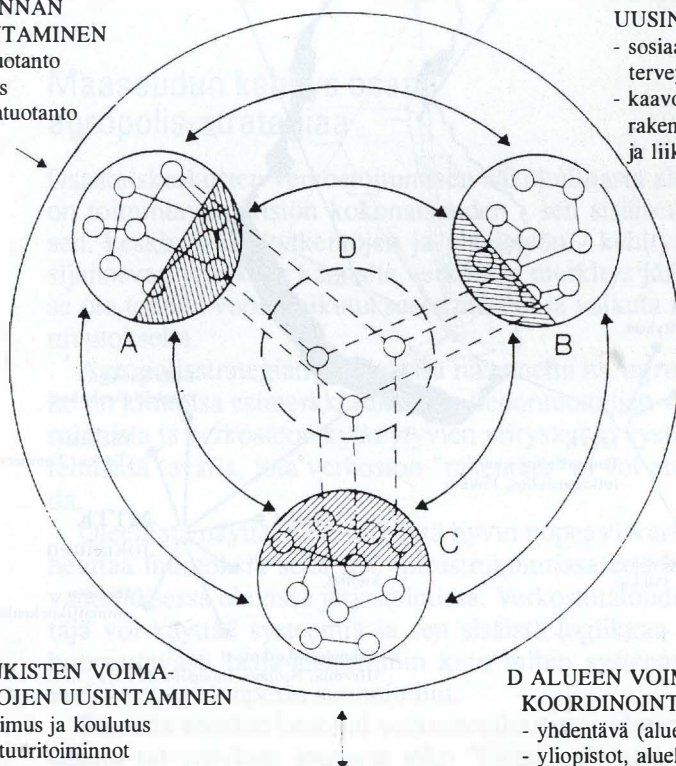
- sosiaali- ja terveyspalvelut
- kaavoitus-, rakentaminen ja liikenne

C HENKISTEN VOIMAVAROJEN UUSINTAMINEN

- tutkimus ja koulutus
- kulttuuritoiminnot
- virkistys

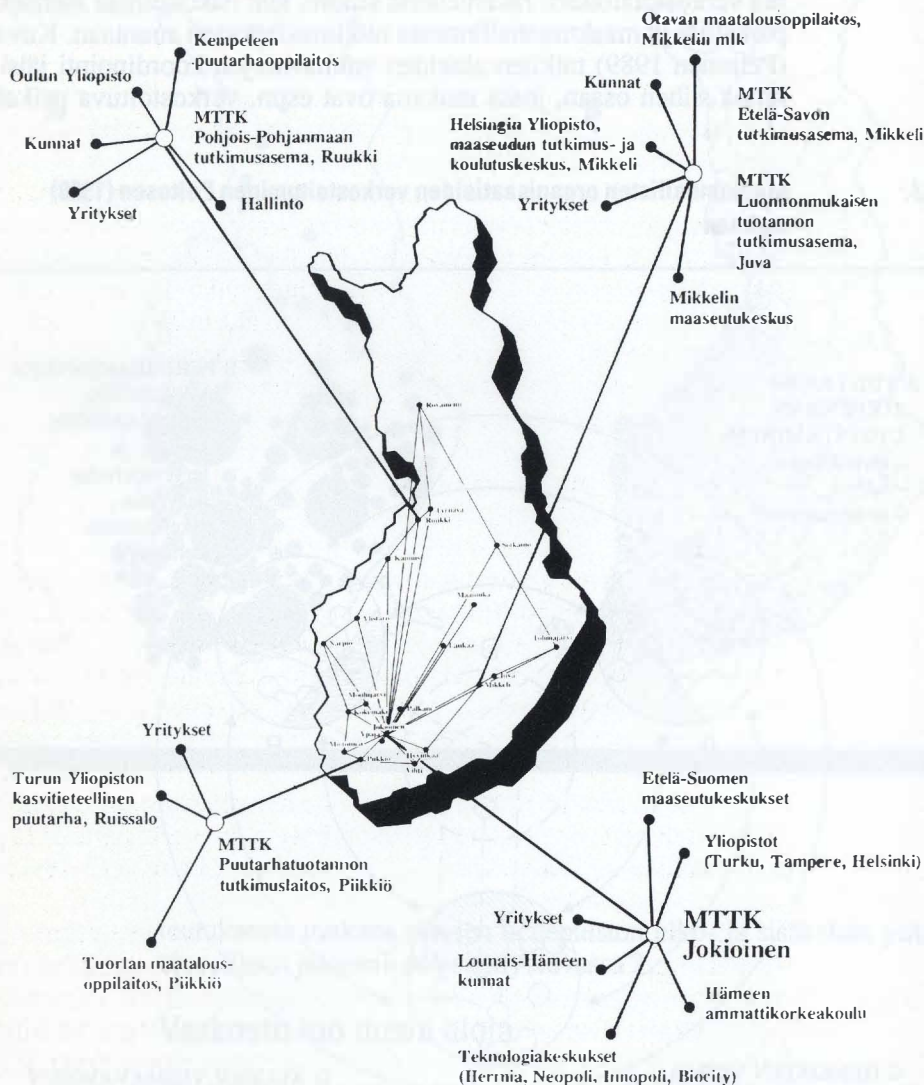
D ALUEEN VOIMAVAROJEN KOORDINOINTI

- yhdentävä (alue)hallinto
- yliopistot, aluekorkeakoulut
- laaja-alaiset tutkimuslaitokset
- "Good society"



Kuva 4:

Esimerkkejä yrityksiä palvelevan toiminnan verkostoitumisesta MTTK:n yhteisen osaamiskeskittymän ympärille.



hallinto ja seutuistuva kuntayhteistyö (A), tuotantotoiminta (B) sekä henkisten voimavarojen uusintaminen (C). Esitetty malli on äärimmäisen pelkistetty siitä todellisuudesta, jossa mm. paikallishallinto on jo nyt hyvin pitkällä työnjako- ja yhteistyömalleineen.

Monet kunnat toimivat tiheän yhteistyöverkon osina ja luovat keskenään eri palvelutoimintojen yhteistyörakenteita, joiden organisaatiomuoto saattaa vaihdella melkoisesti (esim. Harisalo 1984, Luostarinen 1991). Näillä alueellisilla yhteistyömalleilla on ohjaava merkityksensä, kun arvioidaan maaseudun kehittämisen mahdollisuuksia koordinoimalla voimavarat joko yhdentävän aluehallinnon, yliopistojen ja korkeakoulujen tai laaja-alaisten tutkimuslaitosten avulla ja yhteistyöllä.

Kuvassa 4 on esitetty eräs näkökulma alueellisista yhteistyömalleista Maatalouden tutkimuskeskuksen ja sen kanssa verkostoituvien alueellisten yksikköjen yhteistyöstä. Siirtämällä MTTK:n pelkistetyin verkoston kohdalle esim. VTT (Valtion tekninen tutkimuslaitos), korkeakouluverkosto jne. yhteisten verkostojen ydinalueet alkavat hahmottua ja niiden rakenne muistuttaa läheisesti traditionaalisia lokalisaatio-teorioita keskus- ja vaikutusaluejärjestelmiseen.

Maaseudun kehitys osana agropolis-strategiaa

Osaamiskeskusten verkostoitumisen näkökulmasta alueellinen kehitys on toimintaympäristön kokonaisuuden - sen sisäisen vuorovaikutuksen, keskinäisten kytkentöjen ja yhteistyön - kehitystä. Maaseudulla sijaitsevan yrityksen kannalta verkoston merkitys jää vähäiseksi, ellei se ole todella vuorovaikutuksessa muihin ja vaikuta niihin yhteyksien muutoksella.

Agropolisstrategian yhteydessä rakennettu ns. *agronet*-palveluverkko on kiintoisa esimerkki lukuisten tiedontuottajien verkostojen integroinnista ja verkostoon kytkeytyvien yritysten kyvystä operoida järjestelmässä tavalla, jota verkoston "rakentaja" ei voi etukäteen ennakoida.

Oleellista näyttäisi olevan, että hyvin nopeasti kasvava verkosto aiheuttaa muutoksia sekä itse infrastruktuurissa että keskenään vuorovaikutuksessa olevissa järjestelmissä. Verkostotaloudessa toimiva yrittäjä voi käyttää systeemiä ja sen sisäistä logiikkaa esim. "toisin" ja huomattavasti laaja-alaisemmin kuin mihin systeemisuunnittelija on verkostonsa alunperin suunnitellut.

Samalla etenkin heikosti verkostotalouteen valmistautuneet organisaatiot tai yritykset joutuvat joko "paitsioon" tai joustava talous aiheuttaa dynaamisuudellaan tunteen epävarmuudesta ja pitkän aikavälin tulostavoitteet hämärtyvät. Lisäksi lisääntyvä verkostoituminen näyttäisi aiheuttavan maaseutuyrityksissä halua kartellisoida etenkin sesonkiluonteisten tuotteiden markkinat. Joustavan talouden joistakin

ongelmista huolimatta toimintaan liittyy kuitenkin runsaasti etuja, joita on mahdollista tarkastella ainakin kuudesta eri näkökulmasta.

Välimatkat kutistuvat

1) Ensimmäinen verkostoitumisen etu liittyy pyrkimykseen vähentää fyysisen etäisyyden aiheuttamaa reuna-alueiden rasitetta ja syrjäytyneisyydestä syntyvää yleistä maaseudun problematiikkaa. Agropolis-strategiassa uuden infrastruktuurin (agronet -palvelujärjestelmä) tavoitteena oli

a) integroida useita valmiita verkostoja yhdeksi helppokäyttöiseksi kokonaisuudeksi ja

b) helpottaa informaatiotekniikan avulla maaseutuelinkeinoissa työskenteleviä yrityksiä saavuttamaan toisensa ja samalla kansalliset ja kansainväliset tietoverkostot.

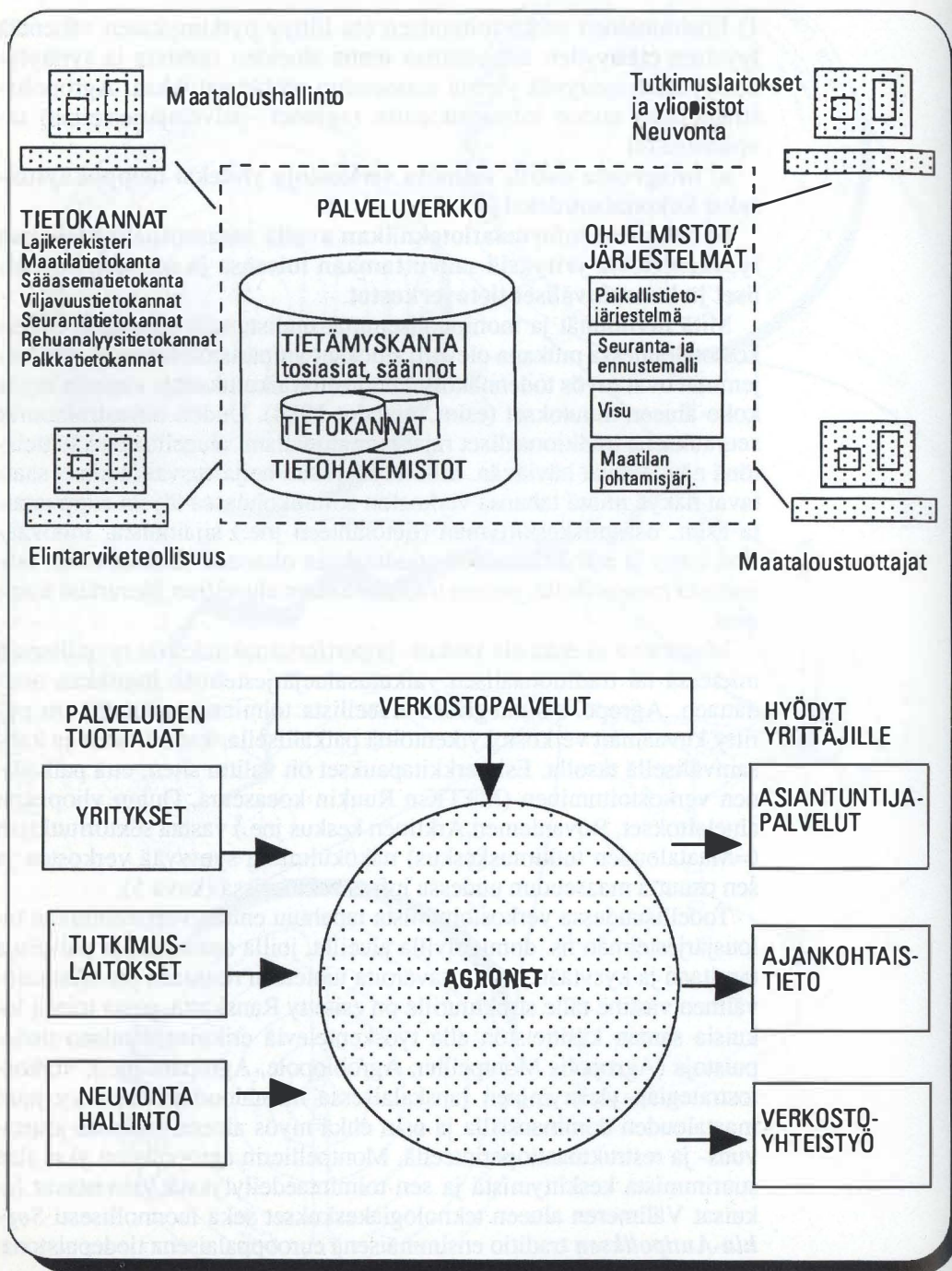
Mitä viivimmät ja monipuolisemmat uudistuneen yrityksen (=verkostotaloudessa mukana olevan) sidokset ympäristöönsä ovat, sitä laajemmat ovat myös todennäköiset heijastusvaikutukset ja samalla myös koko alueen muutokset (esim. Aydalot 1984). Uuden infrastruktuurin seurauksena traditionaaliset rajat ja regionalismi alueellisena käsitteistönä näyttäisivät häviävän. Silloin yrityksen heijastusvaikutukset saattavat näkyä missä tahansa verkoston solmukohdassa täysin riippumatta esim. osaamiskeskittymän (tietolähteen jne.) sijainnista. Innovaation synty ja sen diffuusio ei noudatakaan oletettua suuntaa esim. taa-jamasta maaseudulle, jolloin traditionaaliset alueelliset hierarkiat katoavat.

Maaseutua ei enää ole keskus- ja periferiaaluokitukselle tyypillisessä mielessä tai traditionaalisen vaikutusaluejärjestelmän logiikkaa noudattaen. Agropolis-strategiassa alueellista toimintaympäristöä on pyritty kuvaamaan verkostokytkentöinä paikallisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Esimerkkitapaukset on valittu siten, että paikallinen verkostoituminen (MTTK:n Ruukin koeasema, Oulun yliopiston ainelaitokset, Rovaniemen Arktinen keskus jne.) vastaa sektoritutkijan (=Maatalouden tutkimuskeskus) näkökulmasta syntyvää verkostoa ja sen osuutta maaseudun uudessa infrastruktuurissa (kuva 5).

