

Editoitu versio kirjoituksesta julkaistiin Talouselämän numerossa 4/2007.

ÄLÄ YMMÄRRÄ VÄÄRIN

Liiketalouden teorit kääntyvät yritysten käytännössä usein ihan vääräksi toiminnaksi. Nykytrendi ymmärtää väärin teorian yrityksen sidostoimijoista.

Moniin suosittuihin liiketaloudellisiin käsitteisiin ja teorioihin liittyy väärinymmärryksiä. Väärin ymmärtäjiä löytyy sekä yrityksistä että tutkijoiden joukosta.

Kyse ei ole harmittomista teoriaherrojen puheiden tulkintavirheistä. Liiketaloudellisten käsitteiden ja teorioiden väärinymmärryksillä voi olla merkittäviä haittavaikutuksia, kun yritykset omaksuvat epäviisaita ajattelumalleja ja oletuksia. Tällöin yritysten toiminta, organisoituminen ja koordinaatio voivat jäädä kauaksi parhaasta mahdollisesta.

Kun periaate on ymmärretty väärin, yksittäisen yrityksen kyky luoda ja kehittää tuotteita ja palveluja, asiakkuuksia ja kassavirtoja, hankkia pääomia, osallistua järkevästi yrityskauppoihin ja hoitaa verkostosuhteita saattavat kärsiä. Yksittäiset johtajat tai työntekijät saattavat joutua kärsimään arvostuksen puutteesta, toiset pääsevät porskuttamaan.

Yhteiskunnankaan tasolla uusia tuotteita ja palveluita ja uutta hyvinvointia ei kehity mahdollisimman luovasti ja tehokkaasti, jos talouden toiminnan periaatteet tulevat ymmärretyksi väärin.

Tulojen ja hyvinvoinnin jakautumisessa saattaa nousta ongelmia. Jotkut yritykset ansaitsevat ylisuuria voittoja. Myös ammattikuntien arvostuserot, ja siten tulo- ja hyvinvointierot, saattavat korostua.

Unohda "sidosryhmät"

Tällä hetkellä ajankohtainen liikkeenjohdon teoria, joka on vaarassa tulla väärin ymmärretyksi, on sidostoimijateoria. Teoria lähtee siitä, että yrityksen menestys on riippuvainen yrityksen kanssa tekemissä olevista sidostoimijoista, yksilöistä ja organisaatioista. Siksi yrityksen pitää johtaa erilaisten yksilöiden ja organisaatioiden suhteita yritykseen ja näiden toimintaa, jolla on merkitystä yrityksen liiketoiminnalle.

Suomessa ei kuitenkaan puhuta sidostoimijoista tai sidoksenomaajista (stakeholder), vaan sidosryhmistä, mikä on oire väärinymmärryksestä.

Kun puhutaan sidosryhmistä, ne otetaan annettuina: ikään kuin yrityksen ympärillä olisi valmiina olemassa toisistaan siististi eroavia sidosryhmiä, kuten asiakkaita, sijoittajia, työntekijöitä, viranomaisia ja kansalaisjärjestöjä, joilla on määrätty toimintatavat yrityksen suhteen.

Tosiasiassa yrityksen sidosryhmät eivät ole olemassa maailmanjärjestyksessä luonnostaan tiettyine toimintatapoineen. Ajatellaan vaikka asiakkuutta: Asiakkuuksia syntyy, kun yksilöt tai organisaatiot alkavat ostaa yrityksen tuotteita. Nämä yksilöt tai organisaatiot mahdollisesti sitten

jatkavat tuotteiden ostamista – tai sitten eivät. Erilaisia asiakkuuksia siis luodaan, kehitetään ja lopetetaan. Yksilöissä ja organisaatioissa sinänsä ei ole mitään, joka sisäsyntyisesti tekisi niistä ”asiakas”-sidosryhmän jäseniä antaen niille tietyn ”asiakas”-toimintamallin.

Oleellista sidostoimija-ajattelussa on keskittyä eri yksilöiden ja organisaatioiden yrityksen liiketoiminnalle relevanttiin toimintaan sen sijaan, että tekisi rajoittavia oletuksia heidän toimintamalleistaan ennalta määrättyjen sidosryhmien jäsenenä. Kuten asiakkaita, muitakaan sidosryhmiä intresseineen ja toimintatapoineen yrityksen suhteen ei ole välttämättä automaattisesti olemassa.

