

Kalle Pajunen

**Suunnanmuutoksen toteuttaminen 1900-luvun alun
paperiteollisuusyrityksissä**

**Tutkimukset Kankaan paperitehtaan ja Kymin Osakeyhtiön
saneerauksista**

Taloushistorian
pro gradu -tutkielma
Jyväskylän yliopiston
Historian laitos
Syksy 2000

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta

Humanistinen

Tekijä

Kalle Pajunen

Työn nimiSuunnanmuutoksen toteuttaminen 1900-luvun alun paperiteollisuusyrityksissä
Tutkimukset Kankaan paperitehtaan ja Kymin Osakeyhtiön saneerauksista**Oppiaine**

Taloushistoria

Aika

Syksy 2000

Laitos

Historian laitos

Työn laji

Pro gradu –tutkielma

Sivumäärä

120

Tiivistelmä – Abstract

Tämän pro gradu –tutkielman motivaatio nousee tarpeesta selvittää yrityksen käyttäytymistä taloudellisessa kriisitilanteessa. Tutkimuksen kohteena on Kankaan paperitehtaassa (vuosina 1904—1912) ja Kymin Osakeyhtiössä toteutetut saneeraukset (vuosina 1908—1915). Työssä pyritään empiirisen materiaalin antaman näytön pohjalta täydentämään tietoutta yritysten suunnanmuutoksista yleisemmällä tasolla. Teoreettinen viitekehys rakentuu Turnaround –tutkimustradition ja Stakeholder –ajattelun pohjalle. Keskeisimpinä tutkimusongelmina on selvittää: Minkälaisia toimenpiteitä suunnanmuutoksissa käytettiin? Miten suunnanmuutokset käytännössä toteutettiin? Minkälaiset olivat yritysten sidosryhmät ja miten ne pystyivät vaikuttamaan? Työn primaarilähteinä toimivat yritysten arkistot. Materiaalia analysoidaan sekä kvalitatiivisesti teoreettisten mallien avulla että kvantitatiivisesti tunnuslukuanalyysillä.

Yhtiöiden sidosryhmien analysointi perustuu kolmen ominaisuuden (laillinen oikeutus, valta/voima ja kiireellisyys) hyväksikäyttöön. Sekä Kankaalla että Kymissä sidosryhmien koostumus oli samantapainen. Työn keskeisin hahmo on Gösta Serlachius, joka oli johtajana kummassakin yrityksessä. Toinen tärkeä henkilö on Gösta Björkenheim, joka vaikutti ratkaisevasti Kymin saneerauksessa. Prosessien tärkein ryhmä yhdessä johtajien kanssa oli pankit. Niiden rooli osoittautui keskeisimmäksi suunnanmuutosten alussa, jonka jälkeen johtajista tuli tärkeimpiä vaikuttajia. Omistajien vaikutus, jolleivät he olleet lainoittajia, osoittautui vähäisemmäksi varsinkin suunnanmuutoksen toteuttamisvaiheessa. Luottamus johtajien ja keskeisten sidosryhmien välillä oli perusedellytys onnistumisen mahdollistamiseksi. Sidosryhmien analysoinnissa sovellettu menetelmä osoittautui käyttökelpoiseksi. Työn viimeisessä kapaleessa esitetään malli, jolla sidosryhmien ominaisuuksien aste-erot saadaan esille.

Suunnanmuutosten toteuttamista analysoitiin yksityiskohtaisesti. Molempien yritysten suunnanmuutostoimenpiteet jaettiin onnistuneesti operationaalisiin ja strategisiin. Kummassakin tapauksessa toimenpiteet noudattelivat perusperiaatteiltaan nykyajan liikkeenjohdon menetelmiä hyvinkin tarkasti. Yhtiössä paneuduttiin johdon uudistamiseen, kustannusten pienentämiseen, omaisuuden uudelleenjärjestelyyn, tuotteiden ja tuotannon kehittämiseen sekä myynnin ja markkinoinnin järjestelyihin. Suunnanmuutostoimenpiteiden käytännön toteuttamisesta pystyttiin löytämään selkeitä yhteneviä ominaisuuksia, kuten toimien nopea aloittaminen, kokonaisvaltaisuus, asteittainen eteneminen joustavuuden säilyttämiseksi ja hallittu ennakkoluulottomuus. Työn lopussa on esitetty kootusti havaitut toimenpiteet onnistuneen suunnanmuutoksen toteuttamiseksi ja tavat niin soveltamiseen käytännössä.

Asiasanat

Turnaround, suunnanmuutos, sidosryhmät, Kankaan paperitehdas, Kymin Osakeyhtiö

Säilytyspaikka

Historian laitos

Sisällys

1. Johdanto	1
1.1. Työn lähtökohdat ja tutkimuskysymys	1
1.2. Aikaisempi tutkimus ja lähteet	3
1.3. Työn tutkimusmenetelmät ja rakenne	5
2. Teoreettinen lähestyminen yrityksen saneerauksen tutkimiseen	8
2.1. Yritys, teoria ja historiantutkimus	8
2.2. Sidosryhmä-ajattelu	11
2.2.1. Yrityksen sidosryhmät	11
2.2.2. Sidosryhmä-ajattelun tarjoamat mahdollisuudet	14
2.3. Turnaround-tutkimustraditio	18
2.3.1. Suunnanmuutoksen tutkimus ja yrityksen ajautuminen kriisiin	18
2.3.2. Suunnanmuutosstrategiat aikaisemman tutkimuksen valossa	22
3. Kankaan paperitehtaan saneeraus	29
3.1. Yhtiön vaiheet ennen velkojen hallinnon alaisuuteen ajautumista	29
3.2. Sidosryhmien analysointi	33
3.3. Strategisten suunnanmuutostoimenpiteiden analysointi	42
3.3.1. Tuote- ja tuotantostrategiat	43
3.3.2. Myynti- ja markkinointistrategiat	47
3.4. Operationaalisten suunnanmuutostoimenpiteiden analysointi	52
3.4.1. Kustannusten pienentämisstrategiat	52
3.4.2. Omaisuuden uudelleenjärjestelystrategiat	56
3.5. Taloudellisten tulosten analysointi	58
4. Kymin Osakeyhtiön saneeraus	64
4.1. Yhtiön vaiheet ennen velkojen hallinnon alaisuuteen ajautumista	64
4.2. Sidosryhmien analysointi	67