Todellisuudessa verkostoitumista tapahtuu eniten verkostoituvan talousjärjestelmän ns. dominoivilla alueilla, joilla osaamista ja palveluja tarvitaan ja kysytään eniten, tavaroita tuotetaan runsaasti jne. Kansainvälinen vastine tälle struktuurille on esitetty Ranskasta, jossa toimii lukuisia saman käsitteistön alla työskenteleviä erikoisosaamisen tiedepuistoja (Agropolis Montpellier, Agrobiopole, Agropark jne.). Verkostostrategian yleistyminen ranskalaisessa maataloudessa selittyy juuri maatalouden dominanssilla ja osin ehkä myös alueen yleisellä joustavuus- ja restruktuaatioperinteellä. Montpellierin agropolis on yksi alan suurimmista keskittymistä ja sen toimintaedellytyksiä vahvistavat lukuisat Välimeren alueen teknologiakeskukset sekä luonnollisesti *Sophia-Antipolixen* traditio ensimmäisenä eurooppalaisena tiedepuistona.

Kuva 6:

Verkostotalouden uutta maaseudun infrastruktuuria edustavalla agrinet -palveluverkolla on voitu kokeilla käytännössä suurten tiedontuottajien, elinkeinoelämän, rahoituslaitosten jne. sekä pk-sektorin ja maaseudun yritystöiminnan välistä työnjakoa ja sen uudelleenorganisointumista osana ns. agropolis-strategiaa (Haavisto & Sandvik 1993)



Eurooppalainen osaamiskeskittymien työ ja japanilaisen teknopolis-järjestelmän siirtyminen Keski-Euroopasta kohti Välimeren eteläran-nikkaa on mahdollisesti vaihe kohti eurafrikkalaista integraatiota. Täs-sä kehityksessä Montpellierin struktuuri on yksi sen ketjun solmukoh-tia, jossa nykyisin on jo runsas 100 länsieurooppalaista vastaavaa osaamiskeskusta ja joilla on kytkentänsä sekä japanilaiseen teknopo-lis-strategiaan (Tatsuno 1985) että alkuperäiseen Yhdysvalloista han-kittuun toimintamalliin.

Suomalaisen maaseudun asema ei välttämättä eroa kovin paljon tu-levaisuudessa yleiseurooppalaisesta kehityksestä, jos verkostoituva maaseutu on kytketty omilla osaamiskeskuksilla kansainvälisiin ver-kostoihin.

2) Toinen tapa tarkastella strategiaa liittyy "henkiseen" ilmapiiriin. Alkuperäisessä agropolis-strategiassa verkostotalouden toiminta on tulkittu (kuten osaamiskeskusstrategioissa usein tehdään) osaksi ns. joustavaa taloutta ja sen edellyttämää yhteisöllistä toimintaympäristöä vastakohtana fordismiin ja massatuotannon universaalikulttuurille.

Tähän aktiviteettiin liitetään mm. sellainen innovatiivinen pienyri-tystoiminta, jonka verkostoitumisen ehtona ovat luottamukselliset henkilösuhteet. Maaseudun ja maaseutumaisen ympäristön verkostota-loudella halutaan mahdollisesti tulevaisuudessa kertoa "vain" esim. viihtyisästä ja väljästä asuin- ja luonnonympäristöstä, jossa toiminta-ympäristön laatu ohittaa muut sijainnille asetettavat lokalisaatioehdot.

Tässä järjestelmässä "tietokapitalistien" muuttohalukkuus, asumi-seen liittyvät arvostukset, ajankäytölliset tottumukset jne. olisivat yhä selvemmin ohjaamassa uusien osaamiskeskittymien syntyä ja myös pääomien virtoja "tiedepuistojen" suuntaan. Trendiä on pyritty tietoi-sesti jäljittämään esimerkiksi markkinoimalla metropolialueelle raken-nettuja pienyrittäjien vuokrakiinteistöjä tiedepuiston nimellä. Tavoit-teena on epäilemättä silloin luoda mielikuva, missä alkuperäinen käsi-te "puistomaisesta" asumisesta ja kestävästä kehitystä suosivasta "uu-desta Ihmisestä" (esim. Tatsuno 1985) on varmasti kadonnut ja jäljelle on jäänyt vain tarve myydä universaalikulttuuria maaseudun yhteisö-kulttuuria peilaavilla käsitteillä. Verkostotaloudelle ominaiset peruspi-larit puuttuvat eikä niitä ole edes mahdollista jäljitellä urbaanin uni-versaalikulttuurin sisällä. Verkostotalouden perusteiden suora kytkemi-nen ns. teknologiakeskuksiin onkin ehkä yleisin virhe suomalaises-sa alan keskustelussa.

Hightech -kulttuurin (esim. teknologiakylä) syntyy liitetään ylei-sesti kansainvälisyyskasvatus, asuinympäristön perinteitä kantavat oi-vallukset, laadukas rakentaminen, luonnonympäristön kunnioittami-nen, monipuoliset vapaa-ajan alueet, salliva ja moniarvoinen ilmapiiri jne. Käsite ns. "kriittisestä massasta" on tullut mukaan myöhemmin ja sillä ymmärretään usein ehkä hiven harhaanjohtavasti yksinomaan metropoliluonteista taajama-asutusta eikä niinkään synergiaehdot täyt-tävää sosiaalista rakennetta, jossa innovaattoreina toimivat esim. tai-teilijat, toimittajat, tutkijat ja lopulta rahoittajat. Eurooppalaisessa ja

etenkin japanilaisessa "teknopolisstrukturissa" on korostettu paikallista identiteettiä myös kansainvälisesti toimivan sosiaalisen rakenteen perustana.

Maaseudun aika koittaa

Käsite mosaiikkimaisesta Euroopasta (tai maakuntien Euroopasta) on mahdollisesti osin saman ajattelusuunnan tulosta. Tässä pohdinnassa esim. integraatio johtaisi valtakunnallisten rajojen häviämiseen ja niiden korvautumiseen vanhoilla traditionaalisilla maakunnilla sekä sellaisilla kulttuurisilla juurilla, joiden elämä kehittyy vapaasti omia latujaan välittämättä paljoakaan mantereen taloudellisista tai poliittisista tuulista.

Tämän ajattelusuunnan mukaan ei olisi olemassa yhtenäistävää eurokulttuuria, vaan pikemminkin pieniä vähemmistöryhmiä, joiden elintila kasvaisi yhdentymisen myötä. Tämä Eurooppa ei olisi kovinkaan avoin esimerkiksi yhtenäistävälle anglo-eurooppalaiselle ajattelutavalle. Samalla ylikansallistuvan tiedon läpikutkemassa Euroopassa samankaltaiseksi latistettut tuotteet, elämyksien tuottajat jne. väistyisivät.

Taloudellisessa toiminnassa se lisäisi edelleen massatuotannon (fordismin) kriisiä ja suosi joustavaa (verkosto-) taloutta. Maaseudun kehittämistä tämä suunta tukisi. Henkisen ilmapiirin luominen on sidoksissa alueen tai organisaation sosiaaliin tai kulttuuriin ominaisuuksiin sekä vuorovaikutuskäytäntöihin. Tällöin alueellinen kulttuuri säätelee myös yleisempää asenneilmastoa: onko totuttu luottamaan esim. linjaorganisaation ylhäältä ohjattuun järjestelmään ("patruunan", paikallishallinnossa keskushallinnon ohjaukseen jne. Luostarinen 1991) vai onko organisaatio kyvykäs omaan toimintaan (=turvautuaanko talkoohenkeen ja moniulotteiseen verkostotyöskentelyyn vai puurretaanko yksin).

Mittavatkaan aineelliset edellytykset eivät auta ylittämään pessimistisen, yhteistyökielteisen ja taaksepäin suuntautuvan ilmapiirin kasamia muutosesteitä. Usein nämä kulttuuriset piirteet ovat sidoksissa alueen taloushistoriaan. Alueella toimivat organisaatiot ovat silloin ikään kuin oman itsensä vankeja (esim. Amdam 1990). Uusien esim. teknologiakeskusten kohdalla ongelmaksi on koettu jopa niiden markkinointi. Hankkeet esitellään ja niitä myydään ikään kuin ne voisivat olla missä tahansa maapallolla sijaitsevia osaamiskeskuksia - ylikansallisen teknokulttuurin ja täydellisen paikkattomuuden manööverein.

Paradoksaalisena tässä on, että etenkin suomalaisessa todellisuudessa näin on menetelty juuri hetkellä, jolloin tulisi pyrkiä korostamaan perinteisten yhteisöjen ja ympäristön historiallisesta yhteydestä nousevaa tiedollista ja emotionaalista suhdetta.

Verkostotalouden ja seutuistumisen sekä paikallisen toimintaympäristön henkisen ilmapiirin välillä on mahdollisesti yhteyksiä, joiden taustalla ovat alueen omaehtoisuudesta syntyvät strategiat. Maaseu-

dulla toimintojen sisäinen integraatio ja sen toimijoiden välinen luottamus (konsensus) mahdollisesti auttaa ulkoista riippuvuutta vähentämään autonomiaan.

Yritysten yhteys ympäristöön

3) Kolmas tapa tarkastella verkostotaloutta ja samalla agropolis-strategiaa lähestyy kysymystä tarkastelemalla toimintaympäristön ja henkisen ilmapiirin ohella yritysten toimintatavan ja vuorovaikutuksen luonnetta. Yritysten toimintatavan näkökulma johtaa verkostotalouden tarkastelun varsin yleisesti perinteisten teollisuusalueitten (usein taantuvien ja fordististen massatuotantoalueiden), vanhojen pienteollisuusalueiden sekä maaseutualueiden ryhmittelyyn (esim. Wiber 1992, Klekner 1992).

Ekä merkittävin syy tähän on vanhan tuotantorakenteen taantuminen, kriisikeskustelun yleistymisen ja tyypillinen regionalistinen ajattelusuunta. Näiden alueiden puolesta on myös Suomessa tehty paljon. Eräiden arvioiden mukaan toimintaympäristöjen modernisoiminen verkostotalouden periaattein olisi mahdollista, mutta työlästä ja runsaasti pääomia vaativaa alueiden taloushistoriallisen taustan takia.

Suomessa maaseudun pienteollisuusvaltaisten ympäristöjen uudistamiseen on kiinnitetty vähemmän huomiota kuin taantuviin teollisuusalueisiin. Sen sijaan kansainvälisessä keskustelussa ja myös tutkimuksessa nämä alueet ovat saaneet runsaasti huomiota (esim. Baumback 1988, Botking 1988). Näiden alueiden etuna on nähty mm. vahva yrittäjyysperinne, mutta ongelmana vastaavasti modernin yrittäjyysfilosofian puute. Yrittäjyyskulttuurin vanhanaikaisuuden ohella toimintaympäristön resurssit ovat usein heikommät kuin suurteollisuuden hallitsemilla alueilla.

Edellisten, etenkin pienteollisuusvaltaisten alueiden ohella, verkostotalouden toimintaympäristölle tärkeitä ovat heikosti teollistuneet maatalousvaltaiset alueet. Niillä yritysten toimintaympäristöt ovat hajanaisia, eivätkä olemassaolevat teolliset toimipaikat muodosta ehjiä kokonaisuuksia, joiden varaan voisi rakentaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Ongelma on tyypillinen etenkin paikkaan sidotuille elinkeinoille ja näiden perustuotantoa jalostaville pienille yrityksille. Verkostotalouden "sisäänajossa" informaatiotekniikan tarjoamat mahdollisuudet ovat miltei ainut keino, kun pyritään yhdistämään yritykset toisiinsa ja osaamiskeskuksiin.

Kolmannessa tarkastelutavassa verkostotalous maaseutuelinkeinojen kehittäjänä etenisi kahta pääväylää. Edellinen niistä liittyisi agropolis-strategian mukaisesti alueiden sisäsyntyisiin muutoksiin. Tavoitteena olisi silloin mm. ilmapiirin muokkaaminen uusien toimintamuotojen, yhteistyön ja verkostokytkentöjen vähittäiseksi kasvattamiseksi. Suomessa tähän vaiheeseen näyttäisi liittyvän mm. keskustelu tutkimuksen ja koulutuksen sekä neuvonnan yhteistyön järjestelyis-

tä, biologisen osaamisen ja teknistaloudellisen osaamisen synergisten mahdollisuuksien pohdinta jne.

Jälkimmäinen tapa edellyttäisi mahdollisesti toimintaa, jossa työskentelyssä mukana olisivat alueelliset osaamiskeskittymät, elinkeinoelämä ja sen alueelliset erityispiirteet sekä esim. aluepolitiikan kahleista vapaa kilpailu. Se suosisi tuotannon ja kulutuksen keskittymiä, tietovaltaisten tiedeyhteisöjen yhteyteen keskitettyjä sijaintimalleja mm. alan tuotekehittelyn ja innovaatiokapasiteetin edistämiseksi, verkostosuhteita suurten osaamiskeskittymien välillä jne. Strategian toteuttaminen olisi lähellä suuria kansainvälisiä struktuureja ja tukisi toimintaympäristön kokonaisuutta mahdollisesti paremmin kuin pienet, hajanaiset ja pirstotut yksiköt.

Uusien urien aukojat

4) Neljännessä verkostotalouden vaihtoehtoja tarkastelevassa tavassa kohteeksi valitaan muutosagentit ja henkilöstöverkostot, jarruttavien perinteiden murtaminen ja uusien ajattelutapojen leviäminen. Tässä lähestymistavassa verkostoituvan järjestelmän katalysaattoreina maaseudulla toimivat muutosagentit, joiden kautta uudistusajatukset tulevat alueelle, uudistuminen käynnistyy ja leviää laajemmalle toimintaympäristöönsä.

Varsin usein tämä keskustelu vie ns. multidimensionaaliseen diffuusiomalliin ja tapaan luokitella sekä uusien ideoiden ja tuotantomallien omaksijat (yksilöt, yritykset jne.) sekä samalla alueet, joilla leviäminen tapahtuu (kuva 1). Tällöin myös maaseudulla olisi löydettävissä ali-innovaattorikeskuksia, alueellisia ensiomaksujakeskuksia, aktiivisia diffuusioalueita sekä potentiaalisia diffuusioalueita.

Agropolis-strategiaa toteutettaessa tyypillisiksi alueellisiksi ensiomaksujakeskuksiksi osoittautuivat esim. Seinäjoen seudut ja Etelä-Pohjanmaa, Turun ympäristö ja sen saaristoalueet, Mikkelin seutu ja Etelä-Savo, Ylä-Savo sekä Pirkanmaa. Osin tästä johtuen strategian toteutuksessa oli syytä käyttää alkuvaiheessa hankkeen kannalta kiinnostavia ensiomaksuja yksilöitä (yrittäjiä) sekä samalla alueellisia ensiomaksujakeskuksia.

Samalla verkostoitumisen oletettiin tapahtuvan pikemminkin henkilöiden kuin organisaatioiden välillä. Luokittuminen ali-innovaatiokeskukseksi (-alueeksi) ei siten ollut esteenä yrittäjälle luokittumasta mukaan ensiomaksujayksilönä strategian toteuttajaksi. "Sisäkehän" yrittäjät (300 yrittäjää) valikoituivat kuitenkin pääosin joko alueellisilta ensiomaksujakeskuksilta tai aktiivisilta diffuusioalueilta ja "ulkokehän" yrittäjät sattumanvaraisesti (3000 yrittäjää).