Sidostoimintaa voi johtaa

Erityisen tärkeää on huomata, että samat ihmiset ja organisaatiot voivat käyttäytyä monella eri tapaa relevantisti yrityksen liiketoiminnan kannalta ja että yksilöt vaikuttavat paitsi omiin myös edustamiensa organisaatioiden käyttäytymisiin.

Esimerkiksi yksittäinen henkilö voi käyttää tiettyä tuotetta, kuten matkapuhelinta, yksityis- ja työelämässään sekä vaikuttaa omiin ja työnantajansa ostoihin, jotka kohdistuvat paitsi tuohon tuotteeseen myös sen valmistaneen yrityksen muihin tuotteisiin. Samalla henkilö voi harkita ostavansa yrityksen osakkeita tai hakevansa yritykseen töihin.

Henkilö voi lisäksi vaikuttaa esimerkiksi mediassa, joka tuottaa silloin tällöin juttuja yrityksestä, tai valtion viranomaisorganisaatiossa, jonka päätökset koskevat yritystä. Vapaa-aikanaan henkilö saattaa kuulua kansalaisjärjestöön, joka käsittelee yritystä koskettavia asioita, tai keskustella yritykseen liittyvistä asioista tuttaviansa kesken ja internetin keskustelupalstoilla.

Sidostoimijoina yksilöiden ja organisaatioiden suhteet yritykseen siis määräytyvät yritykseen suuntautuvan vuorovaikutuksen syntyessä, kehittyessä, tehostuessa ja jatkuessa.

Sidostoimijateorian puitteissa yritys voi omalla toiminnallaan yrittää vaikuttaa vuorovaikutukseen. Yritys voi siis vaikuttaa siihen, ketkä tai mitkä toimijat ryhtyvät vuorovaikutussuhteeseen sen kanssa ja minkälaiseksi näiden liiketoimintarelevantti toiminta muodostuu. Esimerkiksi joskus yrityksen innovatiivinen tuote ja trendinluonti – tyyliin Apple & iPod tai S-ryhmä & S-etukortti – voi saada tietyt ihmiset pitämään yrityksestä siinä määrin, että he keskittävät ostonsa yritykseen ja sen tuotteisiin, puhuvat niistä hyvää tuttavilleen ja jopa kiinnostuvat yrityksen omistamisesta tai sen tarjoamista työmahdollisuuksista.

Väärinymmärretyksi tullessaan sidostoimijanäkemyks on vaarassa aiheuttaa kaavamaisista ajattelua, epäviisaista oletuksia yksilöiden ja organisaatioiden tyypillisistä toimintatavoista. Esimerkiksi yrityksen organisaation jakaminen funktioihin voi ylikorostua epäviisaalla tavalla, jos organisoituminen perustuu ennalta määrättyjen ”sidosryhmien” erotteluun.

Rationaali sijoittaja on tarua

Liiketalouden teorioiden väärinymmärryksiä on esiintynyt aiemminkin – jopa pahempia sellaisia. Rahoituksen tutkijat hahmottelivat 1950-luvulla, miten rationaalinen sijoittaja toimisi teoriassa. Piirtyi kuva sijoittajasta, joka välittäisi vain sijoitussalkkunsu kokonaisriskistä ja -tuotosta ja olisi järkeilyvirheiden ja tunteiden vaikutuksen ulottumattomissa.

Hieman myöhemmin osakemarkkinoiden tehokkuuden tutkijat eivät enää tyytyneet teoreettisen rationaalisuuden pohtimiseen, vaan alkoivat olettaa, että sijoittajat ovat myös todellisuudessa pitkälti rationaalisia.

Lisäksi syntyi oletus, että nämä sijoittajat pystyvät rationaalisuudessaan järjelemään esimerkiksi osakkeiden "oikeat" hinnat julkisen informaation avulla ja osakkeiden sisäsyntyiseen arvontuottopotentiaaliin perustuen. Jos joukkoon sattuisi joku irrationalinen sijoittaja, joka maksaa "väärää" hintoja, rationaaliset sijoittajat huomaavat tämän ja pakottavat ostamalla ja myymällä – arbitraasissa – hinnat oikeille tasoilleen.

Ennen 1960-lukua yritysjohto ei ollut pitänyt sijoittajia kovin rationaalisina olentoina. 1960-luvulla he omaksuivat uudet ajatukset jokseenkin väärin ymmärrettyinä. Mallit, jotka alkujaan kuvasivat, miten rationaalisten sijoittajien tulisi teoriassa toimia, omaksuttiin laajalti malleina siitä, miten oikeat sijoittajat todellisuudessa toimivat.