4.3. Operationaalisten suunnanmuutostoimenpiteiden analysointi	79
4.3.1. Johdon uudistaminen	80
4.3.2. Kustannusten pienentämisstrategiat	81
4.4. Strategisten suunnanmuutostoimenpiteiden analysointi	88
4.4.1. Tuote- ja tuotantostrategiat	88
4.4.2. Myynti- ja markkinointistrategiat	92
4.5. Taloudellisten tulosten analysointi	96
5. Vertailu ja päätelmät	101
5.1. Sidosryhmien vaikutus suunnanmuutoksen toteuttamisessa	102
5.2. Suunnanmuutosstrategiat ja niiden toteuttaminen	106
Lähteet	114

Kuviot

Kuvio 1. Työn rakenne ja tiedonmuodostusprosessi.	7
Kuvio 2. Yrityksen sidosryhmät.	13
Kuvio 3. Sidosryhmien luokittelu oikeutuksen, vallan ja kiireellisyyden avulla.	17
Kuvio 4. Malli strategisen muutoksen suuruuteen vaikuttavista tekijöistä.	28
Kuvio 5. Kankaan paperitehtaan sidosryhmät ja niiden asemat.	42
Kuvio 6. Kankaan pergamenttiosaston työntekijämäärien ja palkkakustannusten kehitys.	55
Kuvio 7. Kankaan liikevaihdon kehitys 1897—1913.	58
Kuvio 8. Kankaan tuotannon arvon ja määrän kehitys vuosina 1905—1914.	59
Kuvio 9. Suomen puuhiomojen ja paperitehtaiden vienti Venäjälle 1898—1914.	60
Kuvio 10. Kymin Osakeyhtiön keskeiset sidosryhmät ja niiden pelkistetyt asemat vuonna 1910.	79
Kuvio 11. Kymin Osakeyhtiön työntekijöiden lukumäärä ja tuotannon arvo työntekijää kohden vuosina 1905—1914.	84

Kuvio 12. Kuusankosken selluloosatehtaan keskimääräiset kokonaispalkka-	
kustannukset kahdessa viikossa vuosina 1906—1914.	85
Kuvio 13. Kymin Osakeyhtiön paperitehtaiden tuotannon arvojen ja	
Nettomäärien kehitys 1900—1914.	96
Kuvio 14. Kymin Osakeyhtiön vuosi voitto/tappio sekä paperintuotannon	
tulos kiloa kohden vuosina 1904—1915.	98
Kuvio 15. Kymin Osakeyhtiön maksuvalmiuden kehitys 1904—1916.	100
Kuvio 16. Kymin Osakeyhtiön omavaraisuusasteen kehitys	
1904—1916, prosenttia.	100
Kuvio 17. Sidosryhmien analysoinnin toteuttaminen yrityksen saneeraus-	
tilanteessa jakamalla valta ja oikeutus asteisiin.	106

Taulukot

Taulukko 1. Kankaan omistajat ja velkojat syksyllä 1904.	34
Taulukko 2. Tuotannon arvo per 100 kg sekä velkojen suhde liikevaihtoon	
vuosina 1905—1910.	61
Taulukko 3. Kankaan pääoman tuotto prosenttien kehitys 1908—1916.	62
Taulukko 4. Kankaan omavaraisuusasteen kehitys 1908—1916, prosenttia.	63
Taulukko 5. Kymin Osakeyhtiön omistajat ja velkojat 1911.	69
Taulukko 6. Kymin Osakeyhtiön pääoman tuotto prosenttien kehitys 1904—1915. ...	99

1. Johdanto

1.1. Työn lähtökohdat ja tutkimuskysymys

Maamme luonnonvaroista yksi nousee niin määrällisesti kuin arvollisestikin ylitse muiden — puu. Metsävarojen jalostaminen on tervanpoltosta lähtien ollut Suomen teollisen kehityksen kantava voima. Yksi merkittävimmistä askeleista kohti modernia puunjalostusteollisuutta otettiin 1800-luvun jälkipuoliskolla ensimmäisten paperikoneiden käynnistyessä. Paperiteollisuudelle tämä merkitsi siirtymistä todellisen massatuotannon aikaan. Sanomalehtien yleistymisen myötä paperista muodostui asteittain yksi modernin yhteiskunnan keskeisimmistä kulutushyödykkeistä ja Suomen tärkeimmistä vientiartikkeleista. 1900-luvun alkuun mennessä paperiteollisuus oli kehittynyt jo yhdeksi maamme talouden tukipylväistä. Kotimaa oli paperitehtaiden toissijainen markkina-alue. Pääosa myynnistä suunnattiin Venäjälle, jonka tullimuurien suojassa suomalaiset yhtiöt nauttivat huomattavasti kilpailukykyisemmästä asemasta kuin länsimaiset kilpailijat. Vuonna 1910 maamme viennin arvosta 17 prosenttia muodostui puuhiokkeen, selluloosan ja paperituotteiden myynnistä. Venäjälle suunnatun viennin arvosta 39 prosenttia saatiin paperiteollisuuden tuotteista.¹

Paperiteollisuusyrityksille 1900-luvun alku oli lisääntyvän kilpailun ja Venäjän poliittisen myllerryksen keskellä varsin mielenkiintoisia aikoja. Nämä vuodet tarjoavat myös haastavan ympäristön yrityksen strategisen muutoksen tutkimiselle. Tämän työn motiivaatio ja tutkimusongelmat nousevat tarpeesta selvittää liiketaloudellisten periaatteiden mukaisesti toimivan yhtiön käyttäytymistä taloudellisessa kriisitilanteessa. Sopivia esimerkkejä tällaisesta tilanteesta löytyy myös viime vuosisadan alusta.