Verkostotalouden "sisäänajossa" käytettiin vertikaalisesti aluetasolta toiselle siirtyvää diffuusiomallia ja pyrittiin hyödyntämään Maatalouden tutkimuskeskuksen alueellista verkostoitumista ja etenkin maaseutuneuvonnan kontakteja. Muut kontaktit syntyivät lähinnä suorina yhteyksinä yrittäjiin (3000 yrittäjää), aluehallintoon (kunnat, maakun-

nat, läänit) sekä alan osaamiskeskukseen (yliopistot, ammattikorkeakoulut, maatalousoppilaitokset, teknologiakylät).

Kansainvälisesti vastaava prosessi eteni noin tuhannen (1000) kontaktin kautta. Apuna käytettiin MTTK:n omia yhteyksiä ja tiedepuisto-toiminnassa mukana olevia noin viittäsataa (500) järjestäytyntä osaamiskeskittymää, tiedepuistoa tai teknologiakeskusta.

Agropoliksen verkostoitumisessa oli oleellista, että muutosagenttina toimii organisaatio. Tällöin organisaatiot (esim. MTTK ja sen alueelliset tutkimusasemat, verkostoituva paikallishallinto jne.) muodostavat verkostojen solmukohtia, joiden tehtävänä on luoda yhdessä yhteyksiä esim. yritysten ja palvelujen välille.

Organisaatioiden ja "osaamiskeskusten" verkostoitumisessa suositettiin alueellisia ensiomaksujakeskuksia (esim. Seinäjoki ja Mikkeli) (kuva 1), joiden tehtävänä oli luoda yhdessä yhteyksiä esim. yritysten ja tukipalvelujen välille. Kehityksen seuraavassa vaiheessa ja mm. agronet-palvelujärjestelmän kehittyessä muutosagentit voivat olla myös yrityksiä, yksittäisiä henkilöitä jne., jotka toimivat mallina (innovaattoreina), esimerkkeinä ja innostajina myös muille (kuva 2). Prosessin käynnistäminen edellytti kuitenkin organisaatioiden toiminnan järjestäytymistä aluksi siten, että yhteistyö tutkimuksen eri fragmenttien (esim. biologinen, taloudellinen, sosiaalinen ja tekninen tutkimus) ja hallinnon eri sektoreiden välillä voisi onnistua (esim. Minzberg 1989, Wiberg 1990).

Avainhenkilö ratkaisee

Henkilöstöverkkoihin perustuva tarkastelutapa seuraa käytännössä prosessin kulkua ja on siten usein sidottu mm. avainhenkilöihin ja näiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin uudisajatuksen läpiviemiseksi. Lisäksi agropolis-strategian toteuttamisessa oli erityisen ongelmallista Kanta-Hämeen luokittuminen heti projektin käynnistämisenvaiheessa ali-innovaatiokeskukseksi. Hanke vaati silloin avainhenkilöiltä poikkeuksellisen panoksen uudisajatuksen läpiviemiseksi solmukohtana juuri Etelä-Häme ja MTTK:n toiminta Jokioisten kunnassa.

Ongelmaa syvensi alueen ajautuminen syvään lamaan ja laman poikkeuksellinen luonne vauraalla maaseutualueella ja taantuvilla teollisuuspaikkakunnilla. Lama kärjisti mm. poliittista vastakkainasettelua ja heikensi yhteistyömahdollisuuksien rakentamista myös valtakunnallisesti. Perinteiset maaseutu-taajama, tuottaja-kuluttaja sekä etelä-pohjoinen dikotomiat kärjistyivät ja estivät yhteistyön rakentelun horisontaalisuunnassa.

Epävarmuuden kasvaessa verkostoituva talous koettiin samalla uhkana linjaorganisaatiolle, suljetulle taloudelle ja sen kriisille. Onkin mahdollista, että yritykset ovat ilman verkostoituvaa taloutta ali-innovatiivisilla alueilla alueensa "vankeja" ja mahdollisuudet muuttuvat oleellisesti vasta, kun joustava talous tekee yhteistyön innovaatiokeskusten kanssa mahdolliseksi.

Sillä on erityistä merkitystä pohdittaessa regionalismin ja keskus- ja vaikutusaluejärjestelmien todellisuutta uudistuvassa talousjärjestelmässä. On todennäköistä, ettei verkostoituva talous tunnista traditio-naalisia regionalismin rajoja tai vaikutusalueita siinä merkityksessä kuin ne 1960-luvulla luotiin. Aihetta on pohdittu enemmän keskus-periferia näkökulmasta.

Etenkin alussa projektityöskentely on ehkä tyypillisin tapa perehdyttää erilaisissa organisaatioissa työskentelevät henkilöt tai yritykset systemaattisen työn alkeisiin ja verkostoituvaan talouteen (esim. Pelin 1988). Maaseudulla on prosessin kulussa erityisen tyypillistä henkilösuhteiden ratkaiseva osuus myös yritysten välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen synnylle ja sen siirtymiselle esim. maatalousalan koulutus-, neuvonta- ja tutkimusorganisaatioiden työstettäväksi.

Vastaavasti alueiden tasolla (esim. peruskunnat) malli edellyttää pitkäjänteisessä uudistumisprosessissa jatkuvaa henkilötason projektiluonteista vuorovaikutusta ja uuden työn omaksumista esim. visioiden rakentelun avulla. Jarruttavien verkostojen vaara on suurin alueilla, jossa vaikuttajahenkilöitä ja keskeisiä yrityksiä on vähän, työn koordinoiva tiedeyhteisö puuttuu ja harvat henkilöt osallistuvat moniin toimintoihin (esim. Amdam 1989, Capellin 1991, Luostarinen 1991).

Maalla pienissä toimintaympäristöissä yksittäiset henkilösuhteiden kärjistymät saattavat estää avainhenkilöiden toiminnan ja vaikeuttavat samalla koko toimintaympäristön uudistumista. Näiden ongelmien ratkaisemiseksi on esitetty mm. uusien vaikutteiden ja toimintatapojen esittelyä, joiden avulla voidaan joko murtaa luutuneita käytäntöjä tai ainakin heikentää tulehtuneiden henkilösuhteiden vaikutuksia koko organisaation toimintaan.

Yleisemminkin henkilötason jatkuva uudistuminen on välttämätöntä verkostojen dynamiikan säilyttämiseksi. Tässä prosessissa on saatu ehkä parhaat tulokset riittävän vaativilla projektityyppisillä tehtävillä ja käyttämällä asiantuntijoita (esim. Orre 1987). Käytännössä maaseudulla resursseiltaan heikoilla alueilla alkuun lähtenyt uudistuminen pysähtyy helposti ensimmäisiin vastoinikäymisiin, kriittisen massan puuttumiseen ja alkuperäisten muutosagenttien väsymiseen.

Koko maaseudun asialla

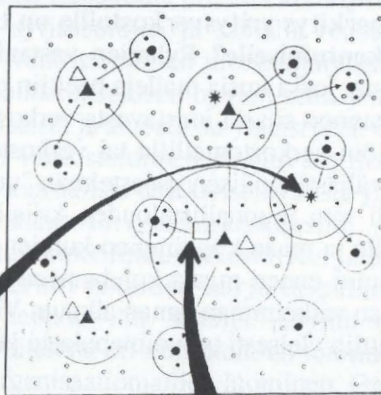
5) Viides tapa tarkastella verkostoituvaa maaseutua on liittää se laajempaan toimintaympäristöön ja sen ulkoisiin suhteisiin. Agropolis-strategian käynnistys aloitettiin pohtimalla aluksi etenkin maaseutua ja sen välittäviä suhteita ulospäin.

Verkostoyhteyksien luonnissa erityisen kiinnostavina onkin pidetty juuri välitettyjä suhteita - yhteyksiä, jotka syntyvät esim. alueen yritysten ja ulkopuolisten resurssien kesken alueella toimivien välittävien agenttien avulla (kuva 7). Pohjois-Karjalassa viiden kunnan yhteistyössä Keski-Karjalassa kokeiltiin onnistuneesti mallia, jossa verkos-

Kuva 7:

Verkostotalous ja siihen läheisesti kytkeytyvät spatiaaliset diffuusiokentät
hetkellisenä "helikopterikuvana" yrityksen ja innovatiivisen maaseutu-
neuvojan näkökulmasta

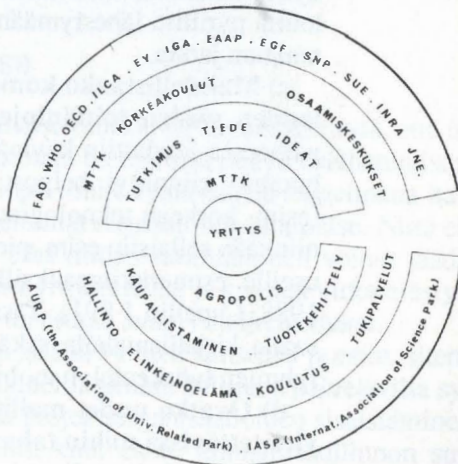
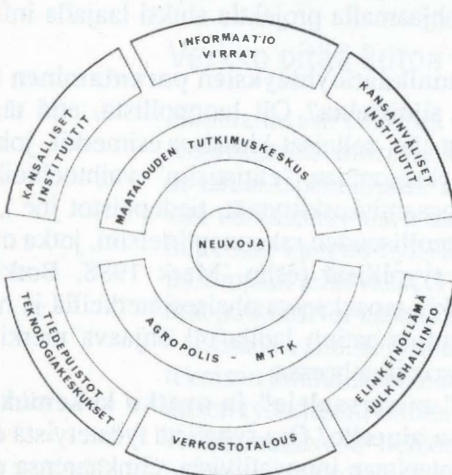
- 1 TUTKIMUSKESKUS (MTTK) JA SEN MAAKUNNALLISET (ALUEELLISET) TUTKIMUSASEMAT
- 2 NEUVONTAYKSIKÖT (ESIM. ERIKOISNEUVONTA)
- 3 TUTKIMUKSEEN (AGROPOLIS) VERKOSTOITUVA INSTITUUTTI, YRITYS YMS. (KTS. ESIMERKKI B)
- 4 INNOVATIIVINEN NEUVOJA (KTS. ESIMERKKI A)
- 5 UUDEN INNOVAATION VASTAANOTTAJA (INNOVAATTORI); YRITYS, MAATILA, YKSITYINEN HENKILÖ JNE.
- 6-7 INNOVAATION DIFFUUSIOKENTTÄ
- 8 AGROPOLIKSEN DIFFUUSIOKENTTÄ



- ▲ 1
- △ 2
- 3
- * 4
- 5
- 6
- 7
- 8

VERKOSTOITUMINEN INNOVATIIVISEN
 NEUVOJAN NÄKÖKULMASTA

VERKOSTOITUMINEN YRITYKSEN
 NÄKÖKULMASTA



toitumista avustettiin eräänlaisilla avainhenkilöiden toimintaryhmillä (action groups, querilla groups) (Luostarinen 1991).

Maaseudulla suoritetussa kokeilussa avainhenkilöiden toimintaryhmissä projektitehtävät tuli tarvittaessa linjata tavalla, jossa punainen lanka ei päässyt katoamaan eivätkä työhönsä turhautuneet tai passiiviset vieneet yhteistyötä vanhoille uomille ja sellaisiin rutiineihin, jotka eivät kaivanneet uuden työskentelytavan oppimista. Lisäksi näiden ryhmien tehtävänä oli huolehtia ongelmallisten pullonkaulojen ennakoinnista ja niiden poistamisesta jo mahdollisimman varhain.

Ryhmien työskentelytavasta johtuen (runsas 200 virkamiestä, ryhmässä enintään 6 henkilöä) työtä ohjattiin aluksi juuri tarkastelemalla verkostosuhteita ulospäin. Työn etenemistä ohjattiin kysymyksillä esim. seuraavasti.

a) Mikä merkitys yritysverkostoilla on talousalueen (maaseutu) uudelleenrakentumiselle? Ryhmien vastaukset oli mahdollista pelkistää muotoon, jossa uusia malleja haettiin perinteisten vaihtoehtojen tai massatuotannon sijasta joustavasta verkostotaloudesta ja erikoistumisesta. Tällöin verkostomallilla tai verkostotaloudella pyrittiin etsimään hyvin väljästi teollisen järjestelmän "uutta mallia", jonka vertailukohtana oli mm. kunnallistalouden kriisiin johtanut taloudenpito. Reuna-alueella ja maan köyhimpien kuntien parissa tehty valmistelu-työ ajoittui juuri ennen maata kohdanneen suurtyöttömyyden ja itenäisyyden ajan vaikeimman laman alkuun. Vielä tuolloin (1990-1991) maassa puhuttiin yleisesti työvoimapulasta ja siihen valmistautumisesta.

b) Miten "uudet mallit" syntyvät? Ryhmissä uusia malleja etsittiin sekä talouden muutoksen ominaispiirteistä että esim. vaurastuneiden kuluttajien kysyntätottumuksista. Tyypillistä ryhmille oli hakea ratkaisuja pikemminkin ihmisten käyttäytymisestä kuin laajemmin yhdyskuntarakenteiden traditioon liittyvistä taustoista. Verkostoituvaa taloutta pyrittiin lähestymään ohjaamalla projektia aluksi laajalla informaation jaolla.

c) Mahdollistaako kommunikaatioyhteyksien parantaminen talouden uusien toimintojen sijoittelua? Oli luonnollista, että tässä vaiheessa jouduttiin käymään läpi sellaiset klassiset esimerkit, joissa huomio kiinnittyi helposti yksinomaan "elitistisiin" vaihtoehtoihin (esim. korkean teknologian osaamiskeskittymät, tiedepuistot jne.), ei niinkään sellaisiin esim. pienteollisuuden rakennepiirteisiin, jotka ovat useille esimerkkitapauksille tyypillisiä (esim. Mark 1988, Botking 1988, Capellin 1991). Tässäkin tapauksessa oheisesimerkeillä ja runsaalla kirjallisuudella sekä informaation jaolla oli ohjaava merkitys ryhmien työskentelyn mobilisointivaiheessa.

d) Ovatko uudet mallit "universaaleja" ja ovatko kokemukset yleistettävissä mihin tahansa alueelle? Osa ryhmistä työstetyistä esimerkkitapauksista olivat luonteeltaan innovatiivisia, elinkaarensa esivaiheen kautta menestystarinansa luoneita. Karsimalla nämä pois jäivät jäljelle tapaukset, joissa onnistuminen oli tapahtunut muuttamalla

tai uudistamalla esim. pienteollisuusalueiden toimialojen ja organisoitumisen struktuureja.

Verkostoituvaa taloutta nopeutettiin lisäämällä projektiin visio Laatokan-Karjalan instituutista vaiheessa, jolloin avautuva raja oli alueen tärkeimmäksi koettu taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen yhdyskuntarakenteiden muuttaja. Tähän visioon liitettiin kaikki verkostoituvan talouden keskeisimmät elementit.

e) Voiko alkutuotantovaltainen alue "hypätä" suoraan ohi teollisen vaiheen informaatioyhteiskuntaan ja samalla verkostotalouden rakenteisiin? Avainryhmissä käytettiin varsin paljon aikaa pohdinnoille, joiden taustalla olivat alkutuotantovaltaisten alueiden ongelmien ratkaisut.