Sillä, että rahoitusmarkkinoiden ammattilaisten uskottiin olevan rationaalisia ja pystyvän järjelemään oikeat hinnat, oli merkittäviä vaikutuksia. Väärinymmärryksen avittamana yrityksiin syntyi voimansa tuntevat rahoitusfunktiot. Ne saivat yksinoikeudekseen pohtia, miten pääomaa hankitaan rationaalisilta sijoittajilta, ja minkä arvoisia oma ja yritysostoilla omaan yritykseen liitettävät yritykset ovat.

Väärinymmärrys edisti myös sitä, että yritysmaailmaan syntyi kokonainen rahoituseksperttien, kuten pankkiirien ja analyytikkojen, toimiala, ansaitsemaan tulevana vuosikymmeninä ylisuuria voittoja rationaalisina pidettyinä tiedoillaan ja järjeilyillään.

Älä karsinoi markkinointia

Siinä, missä yritysten rahoitusjohtajat nousivat arvostuksessaan, väärinymmärretyt käsitteet toisaalla veivät arvostusta niiltä, jotka kutsuivat itseään markkinointijohtajiksi.

Tutkijat hahmottelivat 1960-luvulla markkinointikeinoja, joiden koordinointi yrityksen on hallittava menestyäkseen markkinoilla. Neljä tärkeää P:tä olivat tuote (Product), myynninedistäminen ja viestintä (Promotion), hinta (Price) ja jakelukanava (Place).

Valitettavasti käytännössä ymmärrettiin, että markkinamenestyksen takaavan keinovalikoiman ainesosat olisivat siististi eroteltavissa. Valitettavaa oli myös, että tärkein eli tuote näyttäytyi pinnallisesti katsoen vain yhtenä muiden ainesosien joukossa.

Esimerkiksi neljän P:n kohdalla kävi käytännössä niin, että yritysten tuotanto- ja tuotekehitysinsinöörit ajattelivat markkinoijien pysyvän tyytyväisinä, jos he saavat puuhastella kolmen P:n kanssa neljästä. Tuotekehittäjät pitivät ensimmäisen P:n eli tuotteen itsellään.

Yritykset alkoivat erottaa markkinoinnin yhä selkeämmin omaksi funktiokseen puuhastelemaan myynninedistämisen ja viestinnän, hintojen ja jakelukanavien kanssa. Vakavin väärinymmärryksen seuraus oli se, että nämä kolme P:tä jäivät erilleen tärkeimmästä eli tuotteiden ja tarjoomien kehittämisestä. Tutkijoiden painottama yrityksen sisäinen integraatio ja eri funktioiden välinen koordinaatio unohtuivat.

Tuotekehitys luo tarpeita

Markkinointijohdon arvostusta heikensi myös toinen liiketalouden oppien väärinymmärrys. Markkinoinnin käsitteissä korostui 1950-luvun lopulta alkaen asiakkaan asettaminen liiketoiminnan keskiöön.

Tämä ymmärrettiin laajalti väärin ikään kuin tarkoituksena olisi perustaa yrityksen tuotekehitys yksinomaan tarpeisiin, jotka kuluttajilla tai nykyisillä asiakkailla on olemassa ja jotka he pystyvät itse lausumaan.

Radikaalisti uudet innovaatiot, jotka palvelevat uusia tarpeita tavoilla, joita kuluttajien ja nykyisten asiakkaiden on vaikea nykyisellään itse hahmottaa, uhkasivat jäädä tekemättä.

Ja kuitenkin tutkijat eivät alun perin suinkaan tarkoittaneet, että tulisi keskittyä vain olemassa oleviin ja asiakkaiden lausumiin tarpeisiin. Tutkimus korosti myös tarpeiden ja asiakkaiden luomista.

Peter Drucker totesi jo 1950-luvulla liiketoiminnan tärkeimmäksi tavoitteeksi asiakkaan luomisen ja viittasi markkinoinnin olevan juuri koko liiketoiminnan näkemistä tämän lopputuloksen, asiakkaan, kannalta.

Suuri osa markkinoinnin tutkijoista on aina ymmärtänyt sen, minkä Henry Ford tiesi autoteollisuudesta: "Jos olisin vain kysynyt ihmisiltä itseltään, mitä he tarvitsevat, he olisivat vastanneet, että nopeamman hevosen."

Kirjoittaja Jaakko Aspara toimii tutkijana Helsingin kauppakorkeakoulussa.