Kriisin muodostumisen syitä käsitellään lähemmin seuraavassa luvussa. Vakavan kriisin ratkaisuun on katsottu olevan kaksi mahdollisuutta, konkurssi tai toiminnan saneeraaminen eli suunnanmuutoksen (turnaround) toteuttaminen. Ensiksi mainittua vaihtoehtoa pidetään yleensä taloudellisesti raskaampana, sillä konkurssissa kärsii usea eri taho. Jos suunnanmuutos katsotaan realistiseksi, toimenpiteisiin on ryhdyttävä välittömästi.²

¹ SVT I A, Ulkomaankauppa 1910; Suomen taloushistoria 3. Historiallinen tilasto (1983; 201, 235). Vientitulojen kierrosta yhteiskunnassa tarkemmin esim. Halme 1955, 46—53.

² Esim. Silventoinen 1991, 24; Laitinen 1992, 345.

Yritykset pyrkivät välttämään sellaisen tilanteen kehittymistä, jossa suunnanmuutoksesta tulee välttämättömyys, sillä tällöin on kyse yhtiön elämästä ja kuolemasta. Useimmat maamme merkittävimmistäkin yhtiöistä ovat joutuneet kohtaamaan hetkiä, jolloin jonkinlaisen saneerauksen toteuttaminen on ollut ehdotonta. Paperiteollisuusyritykset eivät poikkea tässä suhteessa muista. Itse asiassa toimialan keskeinen asema tekee tapauksista entistä mielenkiintoisempia.

Tässä työssä tutkimuksen kohteena, ja samalla materiaalina teoreettista analysointia varten, on kaksi paperiteollisuusyrityksen saneeraustapausta. Ensimmäinen yhtiöistä on Kankaan paperitehdas, jossa saneeraus toteutettiin vuosina 1904—1912. Toinen tapaus on Kymin Osakeyhtiö, joka oli vastaavanlaisessa tilanteessa vuosina 1908—1915. Nämä rajaukset tulevat yritysten virallisista hallintotila-ajoista, käytännössä saneeraukset toteutettiin huomattavasti nopeammin.³

Työllä on kaksi keskeistä tutkimuksellista lähtökohtaa: 1. Historiallisesti totuudenmukaisen ja monipuolisen, mutta samalla selkeän kuvan antaminen tutkittavista saneeraustapauksista. 2. Teorian ja empiirisen tutkimuksen yhdistäminen niin, että teoreettiset lähtökohdat auttavat ymmärtämään tutkittavien tapausten todellisen luonteen, ja toisaalta niin, että empiirisen materiaalin antama näyttö auttaa käsitteellistämään yrityksen suunnanmuutosta yleisemmällä tasolla ja samalla täydentämään tietoutta yrityksen saneeraamisesta. Työssä hyödynnetään nykyajan liikkeenjohdon teoreettisia työkaluja analysoitaessa historiallisia tapahtumia. On korostettava, että tutkittavien yritysten johtajat eivät olleet tietoisia pääosin vasta 1900-luvun kuluessa kehittyneen tieteenalan antamista tuloksista. Tämä antaa mielenkiintoisen perspektiivin tapausten analysointiin.

Työn tutkimusongelmat muodostuvat edellisten lähtökohtien kautta. Aikaisemmassa teoreettisessa tutkimuksessa, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa, on tarkasteltu pääosin asioita, joita yritykset ovat tehneet saneeraustilanteessa. Sen sijaan kysymykseen, miten näitä asioita on toteutettu, ei vastauksia ole juuri etsitty. Richard C.

³ Tässä työssä yhtiöistä käytetään nimiä Kankaan paperitehdas (Kangas) ja Kymin Osakeyhtiö (Kymi), jotka ovat suomennoksia nimistä, joita yrityksistä käytettiin saneerausprosessien aikana. Varsinkin Kymin Osakeyhtiöstä on käytetty aikojen kuluessa lukuisia eri nimiä.

Hoffmanin (1989) mukaan onnistuneen ja epäonnistuneen yrityksen suunnanmuutoksen eroavaisuus toisistaan saattaa riippua enemmän siitä, miten strategiat on toteutettu kuin siitä, mikä on ollut niiden teoreettinen sisältö.⁴ Molempien kysymysten tarkastelu on tärkeää, jotta prosessista saadaan oikea kokonaiskuva. Työn kaksi keskeistä tutkimuskysymystä ovat siis: Mitä toimenpiteitä tutkittavana olevat yritykset ovat saneeraustilanteessaan käyttäneet? Miten suunnanmuutos on näissä yrityksissä toteutettu?

Työn toinen tutkimusongelmakenttä perustuu tosiasiaan, että yritys ei toimi tyhjiössä, ei varsinkaan saneeraustilanteessa. Useat ryhmät ja henkilöt ovat aina jollakin tavalla sidoksissa yritykseen ja sen johtamiseen. Sidosryhmien merkitystä ja toimintaa on tutkittu pääasiassa yrityksen normaalin toiminnan kannalta. Poikkeavassa tilanteessa, kuten saneerauksessa, niiden koostumuksen ja luonteen analysointi on jäänyt puutteelliseksi. Tässä työssä pyritään täydentämään aikaisempaa tutkimusta etsimällä vastauksia kysymyksiin: Minkälaiset ryhmät/voimat vaikuttivat tutkittavina olevissa saneerausprosesseissa? Minkälaisia motiiveja näillä sidosryhmillä oli? Mitä olivat ne ominaisuudet, joilla sidosryhmät mahdollisesti pystyivät vaikuttamaan yritykseen? Saneeraustilanteessa ylimmän johdon (yksi erityinen sidosryhmä) merkitys nousee erityisen tärkeäksi, minkä takia johtajien toiminnan analysointi on keskeisellä sijalla.