Yhteinen lähtökohta oli, että kehittyvät tiedonsiirtoverkot voivat muuttaa syrjäseutujen ja samalla reuna-alueiden sijaintitaloudellista asemaa. Verkstomaisen tuotantojärjestelmän luominen edellytti kuitenkin poikkeuksellisen hyvien sekä yritysten että yrityskeskittymien välistä sisäistä ja alueellista yhteistyötä. Ongelmaksi osoittautui alueen yrittäjien verkostoiminen puuttuvaan tiedeyhteisöön. Alueella kaivattiin sekä kansallisia että kansainvälisiä yhteyksiä maaseutuelinkeinoista huolta kantaviin osaamiskeskukseen.

f) Miten kokeilualue (Keski-Karjala, Lounais-Häme jne.) soveltuu modernin talouden harjoituspaikaksi? Eri ryhmissä ja samalla toisensa leikkaavilla "kehillä" käytiin runsaasti keskustelua tasolla, jossa tavoitteena oli mm. kuntien toimintaympäristön muuttaminen ja uusien organisaatiomallien luominen. Oman työn jäsentelylle oleellista oli mm. kuinka kehitysyritykset, yrityspalvelukeskukset, teknologiayritykset, innovaatio ja osaamiskeskukset jne. soveltuvat yritysten partnereiksi ja tueksi tai miten niiden toiminta olisi koordinoitavissa aluehallinnon oman verkostoitumisen avulla.

Verkko pitää kutoa itse

Huomattavasti edellisiä vähäisemmäksi jäi keskustelu siitä, että uudeleenrakenteistumisessa kysymys on oppimisesta ja osallistumisesta itse tähän tapahtumaan. Niinpä osalle ryhmistä oli ongelmana havaita, että verkostoitumisen tärkeimmät resurssit tuli luoda itse. Niitä ei voinut ostaa kaupan hyllyltä eikä niiden rakentaminen voinut jäädä yhteiskunnan tehtäväksi. Tässä yritysrenkaat ja kuntien virkamiestyöryhmät poikkesivat kuitenkin toisistaan avainyrittäjien eduksi.

Lisäksi valmius ryhmien sisällä vaihteli runsaasti ja esim. siten, että teknisen koulutuksen hankkineilla ja alan hallintoa palvelevilla systemisen työn jäsentyminen ja projektiorganisaatioiden sisäistäminen kävi huomattavasti helpommin kuin esim. kunnallishallinnon suurten hallinnonalojen kohdalla (esim. sosiaali- ja terveyshallinto tai sivistyshallinnon lukuista pienet erityisryhmät).

Toisaalta paikallishallinnon työskentelyn verkostoimisessa sivistys-

Kuva 8:

Verkostoituvan organisaatiorakenne paikallishallinnossa (ns. Keski-Karjalan malli) Luostarinen 1991

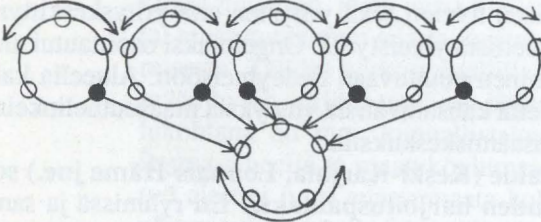
TIETO SIIRTYY YLHÄÄLTÄ ALASPÄIN



EI VERTIKAALISTA TIEDON VÄLITYSMISTÄ

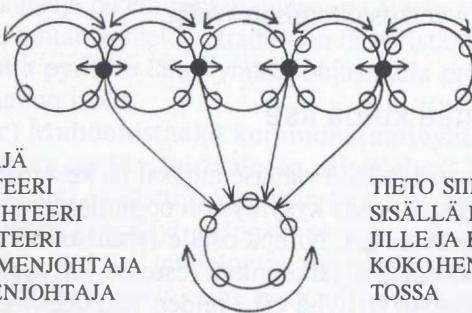
VAIN KUNNANJOHTAJAT KESKUSTELEVAT (5 HENKILÖÄ)
YHTEISTYÖTOIMIKUNTA KOKOONTUU SATTUMANVARAISESTI
(15 HENKILÖÄ)

TEKNINEN TOIMI, KEHÄMÄINEN KOKEILU



RYHMÄN VETÄJÄ OSASTOPÄÄLLIKKÖ (KUNNANINSINÖÖRI)
TIETO SIIRTYY KEHIEN SISÄLLÄ JA OHJAUSRYHMÄÄN. (SIIRTYY
KUNTIEN VÄLILLÄ HALLINTOKUNNITTAIN) EI KEHIEN VÄLILLÄ.

SIVISTYSTOIMI, VERKKOMAINEN KOKEILU



RYHMÄN VETÄJÄ

- * NUORISOSIHTTEERI
- * KULTTUURISIHTTEERI
- * LIIKUNTASIHTTEERI
- * KIRJASTOTOIMENJOHTAJA
- * KOULUTOIMENJOHTAJA

TIETO SIIRTYY KEHIEN
SISÄLLÄ RYHMIEN VETÄ-
JILLE JA KEHIEN VÄLILLÄ
KOKO HENKILÖSTÖVERKOS-
TOSSA

TESTAUSRYHMÄ I



TESTAUSRYHMÄ II



PROJEKTIN OHJAUSRYHMÄ
TESTAUSRYHMÄ III



HENKILÖSTÖSIHTTEERIT ELINKEINOTOIMESTA
VASTAAVAT

KUNNANJOHTAJAT

hallinnolle asetettiin "vaativampi" malli kuin teknisen työn kohdalla. Teknisessä työssä tiedon kulku oli vielä vertikaalista osastopäälliköiden (=kunnaninsinöörit) erikoistuessa eri ryhmien vetäjiksi ja tiedon kulun tapahtuessa horisontaalisesti lähinnä vain osastopäälliköiden viikottaisissa yhteisissä kokouksissa (kuva 8). Sivistyshallinnossa osastopäälliköt (= koulutoimenjohtajat) olivat "vain" osa verkostoituvaa sivistyshallintoa ja ryhmien vetäjinä toimivat kunkin hallinnonalan erikoisosaaajat ryhmien sisäisten valintojen seurauksena.

Näin ensimmäinen myös horisontaalinen "solmu" oli valmis yhdistämään lukuisten hallintokuntien työn toisiinsa. Erityisesti verkostoituvaa elinkeinoelämää palvelevien työryhmien työskentelylle nopealla tiedon siirrolla ja vertikaalisten rakenteiden purkautumisella oli keskeinen merkitys käsiteltävien aiheiden määrän kasvaessa lyhyessä ajassa miltei eksponentiaalisesti.

Se toimii

On mahdotonta arvioida saavutetun verkostoituvan organisaation merkitystä aluehallinnolle ja yrityksille vertaamalla aluetta koko valtakunnalliseen kokonaisuuteen. Vielä koko 1970- ja 1980-lukujen ajan alueen kunnat olivat maan köyhimpiä ja työttömyysprosentti ajoittain korkein koko maassa. Tänään yksikään näistä kunnista ei luokituta maan vaikeimpien kriisikuntien joukkoon ja työttömyysluvut ovat paikoin alle maan rintamaiden vastaavista luvuista.

Keski-Karjalan talouden voimistuminen on mahdollista tulkita pääosin vankan kuntayhteistyön tulokseksi. Samalla alue on tyyppiesimerkki verkostoituvan talouden sisäänajon ongelmista ja saavutettavista voitoista hyvin lyhyelläkin aikavälillä (Luostarinen 1991). Onkin todennäköistä, että juuri ulkoisten verkostosuhteiden rakentelussa maaseudun pienkunnilla on vain kaksi järkevää toimintastrategiaa. Niiden etujen mukaista on pyrkiä vaikuttamaan pelin sääntöihin, mikä kuuluu luonnollisesti valtiovallan tehtäviin, ja ne voivat ryhtyä yhteistyöhön.

Tällöin on todennäköistä, että alue- ja elinkeinopolitiikan muuttuminen paikallisemmaksi merkitsee myös alueiden ja yhdyskuntien kilpailun kiristymistä. Siitä selviytyminen edellyttää paikallisten ja alueellisten voimavarojen mobilisointia ja taidokasta käyttöä. Verkostotaloudessa juridiset suhteet osaamiskeskittymiin ovat osa tätä työtä. Käytännössä se merkitsee yhdyskuntien vararikkoja toisaalla ja korkeasuhdannetta toisaalla.

Osaamiskeskittymien fyysisellä sijoittumisella ei ole tässä kehityksessä välttämättä suurtakaan merkitystä. Näin on mm. siksi, että välitettyjen suhteiden kohdalla kansainvälisissä verkostoissa välittävät agentit ovat usein verkostoon kuuluvia yrityksiä, jotka toimivat alueen ulkopuolisen ympäristön linkkeinä. Hämeen läänissä tällaiset "linkit" toimivat ehkä tulevaisuudessa konkreettisimmin Tampereen Hermian

(Pirkanmaa), Lahden Neopolin (Päijät-Häme) ja Agropoliksen (Häme) välillä.

Yhtä hyvin ne voivat olla myös esim. agropolis-strategiaan kuuluvia tukiverkoston organisaatioita - tutkimuslaitoksia, yliopistoja, tietotekniikkakeskuksia, oppilaitoksia, maaseutuneuvoja, konsultteja jne. ja joskus myös viranomaisia. Oleellista on, että välittäjällä on keskeinen asema avainhenkilöverkostossa (esim. erikoisneuvoja, erikoistutkija, teknologiakeskuksen yritys jne.) ja riittävän syvät kytkennät yritysverkoston eri osiin (esim. viljelijä, tutkija, tuotekehittelijä -kolmiossa).

Maaseutu kehitty joustavasti

Verkostoituvan talouden merkitys maaseudulle on syytä lopuksi liittää futurologiseen kehikoon, jolloin voidaan päätyä esim. seuraavan sisältöisiin näkemyksiin.

1) Teknologian ja yhteiskunnan järjestelmien monimutkaisuuden ja monimuotoisuuden kasvu jatkuu. Silloin maaseutu muuttuisi todennäköisesti sekä taloudellisesti että sosiaalisesti yhä lähemmäs tietoyhteiskunnan verkostorakenteita. Samalla perinteinen maaseudun ja taajama-asutuksen raja häviäisi.

2) Informaatioaikaan ja uuteen teknologiaan siirtyminen edellyttävät organisaatioilta ja johtamisinstituutioilta uutta joustavuutta ja jatkuvaa muutokseen sopeutumista. Tällöin on mahdollista, että maaseudun verkostorakenteet muuttavat sitä yhä selvemmin kaukoympäristön ohjausjärjestelmän seurauksena. Paluuta itseriittoiseen tai agraariunelman maaseutuun ei ole.

3) Tiede ja teknologia osaamiskeskuksineen ovat muutoksen tärkein käyttövoima. Erityisen suuren muutoksen aiheuttavat tekniikan ja verkostojen kehitys telematiikassa ja biotekniikassa sekä materiaalien valmistuksessa ja käytössä. Maaseudun kehityksessä verkostoituminen vaikuttaisi yhä selvemmin tutkimuksen ja tuotekehittelyn sekä liiketaloudellisen osaamisen kansainväliseen ketjuun. Toteutettavassa ns. agropolis-strategiassa tämä suunta on jo nyt havaittavissa.

4) Osaamisen vaatimukset muuttuvat, jolloin koulutuksesta tulee jatkuva tapahtuma usein virallisten koulutusjärjestelmien ulkopuolella. Dynaamisessa yhteiskunnassa uuden tiedon omaksuminen ei ole niin tärkeää kuin oppimiskyvyn lisääminen ja oikean tiedon löytäminen. Agropolisstrategian kohdalla edellisiäkin tärkeämmäksi on havaittu tiedon integrointiin ja oikeaikaiseen käyttöön liittyvät toimintaa ohjaavat mekanismit.

5) Fordistinen massatuotanto korvautuu joustavan talouden strategioilla. Bulkkituotteita tuottava elintarviketeollisuus ei voi jättäytyä verkostoituvan talouden ulkopuolelle. Maaseudulla se koskee lopulta koko ketjua alkaen raaka-aineiden tuottajista ja jatkuen tutkimukseen, koulutukseen ja neuvontaan sekä alan tuotekehittelyyn ja jalostukseen. Maaseudun kehittämislle tällä ilmiöllä laajemmin toteu-

tuessaan on luonnollisesti paljon annettavaa.

6) Vaurauden kasvu johtaa kulutustottumusten muutoksiin ja samalla arvoissa on odotettavissa muutoksia, jotka lisäävät yleisemminkin monimuotoisuuden vaihtelua. Maaseudun kehittämisessä nämä mahdollisuudet kytkeytyvät jälleen osin verkostoitusstrategiaan. Parhaillaan toteutettavassa agropolis-strategiassa ilmiöön näyttäisi liittyvän huomattavia mahdollisuuksia verkostoitaessa yhteen sekä suurteollisuutta että keskenään ketjuuntuvia innovatiivisia pienyritykseen alihankintajärjestelmiä.

7) Yhteiskunnallisissa arvoissa tapahtuu polarisoitumista aineellisten ja ekologisten arvojen välillä. Samalla kun keskustelu maailmanlaajuisista ongelmista lisääntyy, ympäristön globaalinen pilaantuminen lisää voimakkaasti puhtaiden elintarvikkeiden kysyntää.

8) Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuu niin ikään polarisoitumista. Yhtäällä infomaatiotekniikka lisää vuorovaikutusta ja ihmisten kanssakäyminen kasvaa sekä laajenee maailmanlaajuisiksi ja toisaalla etätyö, studiotyö jne. lisääntyy ja eristää ihmisiä. Maaseutualueet erikoistuvat ja etsivät "suurta" tuotetta ja kanavoivat samalla toimintansa kansainväliseksi.

Kiristynyt kilpailu johtaa verkostosuhteensa osaamiskeskuksiin ajoissa hoitaneet alueet menestystarinoihin ja toisaalla yhdyskuntien vararikkoihin. Agropolis-strategian toteutuksessa on jo nyt havaittavissa yrittäjien välistä operointia siten, että saman toiminnan verkostot vähentävät alueellista yhteisöllisyyttä ja lisäävät tuoteketjujen välistä yhteisöllisyyttä. Syntyy valtakunnallisia tuottajarenkaita ja näiden innovatiivisten osaajien yhteistyöorganisaatioita.

9) Sijainnin vanhat lokalisaatioehdot muuttuvat. Uusia kasvukeskuksia syntyy yhä useammin tietokapitalistien tai tietotyöläisten asumiselleen ja lisääntyvälle vapaa-ajankäytölleen asettamiensa toiveitten seurauksena. Kansainvälisten osaamiskeskusten myötä myös Suomessa keskustelu inhimillisten voimavarojen tehokkaammasta hyödyntämisestä lisääntyy. Keskustelu nodaalialueista ja maaseudustaan huolta kantavista taajamista johtaa mahdollisesti elitistiseen suunnittelukäytäntöön ja vanhahtavaan keskus- vaikutusaluejärjestelmien varaan rakentuvien suunnitelmien suosimiseen verkostoituvan talouden vastapainona.

10) Keskusjohtoiset organisaatiot purkautuvat toiminta- ja yhdysverkostoiksi. Toimiminen epävakaaassa ympäristössä asettaa uusia vaatimuksia ei ainoastaan pankeille ja suuryrityksille, vaan myös julkishallinnolle, urheilujärjestöille, perheyhteisöille ja jopa jatkuvuutta edustavalle kirkolliselle organisaatiolle. Luova, kaoottiselta tuntuva toiminta on syrjäyttämässä vanhan linjaorganisaation hierarkisine rakenteineen.

Jopa maaseudulla ja sen pientaajamissa etsitään ratkaisuja traditionaalisen verkostotalouden eduista, jotka liittyvät mm. monituote-etuihin, joustaviin työsuhteisiin ja tietotyöläisiin, ammattispesifisiin työmarkkinoihin, JIT-organisaatioihin (just in time), pienyhteisökulttuu-

reihin ("juuret") sekä yritysten välisiin suhteisiin. Agropolis-strategiassa verkostoituminen näyttäisi johtavan hyvin nopeasti JIT -organisaatioiden syntyyn ja samalla myös lieveilmiöihin, jotka ovat lähellä esim. kartellien rakentamista. Riski kartelleista on kuitenkin marginaalinen, kun pohditaan sen suhdetta suurten yksikköjen ja lähes monopolien merkitykseen massatuotannossa.

11) Paikallisten kulttuurien merkitys kasvaa samalla kun päätöksenteko siirtyy paikalliselle tasolle. Euroopan taloudellinen yhentyminen johtaa suoriin yhteyksiin, maakuntien väliseen yhteistoimintaan sekä yritysten ja kansalaisjärjestöjen väliseen yhteistoimintaan. Agropolis-strategiassa tätä on pyritty edistämään etenkin osaa-miskeskusten välisenä yhteistyönä sekä etsimällä alueita, joiden myös yhdyskuntarakenteet ovat mahdollisimman pitkälle yhdenmukaisia. On mahdollista, että tällainen suuntaus vähentää pääkaupunkiseutujen ohjailevaa merkitystä myös kansainvälisessä yhteistyössä.

12) Suurosuuskuntien esimerkin mukaisesti myös maatilojen toimintaa "yhtiöitetään" lisäämällä tilojen yhteistoimintaa sekä kehittämällä maatilojen toimintamuotojen valikoimaa. Maaseudun monipuolisuus lisääntyy sekä ekologisesti (esim. ympäristönhoitotilat, non-food tuotanto, maatilamatkailu jne.) että esteettisesti. Vanhat yhdessäolo-organisaatiot (Gemeinschaft) ja yhteisölliset rakenteet korvautuvat asiaorganisaatioilla (Gesellschaft). Verkostoituva maaseutu alkaa muistuttaa myös yhteisöllisesti yhä enemmän kaupunkimaista rakennetta, jossa tuttavuus ja sukulaisuus korvautuvat sopimusluonteilla ja rationaalisilla organisaatioilla.

13) Alueelliset kehitysyhtiöt edistävät mm. paikallista pienimuotoista elintarvikkeiden tuotekehittelyä, valmistusta ja markkinoita. Verkostoituva talous edesauttaa mm. ruokakulttuurin ja -osaamisen ympärille syntyvien maakunnallisten tai alueellisten hajautetun elintarvikejalostuksen joustavan tuotannon linjoja. Agropolis-strategiassa näistä linjoista ja niiden syntytavasta on saatu ensimmäiset kokemukset juuri erikoistuvan elintarviketuotannon suunnalta.

14) Yritysten monipuolinen kirjo lisää tutkimuksen, koulutuksen ja neuvonnan hyvin nopeaa uudelleensuuntautumisen tarvetta. Verkostotalouden periaatteet näyttäisivät käytännössä edellyttävän myös lisääntyvää tiedon tarvetta markkinoinnissa, liiketaloudellisessa osaamisessa yleensä sekä agropolis-strategian yhteydessä esille nousseissa mm. pienimuotoiseen jalostukseen liittyvissä teknologisissa taidoissa ja markkinointikanavien avaamisessa.

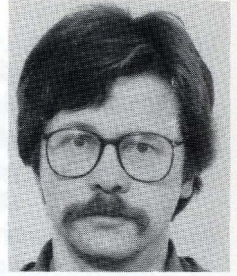
15) Elintarviketeollisuudelle uudelleen muotoutuva talousjärjestelmä tarjoaa maaseudulla merkittäviä kehittämismahdollisuuksia. Agropolis-strategian toteuttamisessa kiinnostavia ovat esimerkiksi ns. välitetyt suhteet ja yhteydet, jotka syntyvät yritysten ja ulkopuolisten resurssien välille alueella olevien välittävien agenttien avulla. Nämä välittävät agentit voivat olla aluksi esim. neuvonnan erikoistehävissä työskenteleviä tai yhtä hyvin kansainvälistä tietoa välittäviä tutkijoita.

Agropolisstrategian toteutuksessa näiden välittävien agenttien määrä näyttää kasvavan kuitenkin hyvin nopeasti ja ohi odotetun diffuusiomallin. Välittävinä agentteina eivät tällöin näyttäisi toimivan niinkään yksittäiset henkilöt tai uuden palvelujärjestelmän (esim agronet - palveluverkosto) käyttäjät kuin jo valmiit verkostosuhteet alueiden sisällä. Tältä osin Suomi näyttäisi jakautuvan sekä ali-innovaatio-alueisiin että innovaatiokeskuksiin. Samalla maaseudun innovaatiokeskusten synnyssä taustalla on havaittavissa yliopistojen aktiivisen (passiivisen) toiminnan tulokset.

16) Maaseudulla verkostotaloudessa ei ole ratkaisevaa niinkään tuotantojärjestelmien kehittyminen jo toimivien keskittymien sisälle. Sen sijaan on tärkeää huolehtia siitä, että tekniset, suunnitteluun ja tiedon soveltamiseen liittyvät sosioekonomiset ja juridiset yhteydet osaamiskeskusiin toimivat. On mahdollista, että verkostoituminen onnistuu parhaiten kansallisella ja kansainvälisellä tasolla painottaen ns. sektoritutkijoiden osuutta (MTTK,METLA,VTT..) vähättelemättä kuitenkin yliopistojen ainelaitosten ja muiden koulutusyksikköjen merkitystä. Yrityksille osaamiskeskusten omilla verkostoyhteyksillä näyttäisi olevan erityistä merkitystä siirrettäessä tietoa samaan aikaan aluetasolla (vertikaalitaso) ja osaamiskeskusten sisäisessä työnjaossa horisontaalitasossa.

Heikki Eskelinen

Dosentti, vanhempi tutkija
Joensuun yliopisto, Karjalan
tutkimuslaitos



Verkostoituva periferia

Periferia on maantieteellisesti syrjässä, taloudellisesti keskusalueita jäljessä ja poliittisesti riippuvainen ulkopuolisista vallankäyttäjistä. Tämä hierarkkinen rakenne on nähtävissä lukuisina variaatioina joka puolella maailmaa. Sen kotimainen perusasetelma on kaikille tuttu. Helsingin seutu on talouden, politiikan ja kulttuurin keskus, periferia on idässä ja pohjoisessa.

Aluetaloudelliset rakenteet ovat vakaita, mutta eivät muuttumattomia. Ne ovat Euroopassa paraikaa käymistilassa. Syitä on helppo nimetä. Itä pyrkii kytkeytymään länteen ja on ajautumassa periferiaksi. EU:ssa eliminoidaan rajoja, minkä seurauksena niiden katveessa kuituneiden reuna-alueiden sijaintitaloudellinen asema on muuttumassa. Lisäksi talouden teknologinen ja organisatorinen uudistuminen sekä kansainvälistyminen mullistavat alue- ja kaupunkijärjestelmän perusteita. Nämä muutokset heijastuvat tietysti myös Suomen keskus-periferiarakenteisiin.

Euroopan pohjoiset periferiat

Kaksijakoinen keskus-periferia -malli on aivan liian pelkistetty Euroopan talouden alueellisen rakenteen kuvauskehikko. Vanhalla manteeella on monta alueongelmaa ja useita erilaisia periferioita. (Ks. esim. Illeris 1992) Maantieteellinen ja taloudellinen perifeerisyys eivät ole suoraviivaisessa riippuvuussuhteessa keskenään. Esimerkiksi Suomen, Ruotsin ja Norjan periferiat erottuvat Euroopan muista maantieteellisistä periferioista. Ne ovat hyvin harvaan asuttuja, mutta ne ovat olleet viime vuosikymmeninä suhteellisen vauraita. Tosin vauraus on johtunut merkittävältä osin hyvinvointivaltion tasausjärjestelmistä.

Pohjoismaiden periferioiden suhteellisen vaurauden jatkuvuus on asetettu viime aikoina kyseenalaiseksi, "painaako maa parrelleen" nämä alueet integroituvassa Euroopassa? Kysymys on erityisen ajankohtainen talouskriisin Suomessa, joka on ollut vajoamassa Irlannin saraan puoliperiferiasta pesunkestäväksi periferiaksi.

Euroopan talousalueiden perusdynamiikkaa voidaan luonnehtia esimerkiksi sijaintiteorian pioneereihin kuuluneen Andreas Predöhlin (1949) käyttämän käsitteen "teollinen vetovoimakenttä" avulla. Länsi-Eurooppa on kauan muodostanut maailmantaloudessa yhden tällaisen kentän, johon kuuluvat maat kytkeytyvät kauppavirroin, investoinnein ja monin muin sitein kiinteästi yhteen.

Pohjoismaat ovat historiallisesti tarkasteltuina olleet Länsi-Euroopan vetovoimakentän osia. Predöhlin termein ne ovat muodostaneet tyypillisen "Randkerne" -alueen, eräänlaisen perifeerisen keskuksen. Tosin Pohjoismaat ovat toisen maailmansodan jälkeen luoneet ainakin jossakin määrin myös omaa talouden vetovoimakenttäänsä. (Ks. Peschel 1993)

Edellä hahmoteltu asetelma on nyttemmin järkkynyt. Tärkein syy on Neuvostoliiton omatekoisen vetovoimakentän hajoaminen. Pohjoismaiden ja varsinkin Suomen asema Euroopan aluekehityksen suuressa dynamiikassa riippuu paljolti siitä, miten edesmenneen suuren ja mahtavan naapurimme perintö jakautuu. Jakajana ovat markkinavoimat, mutta tulos riippuu tietysti myös muun muassa historian perua olevista kieli- ja kulttuuriyhteyksistä, infrastruktuurista ja poliittisista päätöksistä.

Suomen kannalta myönteinen tulevaisuuden näkymä liitetään yleensä mahdolliseen välittäjän rooliin. Yhtäältä Itämeren alueen talousalueen rakentuminen vahvistaisi Pohjoismaiden suhteellista asemaa Länsi-Euroopan vetovoimakentässä. Toisaalta Venäjän vähittäinen toipuminen merkitsisi sitä, että se kykenisi luomaan murrosten kautta omaa kenttäänsä markkinatalouden pelisäännöin. Suomi olisi joustava nivel, uusiin olosuhteisiin sopeutunut lännen ja idän välialue kaukana pohjoisessa. Tämän roolin myönteiset taloudelliset vaikutukset ulottuisivat todennäköisesti Itämerenlahtien rannoilta sisämaahan, varsinaisiin periferioihin.

Positiiviset visiot eivät kuitenkaan tuota tulevaisuuden talousalueita. Niitä muovaavat talouden toimijat. Reunaehdot asettaa resursseja luova ja eri käyttöihin allokoiva markkinatalous. Tähän liittyviä kysymyksiä voidaan jäsentää verkostokäsittein.

Perusrakenne

Yhdyskunnat palveluvarustuksineen sekä liikenne- ja kommunikaatioväylät muodostavat infrastruktuuriverkoston. Se luo talouden toiminnan puitteet, jotka muuttuvat suhteellisen hitaasti. Infrastruktuurijärjestelmiä rakennetaan tavallisimmin kysynnän mukaan. Kun tie käy ahtaaksi, sitä levennetään tai tehdään ihan uusi.

Strategiset infrastruktuuri-investoinnit ovat toinen vaihtoehto. Niiden avulla parannetaan taloudellisen toiminnan edellytyksiä ja palvelutasoa, yritetään luoda kysyntää. Tie-, sähkö- ja puhelinverkon ulottaminen Suomen joka kolkkaan viime vuosikymmenten aikana on konkreettinen esimerkki tästä.

Infrastruktuurin merkitys aluekehityksessä on saanut runsaasti huomiota viime vuosina. Tähän ovat syinä muun muassa monien verkostojen ruuhkautuminen, uusi liikenne- ja kommunikaatioteknologia sekä rajojen avautumisen myötä esille nousseet investointitarpeet. (Ks. esim. Nijkamp 1993).

Infrastruktuuriverkostojen parantamisella on keskeinen sija EU:n aluepolitiikassa, joka on luotu lähinnä Etelä-Euroopan periferioiden tarpeisiin. Tämä toimintalinja ei sovellu sellaisenaan Suomen ja muiden pohjoismaiden olosuhteisiin. Euroopan pohjoisten periferioiden infrastruktuuri on varsin hyvin ajan tasalla eikä harva asutus tarjoa riittävästi kysyntää uusien liikennejärjestelmien rakentamiselle. Näin nuolijunat ja moottoritiet eivät ole järkeviä takametsien strategisia kehittämisinvestointeja.

Niiden sijasta harvaanasutuissa periferioissa on kiinnitetty huomio tietoliikenteeseen. Monissa optimistisissa ennakkoinneissa on oletettu, että telekommunikaatio murtaa maantieteen ikaikaisen pakkovallan, häivyttää etäisyydet ja nostaa Euroopan syrjäkylät sijaintiedellytyksiltään keskusalueiden rinnalle. Tosimaailmassa asiat eivät kuitenkaan etene näin suoraviivaisesti. Tietoliikenneverkostot ovat periferioiden talouden kehityksen välttämätön, mutta eivät riittävä ehto. Verkostotalouden ydin on sisällössä, ei puitteissa. Infrastruktuuriverkostojen merkitystä on arvioitava talouden toimijoiden perspektiivistä. (Ks. Eskelinen 1993 b) Talouden toiminnalliset verkostot muuttuvat nopeammin kuin infrastruktuuriverkostot.

Taloudenpitäjien verkostot

Talouden toimijoiden verkostoja ja niihin perustuvaa aluekehityksen uutta mallia koskeva keskustelu pääsi vauhtiin noin vuosikymmen sitten. Paikallisia ja seudullisia kasvukeskittymiä havaittiin alueilla, joita ei oltu pidetty dynaamisina. Italian vauraan pohjoisen ja köyhän etelän välinen ns. Kolmas Italia lienee tunnetuin esimerkki näistä uusista teollisuusalueista. Samantapaisia alueita on löydetty lähempääkin. Eräät Tanskan kehitysalueen, Jyllannin, osat tarjoavat pohjoismaisen esimerkin paikallisesta teollisuuden kasvusta.

Alueellisesti keskittyneen kasvun syitä selvitetessä on havaittu, että useilla uusilla teollisuusalueilla on kehittynyt tavanomaisista markkinasuhteista erottuvia yritysten yhteistyörakenteita. Yritykset ovat erikoistuneet näiden suhteellisen vakaiden yhteyksien muodostaman verkoston varassa. Verkostosuhteiden vakiintuneisuus tarkoittaa muun muassa sitä, ettei hinta ole läheskään ainoa liiketoimia määräävä asia, vaan yhteistyön avulla pyritään pitemmän aikavälin strategisiin tavoitteisiin.

Yleisesti verkosto voidaan tulkita tapana organisoida talouden toiminta jotenkin muuten kuin yhden yrityksen sisällä tai puhtaasti markkinoilla. Tyypillisiä yhteistyön aloja ovat muun muassa innovaatiotoiminta, koulutus sekä jakelu. Toimintakäytäntöjen on havaittu kehitty-

neen paljolti osallistuvien yrittäjien keskinäisen luottamuksen varassa, joten resursseja ei ole uhrattu pilkuntarkkoihin sopimuksiin ja kallis-palkkaisiin liikejuristeihin.