1.2. Aikaisempi tutkimus ja lähteet

Työllä on aikaisemman tutkimuksen osalta kaksi periaatteellista lähtökohtaa — historia ja teoria. Teoreettista tutkimusta kartoitetaan seuraavassa luvussa. Historiatieteen puolella metsä- ja paperiteollisuutta on tutkittu melko paljon. Merkittävimmän sarjan muodostavat kattavat yrityshistoriat, joita Suomessa on laadittu lähes kaikista perinteikkäistä yrityksistä. Myös tämän työn yrityksistä on kirjoitettu historiat, Kymin Osakeyhtiöstä jopa useampia. Kankaan paperitehtaan saneerausta on käsitellyt P. H. Norrmén teoksessaan Mäntän tehdas 1868—1928 ja Jorma Ahvenainen kaksiosaisessa Kankaan paperitehtaan historiassa. Kirjojen sisällöt eivät ole ristiriitaisia, mutta Ahvenaisen työ sel-

⁴ Hoffman 1989, 65.

vemmin modernien tieteellisten normien mukaisesti laadittuna omaa suuremman arvon, vaikka Norrménin teos onkin ollut hänellä tärkein kirjoitettu lähde.⁵

Kymin Osakeyhtiön saneerausta ovat käsitelleet seuraavat tutkijat: P. H. Norrmén kirjassaan Mäntän tehdas, Victor Hoving kirjassaan Kymin Osakeyhtiö 1872—1947, Jorma Ahvenainen kirjassaan Kymin Osakeyhtiö vuosina 1918—1939 ja Veikko Talvi kirjassaan Kymin Osakeyhtiön historia 1872—1917.⁶ Töiden sisällöt eivät eroa juurikaan toisistaan ja edeltäjät ovat olleet uudemmissa kirjoissa keskeisenä tiedonlähteenä. Kahden vanhimman teoksen silmiinpistävin ongelma on lähdeviitteiden puuttuminen. Näitä tutkimuksia ei ole tässä työssä tarkoitus kirjoittaa uusiksi, vaan jatkaa siitä, mihin ne ovat jääneet.

Koska kaikki edellä mainitut kirjat ovat yrityshistorioita ei niissä ole voitu paneutua yksityiskohtaisesti saneerauksiin, vaikka ne ovat kirjoittajia selkeästi kiinnostaneet. Tämä merkitsee myös, että yritysten arkistoimaa materiaalia ei ole tutkittu läpikotaisin. Esimerkiksi Talvi toteaa, ettei ole löytänyt johtajiston pöytäkirjoja saneerauksen ajalta, joten hän on perustanut tutkimuksensa pääosin aikaisempiin kirjoituksiin.⁷ Tässä työssä kyseiset pöytäkirjat on tutkittu tarkasti. Toinen puutteellisesti hyödynnetty materiaali on tehtaiden ja johtajien kirjeenvaihto. Vain Kankaan paperitehtaan historiassa Ahvenainen on käyttänyt tätä lähdettä laajemmin.

Tutkimusongelmien ratkaiseminen vaatii syvällistä arkistomateriaalin tutkimusta. Työn primäärilähteinä ovat Kankaan paperitehtaan arkistot Elinkeinoelämän keskusarkistosta, Kymin Osakeyhtiön arkistot UPM-Kymmenen (Kymi Paper Oy) keskusarkistosta sekä Gösta Serlachiuksen henkilökohtainen arkisto, jota säilytetään Gösta Serlachiuksen taidemuseon tiloissa. Viimeksi mainittu on heikosti järjesteltynä hieman hankalasti käytettävissä. Kankaan osalta arkistomateriaali on tutkittu kokonaisuudessaan. Myös Kymin arkistot on pyritty hyödyntämään mahdollisimman monipuolisesti. Kymin kirjeenvaihdon laajuudesta johtuen on sen käsittely rajoitettu johtajiston ja Helsingin konttorin

⁵ Norrmén 1928; Ahvenainen 1972; Ahvenainen 1975. Myös Nikander & Sourander (1955) luo lyhyen katsauksen saneerausaikaan.

⁶ Norrmén 1928; Hoving 1947; Ahvenainen 1972b; Talvi 1979; Myös Antti Tuuri (1999) on käsitellyt tapausta kirjassaan.

⁷ Talvi 1979. 132 (viitteessä).

kirjeenvaihtoon. Arkistolähteistä voidaan mainita vielä Jyväskylän tuomiokunnan ylimääräisten käräjien pöytäkirjat. Aikalaismateriaalia edustaa lisäksi talouslehti Mercator.

1.3. Työn tutkimusmenetelmät ja rakenne

Työn tavoitteen ollessa tutkittavan ilmiön syvälinen ymmärtäminen voidaan validiteetin tasoa nostaa hyödyntämällä erilaisia metodologisia työkaluja ja keräämällä monipuolista aineistoa tutkimuskohteesta. Tässä työssä tutkimusongelmaa selvitetään sekä kvalitatiivisten että kvantitatiivisten metodien avulla.