Yritysverkostoista ja paikallisen miljöön merkityksestä talouden dynamiikassa on käyty runsaasti keskustelua viime vuosina. Viimeistä sanaa ei ole vielä sanottu, vaan yleiset johtopäätökset ovat kiistanalaisia. (Ks. esim. Amin & Robins 1990, Brusco 1992). Joka tapauksessa on selvää, ettei yritysverkostoja voida sivuuttaa muotioikkuna. Talouden rakennekehityksessä on aidosti piirteitä, joiden kuvaamiseen "verkosto" on sopiva nimike.

Kun yritysten verkostoitumisen on havaittu kehittyneen ja vaikuttaneen myönteisesti jossakin, on luonnollista että esimerkkiä yritetään soveltaa. Tällä tiellä on hapuiltu Suomessakin jo muutaman vuoden ajan. Verkostojen rakentaminen kuuluu nykyisin jokaisen itseään kunnioittavan kunnan ja maakunnan ylöskirjattuihin tavoitteisiin. Samalla käsitteen sisältö on epämääräistynyt.

Verkostomallin siirto maasta toiseen tai alueelta toiselle ei ole kuitenkaan suoraviivainen asia. Yrittäjät eivät ryhdy yhteistyöhön sen takia että se kuuluu asiaan. Heidän täytyy kokea hyötyvänsä siitä jotenkin. Niin on ainakin joillakin alueilla kokemusten mukaan tapahtunut, mutta on ihan selvää, että osallistujat punnitsevat yhteistyön mahdollisuuksia, tavoitteita sekä hyötyjä ja haittoja tapauskohtaisesti.

Ulkomaiset esimerkit yritysverkostoista viittaavat siihen, että niiden kehityksen taustalta löytyy monenkirjavia, kullekin alueelle ominaisia taloudellisia, kulttuurisia ja poliittisia tekijöitä. Verkostoituminen ei ole irrallinen alue- tai paikallistalouden kehittämistekniikka, vaan se on sidoksissa syvälle opittuihin toimintakäytäntöihin. Niitä ei voida muuttaa viranomaisen kehotuksin eikä konsultin pikakurssein.

Yritysverkostojen rakentuminen ja niihin perustuva talouden kasvu liitetään eurooppalaisessa keskustelussa huomattavalta osin maaseutu-alueisiin tai ei-metropolialueisiin. Nämä alueet, joista ovat esimerkkeinä vaikkapa Emilia-Romagna Italiassa ja Pohjois-Jyllanti Tanskassa, poikkeavat kuitenkin rakennepiirteiltään olennaisesti Suomen periferioista. Niiden kokemusten perusteella ei voida tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä siitä, miten talouden verkstorakenteet kutoutuvat täällä tai miten niitä voitaisiin tukea. On siis kysyttävä, voiko verkostotalous juurtua syvälle Suomeen vai onko se pikemminkin uhkaamassa harvaanasutun maan talouden ohuita rakenteita?

Paikallistalouden dynamiikka ja ulkoiset yhteydet

Suomen periferiat ovat lähes yhtä urbanisoituneita ja taajamoituneita kuin maan muut alueet, joten myös niiden talous on voittopuolisesti keskusjärjestelmän varassa. Perinteisesti periferioiden keskuksissa on jalostettu ympäristöalueella tuotettuja raaka-aineita kuten maatalouden ja metsätalouden tuotteita sekä tarjottu kauppa-, koulutus- ja hal-

lintopalveluja. Tämä rooli alueellisessa työnjaossa ei kuitenkaan riitä pitämään näitä keskuksia dynaamisina kansainvälistyvässä taloudessa, vaan myös niiden olisi kytkeydyttävä monitahoisesti globaalin talouden verkostoihin pieninä solmuina eikä vain raaka-aineiden jalostusketjun väliasemina.

Tämän uuden työnjaollisen roolin perustana olevat yhteydet eivät ole jatkuvia eivätkä riipu etäisyyksistä kuten keskus-vaikutusalue -mallissa, vaan määräytyvät kunkin toimijan yhteistyötarpeiden perusteella. Keskuksen asema ei tule entiseen tapaan historian perintönä ja ympäristöseudun lahjana, vaan se on ansaittava luomalla sen edellyttämät resurssit. (Ks. Snickars 1989)

Talouden verkostoituminen merkitsee ja edellyttää edellä luonnehditun talouden uuden kerrostuman kehittymistä. Sen mahdollisuudet näyttävät kuitenkin heikommilta periferiassa kuin tiheämmin asutuilla alueilla siitä yksinkertaisesta syystä, että paikallisia resursseja on vähemmän pienissä keskuksissa. Myös niiden luominen kaupunkiseutujen yhteistyön avulla on vaikeampaa yhdyskuntajärjestelmän hajautuneisuuden vuoksi.

Esimerkiksi Itä-Suomessa on puolen tusinaa kaupunkiseutua siten, että naapuriin on matkaa noin sata kilometriä ja välille jää runsaasti eiminkään kaupungin vaikutusaluetta. Näitä kaupunkeja ei ole mahdollista nivoa liikenne- ja kommunikaatioyhteyksin yhtenäiseksi, yksittäisiä kaupunkiseutuja resursseiltaan vahvemmaksi toiminnalliseksi päivittäisalueeksi. Tämä vaikuttaa myös siihen, mitä muotoja hallinnon ja talouden alueellistuminen, paljon puhuttu alueiden Eurooppa, saa harvaanasutussa periferiassa.

Verkostoitumisen, erityisesti yrityksen ankkuroitumisen paikallistalouteen esitetään vähentävän epävarmuutta ja tukevan eräänlaista kollektiivista oppimisprosessia ja näin innovaatioita. (Ks. esim. Camagni 1991) Tämä vaikutus on potentiaalisesti merkittävin itsenäisille pk-yrityksille, joiden resurssit ovat niukat ja joilla ei ole suuryritysten sivutoimipaikkojen tapaan organisaation sisäistä väylää ulkopuolisiin resursseihin. Seuraavassa esitetään joitakin empiirisiä havaintoja tutkimuksesta, jossa verrattiin erityyppisillä alueilla pohjoismaissa toimivien pkt-yritysten kansainvälistymistä. Peruskysymys koski paikallisen verkostosuhteiden ja paikallisen toimintaympäristön merkitystä yrityksen resurssien hankinnassa.

Havaintoja pkt-yrityksistä

Tutkimuksessa haastateltiin 274 suomalaista, ruotsalaista ja norjalaista itsenäistä, paikallisessa omistuksessa olevaa yritystä, joissa oli henkilökuntaa 10-199. Nämä yritykset sijaitsevat neljällä erityyppisellä työssäkäyntialueella, suurkaupungissa (Suomessa Turku), teollisuuskaupungissa (Pori), pikkukaupungissa (Iisalmi, Pieksämäki ja Savonlinna) sekä syrjäseudulla (itärajan alue Tohmajärveltä Kuhmoon). Yli puolet - yhteensä 151 - näistä puu- ja metalliteollisuuden yrityksistä

harjoitti vientiä vuonna 1991. (Eskelinen & Lautanen 1993, Eskelinen, Lautanen & Forsström 1993)

Kohdealueiden vertailussa todettiin ensinnäkin, että syrjäseudulla on suhteellisesti vähemmän pkt-yrityksiä eli ne ovat myös tässä suhteessa niukemmin teollistuneita kuin muut alueet. Tämän voidaan tulkitä aiheutuvan siitä, että ne tarjoavat aluepoliittiset tukitoimet huomiottaenkin heikoimmat tuotantoedellytykset.

Toiseksi syrjäseudun pkt-yritykset eivät ole sisäisiltä resursseiltaan heikompia kuin muiden alueiden yritykset. Esimerkiksi yrittäjät ovat koulutukseltaan, kokemukseltaan ja taidoiltaan vähintäänkin samaa tasoa kuin koko aineistossa keskimäärin.

Kolmanneksi syrjäseudun pkt-yritykset eivät ole jäljessä myöskään kansainvälistymisessä. Viennin osuus niiden liikevaihdosta on suhteellisen korkea, mihin paikallisten markkinoiden pienuus on eräs luonnollinen selitys.

Neljänneksi syrjäseudulla toimivien yritysten yhteistyösuhteet poikkesivat muilla alueilla toimivien vastaavista lähinnä vain niissä asioissa, joihin paikallinen tarjonta vaikuttaa. Esimerkiksi monet alihankinnat ja yrityspalvelut olivat saatavissa vain paikallistalouden ulkopuolelta. Verkostotyyppisten yhteistyösuhteiden määrässä ei ollut merkittäviä eroja eri alueilla toimivien yritysten välillä.

Sen sijaan eräitä kiinnostavia maakohtaisia eroja havaittiin. Niinpä suomalainen pkt-yrittäjä näkee paikallisen yritysilmaston selvästi huonompana kuin ruotsalainen kollegansa, mutta väittää olevansa enemmän yhteistyössä toisten yritysten kanssa.

Kaikenkaikkiaan pohjoismaiset pkt-yritykset eivät ole yleensä kehittyneet paikallisten tai alueellisten yritysverkostojen varassa. Sen sijaan useilla näillä yrityksillä on muita yhteisiä taustatekijöitä. Ne toimivat tuotantosektoreilla, joilla on kansantalouden puitteissa pitkät kansainvälisen toiminnan perinteet. Nämä teollisen klusterin (ks. esim. Sölvell et al 1991) resurssit ovat olleet ratkaisevan tärkeitä myös pkt-yritysten kansainvälisten yhteyksien luomisessa.

Toinen tärkeä asia liittyy yrittäjään. Hänen on täytynyt elää yrittäjän elämä, johon kuuluu muun muassa työkokemusta suuryrityksistä kauempaakin sekä vuosien varrella kehittyneitä henkilöyhteyksiä. Nämä kytkennät ovat korvaamattomia, sillä ne välittävät yrityksen kehittämisen kannalta tärkeimmät tiedot. Paikallisissa yrittäjäporukoissa, sosiaalisissa verkostoissa, pohditaan bisneksen yleisiä kuulumisia, mutta oman yrityksen kannalta ratkaisevat kytkennät suuntautuvat kuitenkin ensisijaisesti muualle siitä yksinkertaisesta syystä, ettei erikoistunutta paikallista osaamista ole varsinkaan syrjäseudulla riittämiin tarjolla.

Sinänsä on aika luonnollista, etteivät menestyvät, kansainvälisille markkinoille yltäneet pkt-yritykset ole yleensä Suomen oloissa nousseet paikallisen tai alueellisen verkoston varassa. Pienillä paikkakunnilla on vain muutamia yrityksiä, joiden syntyhistoriat ovat yleensä erillisiä toisistaan.

Taustatekijänä on muistettava myös, että Suomi on useaan yritys-

verkostojen tutkimuksessa tarkasteltuun suuralueeseen kuten kolmanneen Italiaan ja Baden-Württembergin alueeseen Saksassa verrattuna yksi alue, jonka taloutta hallitsee metsäsektorin ja siihen liittyvien tuotannonalojen muodostama kehitysblokki. Kytkeä tähän klusteriin - kansallinen verkostoasema - on suurelle osalle yrityksistä liiketoiminnan resurssien hankinnan kannalta tärkeämpi kuin asema paikallisessa verkostossa.

Toki tässäkin poikkeukset vahvistavat säännön. Myös Suomessa on erikoistuneita, paikallisten tai alueellisten verkostorakenteiden varassa kehittyneitä pieniä tuotantokeskittymiä. Keski-Pohjanmaan veneteollisuus, jonka juuret ulottuvat vuosisatojen taakse, on eräs esimerkki (ks. Forsström & Nyholm 1993). Outokummun kaupunkiin kaivostoiminnan väistyessä kehittynyt pk-teollisuuden kerrostuma, jossa on erikoistumisen ja yhteistyön sekä yritysten toisiinsa kytkeytyvän perustamis historian piirteitä, tukee puolestaan näkemystä, että verkostomalli soveltuu sopivissa olosuhteissa myös tuotantorakenteen uudistamisen välineeksi (Ks. Eskelinen 1993a).

Verkosto ei ole itseisarvo

Taloudenpitäjien verkostoitumisen virikkeet eivät ole häviämässä. Osaamisen vaatimukset korostuvat teknologisen kehityksen ja kansainvälistymisen edetessä. Markkinat vaativat reaktiokykyä ja joustavuutta. Kilpailun kiristyminen tukee hakeutumista yhteistyöhön.

Tuotantorakenne ja muut kansalliset erityispiirteet kuten aluerakenne vaikuttavat yritysverkostojen rakentumiseen. Yhdyskuntien pienuus ja erillisyytensä rajoittavat paikallisten tuotannollisten kokonaisuuksien kehitystä erityisesti perifeerisillä alueilla, mutta eivät estä sitä. Yritysten yhteistyön vahvistamiseen on monia mahdollisuuksia myös syrjäseuduilla. Mekaaninen puunjalostus, joka on unohtunut metsäsektorin jättiläisten varjoon, on ajankohtainen esimerkki. Metsästä maailman markkinoilla voidaan epäilemättä edetä monia haaroittuvia polkuja, ei vain suuryhtiön kiveämää väylää.

Edelleen markkinointi on eräs syrjäseudulla toimivan yritysverkoston luonteva tehtävä, erityisesti matkailussa. Siinä eivät kateus ja pelko joutumisesta kilpailijoiden hyväksikäyttämäksi hankaloita yhteistyötä niin paljon kuin esimerkiksi tuotekehittelyssä. Yhteistyön alueellinen laajuus riippuu tietysti kohderyhmästä. Esimerkiksi maakunta yksinään ei riitä kohteeksi keskieurooppalaiselle.

Kuitenkaan verkostoituminen ei ole mikään taikaneuvo paikalliseen tai alueelliseen - kunnan tai maakunnan - kehittämispolitiikkaan. Yhteistyön rakenteiden muotoutuminen vie pitkän ajan ja vaatii kestävästi motiivin. Alueellinen sidos ei ole yrittäjille itseisarvo eikä se ole sitä yhteistyöllekään.

On tärkeää, että yrittäjä on verkostoyhteistyössä, mutta yhteistyössä nimenomaan pätevimpien mahdollisten kumppanien kanssa, olivatpa nämä lähellä tai kaukana. Varsinkin periferiassa ne ovat usein kauka-

na. KTM:n tuoreessa linjanvedossa "Kansallinen teollisuusstrategia" (KTM 1993) korostetaan klustereiden, teollisuuden kehitysblokkien, vahvistamista. Sen sijaan tämän strategian ankkuroiminen paikkakuntiin ja alueisiin jää vähälle huomiolle. Se on kuitenkin ydinkysymys uudistuvan teollisuuspolitiikan ja aluepolitiikan yhteen nivomisessa siten, että se tukisi maantieteellisten periferioiden irrottautumista taloudellisesti perifeerisestä asemasta.

Lähdekirjallisuutta

1. KÄYTÄNNÖN SOVELLUKSIA

ARPONEN, J. Suomen paperiteollisuuden sijoittuminen Euroopassa. Eurooppa-instituutti. Turku 1993.

CAMPBELL, N., GOOLD, M., KASE, K. The Role of The Centre in Managing Large Diversified Companies in Japan. Manchester Business School and Ashridge Strategic Management Centre 1990.

DODWELL MARKETING CONSULTANTS. Industrial Groupings in Japan. The Anatomy of the 'Keiretsu'. Tokyo, Japan 1992.