Kvantitatiivisten metodien avulla pyritään saamaan tapahtumista eksakti numeerisessa muodossa esitetty kuva. Tilinpäätösanalyysi on ollut yleisin menetelmä turnaround-tutkimuksessa. Sen tarkoitus on tuottaa arvio yrityksen taloudellisesta menestymisestä analyysiin valittujen tunnuslukujen avulla eli tunnuslukuanalyysilla. Yrityksen hyvä tai huono menestyminen näkyy väistämättä tilinpäätöstiedoissa. Reaaliprosesseissa tapahtunut menestyminen, esimerkiksi tuotannon, hallinnon tai markkinoinnin tehostuminen, ilmenee jonkin ajan kuluttua yrityksen taloudellisen tilanteen parantumisenä, mikä tulee ilmi muutoksena tilinpäätöslaskelmissä. Menestyksen tai tappion perimmäisiä syitä ei tunnuslukuanalyysillä välttämättä saada esille. Teoreettisten mallien ja muiden metodologisten välineiden apua tarvitaan, jotta tämä ongelma saadaan korjattua. Näitä teoreettisia lähtökohtia ja analysointivälineitä käsitellään seuraavassa luvussa.⁸

Jotta yritys menestyisi taloudellisesti, kolmen seuraavan tekijän on oltava kunnossa:

- Kannattavuus
- Maksuvalmius
- Vakavaraisuus

Yhtiön taloudellisen menestymisen osalta keskeisin osatekijä on kannattavuus. Kannattavuuden perusajatus on kyky tuottaa tulojen ja menojen erotuksena syntyvää voittoa. Kannattavuus on jokaisen liiketaloudellisin periaattein toimivan yrityksen ensisijainen

tavoite ja sen saavuttaminen mahdollistaa muihin tavoitteisiin pyrkimisen. Yleisimpiä kannattavuuden mittareita ovat erilaiset pääomien tuotto prosentit. Turnaround – tutkimuksessa on käytetty yleensä sijoitetun pääoman tuotto prosenttia (ROI) ja koko pääoman tuotto prosenttia (ROA).⁹ Tässä työssä käytetään myös oman pääoman tuottoa.

Hyvä kannattavuus ei yksin riitä toiminnan jatkamiseen, jos maksuvalmius ja vakavaraisuus eivät ole kunnossa. Maksuvalmiudella eli likviditeetillä tarkoitetaan yleensä rahan riittävyttä maksuvelvoitteiden maksamiseen joka hetki. Yritys siis ajautuu konkurssiin juuri siitä syystä, että se ei kykene suoriutumaan maksuvelvoitteistaan. Staattisessa maksuvalmiuden arvioinnissa varaudutaan toiminnan lopettamiseen millä hetkellä tahansa. Näkökulma on alunperin lyhytaikaisen vieraan pääoman sijoittajan, joka arvioi mahdollisuuksia saada sijoituksensa takaisin konkurssitapauksessa. Yleisimmin käytetyt likviditeettiä ilmaisevia suhdelukuja ovat acid test (happotesti) ja current ratio.¹⁰

Kolmantena yrityksen taloudellisena toimintaedellytyksenä on vakavaraisuus, joka voidaan määritellä yrityksen rahoitusrakenteen terveydeksi siten, ettei vieraan pääoman osuus ole hallitseva. Vakavaraisuutta mitataan omavaraisuusasteella, joka osoittaa, kuinka suuri osa yrityksen kirjanpidollisesta omaisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla, ja kuvaa samalla yrityksen tappionsietokykyä ja mahdollisuuksia selvittää sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. Mitä enemmän omistajat ovat sijoittaneet yritykseen omaa pääomaa suhteessa vieraaseen pääomaan, sitä pienemmän katsotaan olevan vieraan pääoman rahoittajien rahoituksellinen riski.¹¹

Tunnuslukuanalyysi muodostaa perustan taloudellisen tilanteen arvioinnille. Sitä täydennetään yritysten tuotannon määrien ja arvojen aikasarjoilla sekä muulla datalla, jonka katsotaan edesauttavan todellisuuden hahmottamisessa. Historiallisen tilinpitoaineiston puutteellisuuden vuoksi, joidenkin tunnuslukujen laskemisen osalta ilmenee

⁸ Laitinen 1992, 13—15.

⁹ Rantanen 1992, 50—55. ROI on yleisin ja useissa tutkimuksissa ainut mittari.

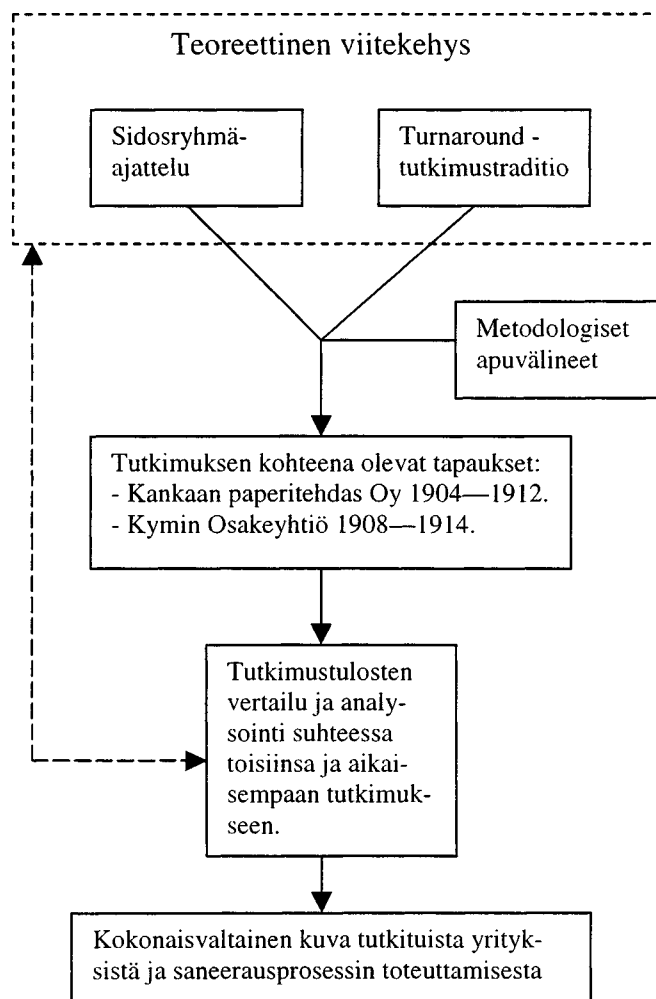
¹⁰ Laitinen 1990, 174—176. Laitinen 1992, 200—202.

¹¹ Laitinen 1990, 178—180. Laitinen 1992, 205—206.

ongelmia. Samasta syystä johtuen satuja tunnuslukuja tarkastellaan erillisinä, eikä yhdistelmätunnuslukuja yritetä muodostaa.

Työn rakenne ja tiedonmuodostusprosessi esitetään kuviossa 1. Työ voidaan jakaa kolmeen osaan, joista ensimmäisessä muodostetaan teoreettinen viitekehys (luku 2). Tässä kolmesta osiosta koostuvassa luvussa analysoidaan aluksi liikeyrityksen, teoreettisten mallien sekä historian tutkimuksen suhdetta toisiinsa. Sen jälkeen perehdytään tämän työn osalta keskeisiin teoreettisiin työkaluihin eli turnaround- tutkimustraditioon ja sidosryhmä-ajatteluun sekä kartoitetaan aikaisempaa tutkimusta, jota näillä alueilla on tehty niin Suomessa kuin ulkomailla.

Kuvio 1. Työn rakenne ja tiedonmuodostusprosessi.



Työn varsinainen tutkimuksellinen osa, ja samalla sen runko, muodostuu kahdesta case-tutkimuksesta (luvut 3 ja 4). Näissä Kankaan paperitehtaan ja Kymin Osakeyhtiön saneeraustapauksien analysoinneissa käytetään sekä historiatieteen tutkimusmenetelmiä että seuraavaksi esiteltäviä liiketaloustieteen puolelta lainattuja teoreettisia työkaluja. Luvut jakautuvat tutkimuskysymyksistä käsin yhtiöiden sidosryhmien analysointiin ja suunnanmuutosten toteuttamisen analysointiin. Molemmat luvut päättyvät yritysten taloudellisen kehityksen tarkasteluun, jossa keskeisellä sijalla on tunnuslukuanalyysojen tekeminen.

Työn viimeinen luku muodostuu case-tutkimusten analysoinnissa saatujen tulosten vertailusta, minkä perusteella tehdään päätelmät paperiteollisuusyrityksen suunnanmuutosprosessin toteuttamisesta. Samassa yhteydessä käydään keskustelua aikaisemman tutkimuksen kanssa ja täydennetään tietoutta yrityksen suunnanmuutoksesta.

2. Teoreettinen lähestyminen yrityksen saneerauksen tutkimiseen

2.1. Yritys, teoria ja historiantutkimus

Miksi yritys on olemassa? Mitkä tekijät määrittävät yrityksen rajat ja koon? Mikä on yrityksen ja sen johtajien tehtävä? Näitä ja useita muita yrityksen, kansantalouden ja yhteiskunnan olemusta ja toimintaa kuvaavia kysymyksiä selittämään on muodostettu erilaisia teorioita ja ajatusmalleja. Jokainen teoria tarjoaa yhden mahdollisen tavan käsitteellistää liikeyritys jonkin ilmiön tai asian tarkastelua varten. Teoreettinen rakennelma antaa usein hedelmällisen lähtökohdan tutkimusongelman analysoinnille. Toisaalta liiallinen tukeutuminen yksittäiseen teoriaan saattaa kaventaa ja yksinkertaistaa monimutkaisen todellisuuden ymmärtämistä vahingollisellakin tavalla. Jälkimmäinen ajatus on huomioitava korostetusti, kun tutkitaan yritystä historiallisesta perspektiivistä ja historiatieteellisiä metodeja hyödyntäen.

Minimi vaatimuksena hyväksyttävissä olevalta teorialta on edellytettävä, että sen perusväittämät ovat oikeita ja esiintyviä puutteita on mahdollista korjata. Lisäksi teorian ongelman ratkaisutehokkuus käsitteellisissä ja empiirisissä kysymyksissä on oltava ver-

tailukelpoinen muiden teorioiden kanssa. Usein uusien kehityksen alaisina olevien ”teorioiden” ongelma on niiltä puuttuva käsitteellinen tai mitattavissa oleva tarkkuus sekä tarpeeksi vakuuttavasti empiirisesti osoitettu pätevyys.¹² Se, että joku malli ei täytä kaikkia teorian vaatimuksia, ei välttämättä merkitse sen tuomitsemista hyödyttömäksi. Yhteiskuntatieteellisessä teorian muodostuksessa ei yleisen käsityksen mukaan voida päästä samalle eksaktille tasolle kuin luonnontieteissä. Tästä johtuen yksittäisen teorian merkityksen lopullinen arvioiminen tieteenalalle on vaikeaa. Toisaalta tämä rohkaisee uusien ajatusmallien hyödyntämiseen ja kehittämiseen.

Perinteinen vahvasti taloustieteeseen pohjautuva uusklassinen teoria yrityksestä muodostettiin selittämään, kuinka hintojen ja tuotantotekijöiden allokaatio tapahtuu eri tilanteissa. Näin se on osa laajempaa teoriaa arvon määräytymisestä.¹³ Yrityksen rooli nähdään tuotannollisena. Markkinamekanismin toiminta ja yrityksen tasapaino ovat keskeisiä käsitteitä. Uusklassinen teoria olettaa, että omistajien ainoa tavoite on oman taloudellisen hyvinvoinnin maksimoiminen. Liikeryityksen tehtävä on toimia niin, että tämä päämäärä saavutetaan. Teoriassa on laiminlyöty omistajien muiden intressien olemassaoloa, puhumattakaan muiden ryhmien vaikutuksesta.¹⁴

Uusklassinen teoria on edelleen varsin käyttökelpoinen lähtökohta monelle tutkimushankkeelle. Se on toimiva väline analysoitaessa tasapainoista tilannetta, jossa vaikuttavien tekijöiden määrä on rajattu ennalta. Toisaalta monimutkaisen todellisuuden tarkastelussa se on usein osoittautunut puutteelliseksi. Ongelmakohtia korjaamaan tai organisaatiota kokonaan uudelta kannalta käsittelemään on kehitetty useita erilaisia teoreettisia malleja. Mainitsemisen arvoisia ovat mm: Traditional industrial organisation economics, New industrial organisation economics, Behavioural economics, Managerial economics, Agency theory ja Transactions cost economics.¹⁵

Yrityksen strategisen johtamisen tutkimus on luonnoltaan monitieteellistä. Anju Sethin ja Howard Thomasin (1994) näkemyksen mukaan erityisesti jälkimmäiset viisi teoriaa antavat hyviä lähtökohtia strategisten ongelmien tutkimiselle. Yhden ja oikean teorian

¹² Tieteellisistä metodeista ja teorian luonteesta tarkemmin mm. Lakatos et al. 1970.