DONNER-AMNELL, J. Metsäteollisuus yhteiskunnallisena kysymyksenä Suomessa. Ilmo Massa & Rauno Sairinen (toim.), Ympäristökysymys – ympäristöuhkien haaste yhteiskunnalle, Gaudeamus, Helsinki 1991.

ERÄHEIMO, T., LAHTI, A. Yritysten välisen yhteistoiminnan käynnistyminen. Helsingin kaupakorkeakoulu. Työpapereita F-275. Helsinki 1991.

ESKELINEN H., FORSSTRÖM B. Impact of the Development of the Nordic Countries on Regional Development and Spatial Organisation. Community report to the Commission of European Communities, DG XVI, 1992.

FAKTA 10/1993 Markkinataisto 93. Faktum Oy, Helsinki

GEBHARD, H. Maanviljelijäin yhteistoiminnasta ulkomailla. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki 1899.

GERLACH, M. Alliance Capitalism. The Social Organization of Japanese Business. University of California Press 1992.

GERLACH, M. Business Alliances and the Strategy of the Japanese Firm. California Management Review 30/1987.

KAUPPA- JA TEOLLISUUSMINISTERIÖ. Kansallinen teollisuusstrategia. KTM:n julkaisuja 1/1993.

KESTER, C. W. Japanese Takeovers. The Global Contest for Corporate Control. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts 1991.

KOFI, T. A. Institutional Model of Development and Underdevelopment. A Comparative Analysis of the West and Japan and the Third World. V.R.F. Series No. 62, Institute of Developing Economies. Tokyo 1979.

LAHTI, A. Markkinointi kilpailuetuna. INC Oy, Keuruu 1992

LAHTI, A. Verkostotalous. Ratkaisu pienen ja keskisuuren teollisuuden kilpailukyvyn kehittämiseen? Yritystalous 5/1992.

LAHTI, J., LEHTINEN, J. Asiakasomistaja, S-ryhmän voimavara. Jyväskylä 1990.

LANTTO R. Pörssiyhtiöiden omistus 1990, Startel Oy.

LEHTINEN, U. Alihankintajärjestelmä 1990-luvulla. Jyväskylä 1991.

LIKETALOUSTIETEELLINEN TUTKIMUSLAITOS. Verkostoituminen PK-yritysten kansainvälistymistä edistävänä tekijänä. Liiketaloustieteellinen Tutkimuslaitos, sarja B 103. Helsinki 1993.

LILJA, K., RÄSÄNEN, K., TAINIO, R. Sectoral foundations of competitive advantage. The case of Finnish forest corporations. Whitley, R.(ed.): Social Foundations of Enterprise: Europe in Comparative Perspective. Sage, London 1992.

LILLRANK, P. Laatumaa, johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Gaudeamus, Jyväskylä 1990.

LOVIO, R.: Suomalainen menestystarina? - tietoteollisen verkostotalouden läpimurto. Hanki ja jää, Helsinki 1989.

LOVIO, M. Kirjastonhoitajasta kirkunhoitajaksi? Tapaustutkimus kirjaston, nuorisotoimen ja asukkaiden yhteistyöstä Vantaan Koivukylässä. Tampereen yliopisto, Kirjotieteen ja informaation laitos 3.11.1993.

LUMIJÄRVI, O.-P. (toim.), Toimintojohtaminen, Jyväskylä 1993.

MATSUMOTO, K. The Rise of the Japanese Corporate System. The Inside View of a MITI Official. Kegan Paul International, London and New York 1991.

MCMILLAN, CH. J. The Japanese Industrial System. Walter de Gruyter, Berlin-New York 1989.

NETWORKS OF INNOVATORS. Montreal Workshop 1-3 May 1990, Research Policy 5/1991.

NIJKAMP, P. New Borders, Old Barriers. Missing and Competing Networks in Europe. Paper presented at the ERSA Summer Institute, Joensuu 14-19 June 1993.

OLLUS, M. et al.: Joustava tuotanto ja verkostotalous. Tekniikan, talouden ja yhteiskunnan vuorovaikutus 1990-luvulla. SITRA 109. Helsinki 1990.

PORTER, M. E. Changing patterns of international competition. California Management Review 28/1986 Winter.

PORTER, M. E. Kansakunnan kilpailuetu. Otava. Helsinki 1989.

PORTER, M. E. The Competitive Advantage of Nations. Free Press, New York 1990.

RAUMOLIN, J. Suomen metsäsektori kierrätysaasteen edessä. Acta Universitatis Tampensis, Ser B Vol 39. Tampere 1992.

RANTA, J. Joustavuus, joustavat tuotantojärjestelmät ja teollisuuden rakennemuutos. TTT Katsaus 3/1989.

SAKAI, K. The Feudal World of Japanese Manufacturing. Harvard Business Review 1990.

SIMONEN, S. Pellervolaisen osuustoiminnan historia, Pellervo-Seura. Helsinki 1949.

SPOLANDER, M. Uusia mahdollisuuksia, uusia vaatimuksia. Ruotsalaiset alihankkijat 90-luvulla. Teollisuussihteeriraportti 2/1992. Helsinki 1992.

SUOMEN KUNNALLISLIITTO. Koko Suomi eläväksi. Suomen Kunnallisliiton aluepoliittinen julkaisu 1/1989

SUOMEN KUNNALLISLIITTO. Kunnat tuloksellisia?, Kuntajulkaisut 3/1990,

SUOMEN KUNNALLISLIITTO. Kuntien yhteistyöhankkeita. Suomen Kunnallisliitto kehittämisosasto/suunnittelu ja tutkimus, moniste 1.7.1992.

SUOMEN KUNNALLISLIITTO. Kuntien yhteistyö. Suomen Kunnallisliitto. kuntajulkaisut 1/1993.

SUOMEN KUNNALLISLIITTO. Kuntayhtymä. Suomen Kunnallisliitto. Kuntajulkaisut 3/1993.

SUOMEN KUNNALLISLIITTO. Palvelut - lainsäädäntö ja kunnan liikkumavara. Suomen Kunnallisliitto kuntajulkaisut 6/1993.

SUOMEN KUNNALLISLIITTO. Kuntien peruspalvelut ja säädösten muuttaminen. Suomen Kuntaliitto 1993. Muistio 1993.

SUOMEN KUNNALLISLIITTO. Yhteistyössä palo- ja pelastustoimen tulevaisuus. Suomen Kunnallisliitto. Kuntajulkaisut no 2/1993.

TEITTINEN, M. Kunnallinen yksityistäminen osin pahoin epäonnistunut. Helsingin Sanomat 23.11.1993.

TERVAMÄKI, E. Euroopan yhdentymisen vaikutukset Suomen aluekehitykseen. Tiedepoliittikka 1/1989.

TSURU, S. Japan's Capitalism, Creative Defeat and Beyond. Cambridge Economic Policies and Institutions. Cambridge University Press 1993.

VERKOSTOTALOUDEN TYÖKIRJA I. Yritysyhteistyö. Kyriiri Oy 1991.

VUORINEN, P. Uudet tuotantoympäristöt. TTT-Katsaus 3/1989

YLÄ-ANTTILA, P., LOVIO, R. Flexible production, industrial networks and company structure. Some scandinavian evidence. ETLA, Keskustelunaiheita 338, Helsinki 1990.

2. VERKOSTOTALOUDEN TEORIAA

- AALTO, A. Asuntokysymyksen geografia. Teoksessa Luonnoksia, Helsinki 1972.
- AMIN, A., ROBINS, K. The re-emergence of regional economies? The mythical geography of flexible accumulation. *Environment & Planning D. Society & Space* 8/1990.
- AKERLOF, G. A.: The Market for 'Lemons'. Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84/1970 August.
- ALCHIAN, A. A. Specificity, Specialization, and Coalitions. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* 140/1984.
- ALCHIAN, A. A., DEMSETZ, H. Production, Information Costs and Economic Organization. *American Economic Review* 60(1972) December.
- ANDERSSON, E., WEITZ, BARTON, A. Make-or-Buy Decisions. Vertical Integration and Marketing Productivity. *Sloan Management Review* 27/ 1986.
- ANDERSSON, Åke: Viestintä, tieto, luovuus ja kulttuuri ratkaisevat. *Suomen kunnallislehti* 18/1988.
- AXELSSON, EASTON Industrial Networks, 1992.
- BEN-PORATH, Y. The F-connection. Families, friends and firms and the organization of exchange. *Population and Development Review* 6/ 1980 March.
- BIRLEY, S. The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of business venturing* 1/1986.
- BLEEKE, ERNST. Collaborating to Compete. 1993.
- BRUSCO, S. Small Firms and the Provision of Real Services. Teoksessa Pyke, F. & Sengenberger, W. (eds.). *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. Geneva, ILO 1992.
- BÖSSMANN, E. Unternehmungen, Märkte, Transaktionskosten. Die Koordination ökonomischer Aktivitäten. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 12/1983. Heft 3.
- CAMAGNI, R. Local 'milieu', uncertainty and innovation networks. Towards a new dynamic theory of economic space. Teoksessa R. Camagni (ed.) *Innovation Networks. Spatial Perspectives*. London 1991.
- CHANDLER, A.D. The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1977.
- CHANDLER, A.D. Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism. Belknap Press of Harvard University. Cambridge, Mass. 1990.
- CHUKWU, S. Economics of the Co-operative Business Enterprise. Marburg 1990.
- COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica* N.S. 4/1937.
- COASE, R. H. The New Institutional Economics. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* 140/1984.

DITTUS, P. Neue Institutionenökonomik. Abschied vom Ideal. Wirtschaftswoche 19/1985.

ELINTARVIKETALOUS 1993, Elintarviketieto Food Facts Oy.

FAKTA 10/1993, Markkinataisto 93, Faktum Oy, Helsinki.

FARRELL, J. Information and the Coase Theorem. Journal of Economic Perspectives 1/1987.

FORSGREN, JOHANSON. Managing Networks in International Business, 1992.

FORSSTRÖM, B., NYHOLM, M. Utveckling av strategiska nätverkspositioner - den finländska journalpappersindustrin på EG- marknaden. Två fallstudier: Italien och Västtyskland. Meddelanden från Ekonomisk-statsvetenskapliga fakulteten vid Åbo Akademi. Ser. A:340, Åbo 1991.

FORSSTRÖM, B. Suomalaisen paperiteollisuuden eurooppalaistuminen - mietettä sisämarkkinoiden kynnykseltä. Alue ja Ympäristö 1/1992, Yliopistopaino 1992.

GIARINI, O. Coming of the age of the service economy. Science and Public Policy 13/1986.

GOTO, A. Business groups in a market economy. European Economic Review 19/1982.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure. A theory of embeddedness. American Journal of Sociology 91/1985 November.

GRÜNWALD. Kooperation und Konkurrenz in Organisationen, 1982.

HAMMERVOS, T., LENSBERG, T. Et konkurransedyktig Norge. Naerings- og sektoranalyse. Stiftelsen for Samfunns- og Naeringslivsforskning. WP 88/1992. Bergen 1992.

HAYEK, F.A.: The use of knowledge in society. American Economic Review 35/1945 September.

HENNING, CH. Unternehmens-Haushalts-Modelle. Agrarwirtschaft 41/1992 April/Mai.

HERNESNIEMI, H. Teollisen pohjan kaventuminen - uhka huoltovarmuudelle. ET-LA B 78. Helsinki 1992.

HUTTU-HILTUNEN, E., VÄLIMÄKI, K. Elintarvikealan pienyritystoiminnan mahdollisuuksia Suomessa. HY/MTKK Seinäjoki 1991.

ILLERIS, S. Urban and Regional Development in Western Europe in the 1990's, a Mosaic rather than the Triumph of the 'Blue Banana'. Scandinavian Housing and Planning Research 9 (4) 1992.

INDUSTRIDEPARTEMENTET. Svenska massa- och pappersindustri i förändring. ERU, Stockholm 1991.

JACQUEMIN, A. The New Industrial Organization. Oxford 1987.

JARILLO, J. C. On strategic networks, Strategic Management Journal Vol 9. Nr.

1/1988.

JARILLO, J. C. Comments on "Transaction Costs and Networks". *Strategic Management Journal* 11 /1990.

JOHANNISSON, B. Network strategies. Management technology for entrepreneurship and change. *International small business journal* 5/1986.

JOHANSON, J., MATTSON, L-G. Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach. In *Strategies in global competition* (eds.) Hood N. and Vahlne J-E. New York 1988.

KARKO, J., LOVIO, R., MIESKONEN, J. OLLUS, M., VUORI, S., VUORINEN, P., YLÄ-ANTTILA, P. Joustava tuotanto ja verkostotalous. Helsinki 1990.

KIELLAND, E. Mellom marked og hierarki. *Tidsskrift for samfunnsforskning* 30/1989.

KLEIN, B., CRAWFORD, R.A., ALCHIAN, A.A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics* 21/1978 October.

KRISTENSEN, P. H. Strategies in a Volatile World. Paper presented at Workshop on the Changing Nature of European Business Systems, 11-13- March in Helsinki.

LAHTI, A. Markkinointi kilpailuetuna. INC Oy, Keuruu 1992.

LAHTI, A. Verkostotalous. Ratkaisu pienen ja keskisuuren teollisuuden kilpailukyvyyn kehittämiseen ? *Yritystalous* 5/1992.

LUMIJÄRVI, O-P. (toim.) Toimintojohtaminen. Jyväskylä 1993.

LOVIO, R. Markkina, verkosto ja hierarkia kapitalistisessa markkinataloudessa. *Tiede & Edistys* 2/1992.

LOVIO, R. Verkostotalous liiketoiminnan kolmas vaihtoehto. *Image* 4/1990.

LOVIO, R., YLÄ-ANTTILA P. Yritysverkostot puheesta todellisuudeksi. *Talouselämä* 18/1990.

MANNERMAA. Moniulotteinen markkinointi, 1993.

MANNERMAA. Toimintavapaus kaupan yhteistyöryhmässä. Tulkinta-avaimen kehittäminen K-kauppiaan kokemusten perusteella. *Acta Universitatis Tamperensis, Ser A Vol 274, Tampere* 1989.

MCMILLAN, CH. J. The Japanese Industrial System. Walter de Gruyter. Berlin-New York 1989.

NIJKAMP, P. New Borders, Old Barriers, Missing and Competing Networks in Europe. Paper presented at the ERSA Summer Institute, Joensuu 14.-19.6.1993.

NEILIMO, K. Liiketaloustiede yrityksen menestystekijän etsimisen välineenä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 1:1993.

NETWORKS OF INNOVATORS. Montreal Workshop, 1-3 May 1990. Aineisto julkaistu *Research Policy* lehden teemanumerona 5, 1991.

NORTH, D. A Transaction Cost Approach to the Historical Development of Politics and Economies. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* 145/1989.

NORTH, D. Transaction Costs, Institutions and Economic History. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* 140/1984.

NORTH, D., WALLIS, J. Measuring the Size of the Transaction Sector in American Economy 1870-1970. Engerman S. & Gallman, R. (eds.) *Long Term Factors in American Economic Growth*, Chicago 1986.

OKKO, P. Joustava tuotanto ja verkostotalous. *Turun Sanomat* 20.9. 1990.

OUCHI, W. G. Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly* 25/1980 March.

OUCHI, W. G. Review of Markets and Hierarchies. *Administrative Science Quarterly* 22/1977 September.