¹³ Penrose 1959, 11.

¹⁴ Brenner 1995, 76.

muodostamista yrityksestä ei nähdä todennäköisenä, eikä edes tavoittelemisen arvoisena. Hedelmällisempää on kehittää vallitsevia malleja ja hyödyntää erilaisia lähestymistapoja ja teorioita yrityksen todellisen toiminnan ymmärtämiseksi.¹⁵ Teorian osalta punaisena lankana tässä työssä on hyödyntää ajatusmalleja, jotka antavat sopivimmat työkalut käsitellä ja käsitteellistää valittuja tutkimuskohteita.

Tutkittavina olevien tapausten ominaisluonne määrää pitkälti etukäteen, minkälaiset teoreettiset lähestymistavat soveltuvat parhaiten niiden analysointiin. Kun on kysymys yrityksistä vakavassa taloudellisessa kriisissä, saneerauksen alaisina, periaatteellisia lähtökohtia toiminnan analysointiin tarjoavat turnaround –menetelmät, liiketoiminta prosessien uudelleen järjestämisen (re-engineering) ajatukset sekä yrityksen strategiseen muutokseen liittyvät teorit. Laaja-alaisessa kokonaiskuvaa hahmottamaan pyrkivässä työssä turnaround –tutkimus nousee tutkimustraditionsa perusteella etusijalle.

Pelkästään niiden prosessien ja toimenpiteiden tarkastelulla, joita saneerausvaiheessa on toteutettu, ei aina päästä täyteen selvyyteen tapahtumien todellisesta luonteesta. Tämä johtuu siitä, että yritys tai laajemmin ilmaistuna organisaatio ei toimi koskaan tyhjiössä. Liiketoiminta on jatkuvaa vuorovaikutusta yrityksen ympäristön ja sidosryhmien välillä. Saneeraustilanteessa näiden sidosryhmien, lähinnä velkojien ja omistajien, rooli korostuu — heidän taloudellinen menestymisensä saattaa olla tiukasti sidottu yrityksen taloudelliseen tulokseen. Tässä työssä tutkittavina olevissa tapauksissa, joissa yritykset ovat joutuneet velkojien hallinnon alaisiksi, luonnollisen teoreettispohjaisen lähtökohdan tarjoaa sidosryhmien merkitystä korostava stakeholder –ajattelu ja sille läheinen agentti-päämies –teoria.

Historiantutkimuksessa joudutaan aina tyytymään arkistoissa säilyneeseen materiaaliin. Tämä saattaa asettaa rajoitteita teorioiden hyödyntämiselle. Ongelma on varsin ilmeinen myös yrityksen sidosryhmien täsmällisen analysoinnin toteuttamisessa, mikä tulee esiintymään myös tässä työssä. Sidosryhmät tulevat rajoittumaan keskeisimpiin, jolloin stakeholder –ajattelun tarjoamat mahdollisuudet hieman supistuvat. Toisaalta sanee-

¹⁵ Seth & Thomas 1994, 165—182.

¹⁶ Seth & Thomas 1994, 186—188.

rausprosessissa yrityksen on keskityttävä erityisen tarkasti tärkeimpiin sidosryhmiinsä. Keskeisintä on, että johdon toimenpiteiden tarkastelu ja analysointi saadaan liitettyksi yrityksen ympäristössä vallinneeseen tilanteeseen ja näin muodostettua kokonaisnäkemys tapahtumista. Stakeholder -ajattelu palveleekin osin laajempaa viitekehyksenä tai ”sateenvarjona”, jonka alta lähestytään tutkimuskysymyksiä. Sitä pyritään myös kehittämään sopivammaksi saneeraustilanteen analysointia varten. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi teorioiden ominaispiirteitä ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia.

2.2. Sidosryhmä-ajattelu

2.2.1. Yrityksen sidosryhmät

Englanninkielellisten termien yleisestä käytöstä johtuen monien käsitteiden suomenkielisten vastineiden muodostaminen on jäänyt epämääräiseksi. Tässä työssä jo esiintyneistä termistä ”stakeholder” käytetään suomennosta ”sidosryhmä”. Englanninkielistä muotoa käytetään, kun asiayhteyden selventäminen niin vaatii. Sama koskee muitakin termejä.

Sidosryhmä-ajattelun osalta ei käytännössä voida puhua mistään yhtenäisestä teoriasta, vaikka yrityksiä tähän suuntaan on viimeaikoina esiintynyt.¹⁷ Vallitseva vaihtoehto on nähdä se joukkona toisiaan täydentäviä malleja, jotka pyrkivät selkeyttämään organisaation toimintaympäristön kuvaa ja helpottamaan johtamista tässä ympäristössä. Jos halutaan välttää teoria-käsitettä, on mahdollista puhua myös yleisesti sidosryhmätutkimustraditiosta tai -ajattelusta,¹⁸ jota käytetään pääasiallisesti myös tässä työssä.

Stakeholder-käsitteestä on tullut ajan myötä varsin suosittu, mutta mitään yhtä oikeaa määritelmää sille ei ole vielä kehittynyt. Teorian, tai ajattelun, keskeiset tavoitteet tulevat esille myös käsitteen määrittelyn yhteydessä. Mitchell et al. (1997) ovat rajanneet stakeholder -teorian stakeholder -ajattelusta niin, että ensiksi mainittu keskittyy etsimään systemaattista vastausta peruskysymyksiin, joita ovat: Keitä tai mitä ovat yrityk-

¹⁷ Esim. Jones & Wicks 1999.