PANZAR, J. C., WILLIG, R. D. Economies of Scope. *American Economic Review* 71/1981 May.

PESCHEL, K. The Nordic Area in Europe's Future. *Diskussionsbeiträge aus dem Institut für Regionalforschung der Universität Kiel* Nr. 26/1993.

PICOT, A. Transaktionskosten im Handel. *Betriebsberater*, Beilage 13 zu Heft 27/1986.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June 1990.

PREDÖHL, A. *Aussenwirtschaft*. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht 1949.

PTT-KATSAUS. *Suhdannekuva*, syksy 1993.

PUKKILA, T. Palveleeko yliopisto yhteiskuntaa? Suomi Suosta. Kansallisen strategian aineksia. Tampereen Yliopisto, *Acta Universitatis Tamperensis*, Ser B Vol 39. Tampere 1992.

PUU-SUOMI -ohjelma vuosille 1992-1994.

RAUMOLIN, J. Suomen metsäsektori kierrätysshaasteen edessä. *Acta Universitatis Tamperensis*, Ser B Vol 39, Tampere 1992.

RICHARDSON, G.B. The Organisation of Industry. *Economic Journal* 82/1972 September.

ROBINSON, L. Has the invisible hand lost its way? Can Agriculture Prosper in the 21st Century without Caring and Sense of community? 1992.

SÖLVELL, Ö., ZANDER I, PORTER, M.E. *Advantage Sweden*. Norstedts, Stockholm 1991.

SCHENK, K-E. Die neue Institutionenökonomie. Ein Überblick über wichtige Elemente und Probleme der Weiterentwicklung. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* 112/1992.

- SCHUHMANN, J. Die Unternehmung als ökonomische Institution. *Wirtschaftsstudium* 4/1987.
- SCHUMPETER, J.A. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York 1942.
- SNICKARS, F. On cores and peripheries in a network economy. *NordREFO* 1989:3, 23-25. Helsinki.
- SPENCE, A. M. The learning curve and competition. *Bell Journal of Economics* 12/1981 Spring.
- STIGLER, G. J. The division of labor is limited by the extent of the market. *The Journal of Political Economy* 59/1951 June.
- TEECE, D. J.: Economies of the scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behaviour and Organization*. 1/ 1980 September.
- TEECE, D. J. The Dynamics of Industrial Capitalism. Perspectives from A. Chandler's 'Scale and Scope', 1992.
- TEITTINEN, M. Kunnallinen yksityistäminen osin pahoin epäonnistunut. *Helsingin Sanomat* 23.11.1993.
- TRANSPORT AND COMMUNICATION INNOVATION IN EUROPE. Belhaven Press London and New York 1992
- URBAN VENDEMINI. *European Strategic Alliances*, 1992.
- VATNE E. Firms in Network. Concepts, Spatial Impacts and Policy Implications. *NordREFO* 1990:1. University Press, Copenhagen 1990.
- VUORI, S., VUORINEN, P., YLÄ-ANTTILA, P. Joustava tuotanto ja verkostotalous. Helsinki 1990
- WALKER, G., WEBER, D. A Transaction Cost Approach to Make -or-Buy Decisions. *Administrative Science Quarterly* 29/1984.
- WHITLEY, R. The Social Construction of Business Systems in East Asia. *Organization Studies* 1991.
- WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. Basic Books, New York 1985.
- WILLIAMSON, O. E. *Markets and Hierarchies*. Analysis and antitrust implications. Free Press, New York 1975.
- WILLIAMSON, O. E. (ed.) *Economic Organization, Firms, Markets and Policy Control*. Brighton 1986.

3. MAASEUTUSOVELLUKSIA

- AMDAM, J. Local mobilization and participation, the case of Eidvaag, Norway. Paper to the tenth international seminar on marginal regions. Nova Scotia, Canada 1989.

AMDAM, J. Local planning and mobilization, Experiences from the Norwegian fringe. More and Romedal College, 1990.

AYDALOT, J. Questions for regional economy, 1984.

BAUMBACK, C. How to organize and operate a small business. Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988.

BIRLEY, S. The role of networks in the entrepreneurial process. In: Hornaday, Shils. Timmons. Vesper (eds.): *Frontiers of entrepreneurship research*. 325-337. Wellesley, Mass, 1985.

BOTKING, J. Route 128. Its history and destiny. In: Smilar et al. (eds.) *Creating the technopolis*, 1988.

BRANDES, W., BUDDE, H-J. Nichts ist praktischer als eine gute Theorie. Über Möglichkeiten der Zusammenarbeit zweier Betriebsinhaber bei niedrigen Agrarpreisen. *Berichte über Landwirtschaft* 65/1987 Dezember.

CAPELLIN, R. Theories of local endogenous development and international co-operation. In: M. Tykkyläinen (ed.). *Local Challenges in the European Future*, 1991.

CHUKWU, S. *Economics of the Co-operative Business Enterprise*. Marburg 1990.

ERICSON, S. A framework and themes for social network intervention. *Family Process* 23/84, 1984.

ESKELINEN, H., VIRKKALA, S. (toim.). Talouden verkostot ja alueellinen muutos. Joensuun yliopisto. Karjalan tutkimuslaitoksen monisteita 4/1989.

ESKELINEN, H., LAUTANEN, T. Coping with renewed competitive conditions in the internal market. A comparison of Nordic SMEs in different regions. Paper at the 33rd RSA European Congress, Moscow, August 24-27.

ESKELINEN, H., FORSSTRÖM, B., LAUTANEN, T. From Local Milieus to the Internal Market. The Internationalization of SMEs in Four Finnish Regions. Teoksessa Lundqvist, L. & Persson, L.-O. (eds.), *Northern Perspectives on European Integration*. NordREFO, Scandinavian University Press, Copenhagen 1993.

ESKELINEN, H. Från glesbygdens gruvby till en specialiserad industriort? Fallet Outokumpu. Teoksessa Isaksen, A. (red.), *Spesialiserte produksjonsområder i Norden*, 77-88, 1993.

ESKELINEN, H. Rural areas in the high-mobility communications society. Teoksessa G.Giannopoulos & A.Gillespie (eds.) *Transport and Communication Innovation in Europe*. London and New York, Belhaven Press 1993.

FORSSTRÖM, B. Competitive distribution networks - the Finnish magazine paper industry in U.K. Stanley J. Paliwoda (ed.), *New Perspectives on International Marketing*. Routledge, London and New York 1988.

FORSSTRÖM, B. Nätverksstrukturer inom skogsindustrin. Den finländska pappersindustrin som fallstudie. NordREFO 1990:2. Akademisk Forlag, Copenhagen 1990.

FORSSTRÖM, B., NYHOLM, M. Utvecklingen av strategiska nätverkspositioner - den finländska journalpappersindustrin på EG-marknaden. Två fallstudier, Italien och Västtyskland. Meddelanden från ekonomisk-statsvetenskapliga fakulteten vid Åbo Akademin, ser A:340, Åbo 1991.

FORSSTRÖM, B. Nätverksstrukturer inom skogsindustrin. Den finländska pappersindustrin som fallstudie. NordREFO 1990:2. Akademisk Forlag, Copenhagen 1990.

FORSSTRÖM, B., LINDMARK, L. Regionala effekter av skogsindustrins internationalisering. NordREFO 1990:3, Akademisk Forlag, Copenhagen 1990.

FORSSTRÖM, B., NYHOLM, M. Perinne ja uudistuminen erikoistuneen tuotantoalueen perustana, esimerkkinä Keskipohjanmaan pienveneteollisuus. Terra 105, 1993.

GARRISON, J. Network techniques: Case studies in screening - linking - planning conference method. Family Progress 13/54, 1974.

HAAVISTO, P. & SANDVIK, V. Agronet -tietopalveluverkon esiselvitys. Maatalouden tutkimuskeskus, tietopalveluyksikkö. Jokioinen, 1993.

HANEL, A. Basic Aspects of Cooperative Organizations and Cooperative Self Help Promotion in Developing Countries. Marburg 1992.

HARISALO, R. Innovaation diffuusio kunnallishallinnossa. Acta Universitatis Tamperensis A:163, Tampere 1984.

HOUTSONEN, L. The reform of geography teaching in the Finnish secondary school and its reflection in the Matriculation Examinations of 1976-1985. Fennia 166:2, 1988.

HÖLTTÄ, R. Multidimensional diffusion of innovation. Acta Academiae Oeconomiae Helsingiensis Ser. A, No. 66, 1989.

ILLERIS, S., JAKOBSEN, L. (eds.) Networks and Regional Development. NordREFO 1990:1.

ISRAEL, B. Social networks and social support. Health education quarterly 12/85, 1985.

KARJULA, K. Näkemys suomalaisen maaseudun aktiivisesta ja kestävästä kehittämisestä. Näkevä ja tekevä maaseutu -seminaarin aineisto Tyrväällä 9-10.6. 1992.

KALLIONIEMI, M. Koneyhteistyö. Maaseutukeskusten Liiton julkaisu no 837. Helsinki 1992.

KLEFBECK, J., BERGERHED, F., FORSBER, G., HULTKRANTZ-JEPPERSON, A., MARKLUND, K. Nätverksarbete i multiproblemfamiljer, Botkyrka 1987.

KLEKNER, P. The role of agriculture in the development of fringe areas. In M. Tykkyläinen (ed): Development issues and strategies in the New Europe, 1992.

LILJA, K., RÄSÄNEN, K., TAINIO, R. Sectoral foundations of competitive advantage. The case of Finnish forest corporations. Whitley, R. (ed) Social Foundations of Enterprise. Europe in Comparative Perspective. Sage, London 1992.

LUOSTARINEN, M. Agropolis -strategia. Suomalaisen maaseudun toimintastrategioista yhdyntävässä Euroopassa. Maatalouden tutkimuskeskus. Jokioinen 1992.

LUOSTARINEN, M. Keski-Karjalan yhteistyöprojekti. Keski-Karjalan yhteistyön kehittäminen. Loppuraportti; Laatokan Karjalan Instituutin julkaisu no 3/1991, Kitee 1991.

LUOSTARINEN, M. The agropolis strategy. Operational strategies for the Finnish countryside in the integrating Europe. Agropolis-ARC, Agricultural research centre of Finland, 1993.

MARK, H. Basic science and the technopolis. In: Smilor et al. (eds.). Creating the technopolis, 1988.

MINTZBERG, H. Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations. The free press. Collier Macmillan Publishers, 1989.

OLLILA, P. Osuustoiminnan tutkimuksen uudet mahdollisuudet. PTT Katsaus 4/1988.

ORRE, T. Työyhteisön ilmapiiri. Tarpeet, arvot, motiivit ja luovuus. Keuruu, 1987.

PELIN, R. Projektin suunnittelun ja valvonnan menetelmät. Insinööri-tieto, Helsinki 1988.

POUKKALA, K. Huomaatko kuuluvasi verkostoon? Sosiaaliviesti 3/90, 1990.

PUU-SUOMI-OHJELMA VUOSILLE 1992-1994.

ROGERS, E. & SHOEMAKER, F. Communication of innovations. New York, 1971.

SPECK, R. & C. Attneave. Det sociala nätverket. Stockholm, 1973.

TATSUNO, S. The technopolis strategy. Japan, high technology and the control of the 21st century. 600.1. Prentice Hall Press, 1985.

TATSUNO, S. Building a Japanese technostate. MITI's technopolis program, In: Smilor et al. (eds.) Creating the technopolis, 1988.

VATNE, E. Hvorfor är nettverk mellom foretak viktig for den regionale utvikling? NordREFO 1990:2.

VEPSÄLÄINEN, J. Kasvun huomen. Etelä-Savo yhdistyvässä Euroopassa. Etelä-Savon seutukaavaliitto. Julkaisu 159:1990.

VUORINEN, P. Uudet tuotantoympäristöt. TTT Katsaus 3/1989.

WIBERG, U. The role of urban centres in fringe areas. In: M. Tykkyläinen (ed.): Development issues and strategies in the New Europe, 1992.

WILSON, J. America's high tech crisis: Why silicon valley is losing its edge. Business week (march 11), 1985.

YLÄ-ANTTILA, P., LOVIO, R. Flexible Production, Industrial Networks and Company Structure - Some Scandinavian Evidence. ETLA, Keskustelualoitteita no 339 1990.

YRITYSYHTEISTYÖ. Verkostotalouden työkirja I, Kyriiri Oy 1991.

VERKOSTOTALOUS

- suomalaista selviytymisen strategiaa

Pienten yritysten tietotaito ja tehokkuus usein ovat huippuluokkaa, mutta tuotantokapasiteetti ei riitä juuri silloin kun sitä eniten tarvittaisiin. Markkinointi- ja myyntiponnistukset monesti ovat erisuuntaisia ja tehottomia. Puutteet tulevat näkyviin erityisesti silloin, kun kansainväliset markkinat yhdentyvät, jättiyritykset yhä enemmän yrittävät tunkea Suomen markkinoille ja kilpailu kiristyy. Tämä ongelma tulee koskemaan syvenevästi nimenomaan suomalaista maaseutua.

Pienet yritykset kuitenkin voivat hyödyntää pienenouden ja paikallisuuden mitataavan etujen lisäksi myös suuruuden mittakaavan etuja, jos ne vain osaa- vat toimia yhdessä. Pelkkä hyväntahtoinen halu yhteistyöhön ei tällöin riitä. Tuloksia saadaan vain järjestelmällisellä ja päämäärätietoisella yhteistyöllä, jossa jokainen osallistuja täysin voi luottaa toiseen.

Kysymys on verkostotaloudesta. Siitä löytyy jo nyt useita hyviä ja toimivia käytännön esimerkkejä. Itse verkostona toimimisen ideakaan ei ole mikään uusi, päinvastoin. Suomalaiseen osuustoimintaan se on kuulunut Hannes ja Hedvig Gebhardin päivistä lähtien. Tulevaisuudessa verkoston solmukohdat voivat nykyteknologian ansiosta sijaita hyvinkin kaukana toisistaan.

Tässä kirjassa osoitetaan myös se, miten vanhanaikaisten teorioiden varas- sa maamme kilpailuvirasto on viime aikoina yrittänyt rajoittaa yritysten toi- mivien verkostojen kehittymistä. Tosin virasto nyttemmin on joutunut perääntymään omista tiukoista tulkinnoistaan. Verkostotalouden periaatteet luovat pohjaa suomalaisten yritysten lisääntyvälle strategiselle yhteistyölle ja menestykselle tulevaisuuden kovenevassa kilpailussa.

Pellervo on julkaissut Juha Kuisman toimittaman kirjan, jossa yhteensä kol- metoista suomalaista talouselämän asiantuntijaa kuvailee verkostotalouden teorian, historian, käytännön ja eräitä keskeisiä sovelluksia. Mukana ovat seuraavat kirjoittajat: fyysikko *Ilkka Tuomi*, toimitusjohtaja *Samuli Skurnik*, professori *Kari Neilimo*, professori *Arto Lahti*, asiamies *Lasse Ristikartano*, yliassistentti *Raimo Lovio*, erityisavustaja *Juha Kuisma*, tohtori *Petri Ollila*, professori *Kari Mannermaa*, erikoistutkija *Bo Forsström*, projektijohtaja *Esko Huttu-Hiltunen*, professori *Matti Luostarinen* ja dosentti *Heikki Eskelinen*.

ISSN 0789-2217

ISBN 951-96630-1-0

Tuotanto: Pellervon Julkaisupalvelu PJP