¹⁸ Treviño & Weaver 1999, 224. Matikainen 1993, 1—2.

sen sidosryhmät? Ja, keihin tai mihin johtajat kiinnittävät huomionsa? Itse käsitekin muodostuu lopulta juuri näiden kysymysten avulla.¹⁹

Aikaisemmassa tutkimuksessa esitetyt käsitteen määrittelyt voidaan jakaa laajoihin ja suppeisiin. Edward Freemanin (1984) suorittama laaja määrittely on yksi yleisimmin käytetyistä: ”Stakeholder (sidosryhmä) on mikä tahansa ryhmä tai yksilö, joka voi vaikuttaa yrityksen suoritukseen tai on yrityksen suorituksen vaikutuksen alaisena.”²⁰ Laajan näkökulman vahvuus on sen perustuminen käytännön todellisuuteen, jossa melkein kuka tahansa voi jollain tavalla vaikuttaa tai olla yrityksen vaikutuksen alaisena. Toinen vaihtoehto on kapeampi määrittely, jollaisen esimerkiksi Clarkson (1994) on tehnyt jakamalla sidosryhmät vapaaehtoiseihin ja ei-vapaaehtoiseihin riskin kantajiin seuraavasti: ”Vapaaehtoiset sidosryhmät kantavat osan yrityksen riskistä investoituaan siihen arvotettavissa olevaa pääomaansa. Ei-vapaaehtoiset sidosryhmät ovat joutuneet riskin alaiseksi yrityksen toimien tuloksena. Mutta ilman riskiä ei ole myöskään mitään sidosta.” Yleistäen kapeampi määrittelmä on kiinnostunut ryhmistä, joilla on välitön vaikutus yrityksen talouteen.²¹

Stakeholder-käsite määrittelee myös itse itsensä. Termi ”stake” voidaan kääntää osuudeksi tai sidokseksi jostakin. Se sisältää myös vaatimuksen tai oikeutuksen johonkin. Mutkikkaaksi asian tekee se, että sidos voi olla joko lakiin, moraaliin tai oletukseen perustuva. Termi ”holder” ilmaisee osuuksien ja oikeuksien haltijaa.²² Samassa yhteydessä käy myös ilmi sidosryhmä –ajattelun suhde uusklassiseen teoriaan yrityksestä. Sidosryhmä –ajattelu korostaa, että yritys on vastuussa toiminnastaan muillekin ryhmille kuin omistajille. Kapeamman määrittelyn suosijat korostavat vaatimuksen oikeutusta, olkoon se sitten lakiin, sopimukseen, moraaliin tai johonkin muuhun perustuvaa. Laajan määrittelyn omaksuneet korostavat sidosryhmän voimaa vaikuttaa yritykseen riippumatta siitä onko sidosryhmän vaatimuksella mitään laillista oikeutusta. Joka tapauksessa, oikeutusta ja voimaa/valtaa on pidettävä keskeisimpinä ominaisuuksina arvioidessa sidosryhmiä.²³

¹⁹ Mitchell et al. 1997, 853—855.

²⁰ Freeman 1984, 25.

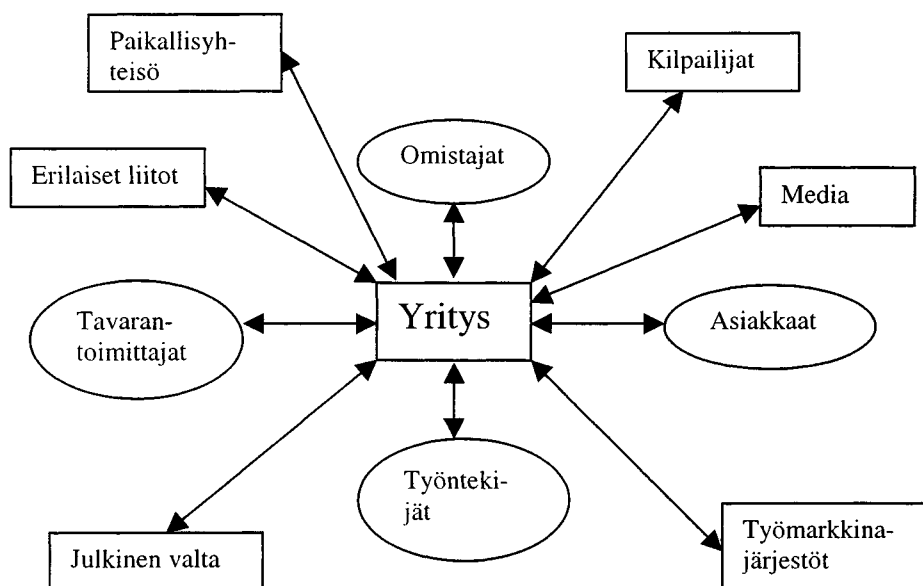
²¹ Lainaus on otettu artikkelista: Mitchell et al. 1997, 858—859.

²² Carroll 1993, 60.

²³ Mitchell et al. 1997, 862—863.

Yrityksen sidosryhmiä ovat mm. osakkeenomistajat, rahoittajat/luotonantajat, johtajat, työntekijät, raaka-aineiden ym. tuotantotekijöiden toimittajat, asiakkaat, jälleenmyyjät, työmarkkinajärjestöt, erilaiset yhteistyöliitot, paikallisyhteisö, julkinen valta ja media. Nämä intressipiirit voidaan jakaa ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin. Ensisijaisten ryhmään luokitellaan yleensä ne, joilla on yritykseen muodollinen, virallinen tai sopimukseen perustuva suhde. Toissijaiseen ryhmään puolestaan ne, jotka eivät kriteereitä täytä.²⁴ Toinen mahdollinen tapa on jakaa sidosryhmät sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisten ryhmään kuuluvat ne, jotka ovat käytännössä osa organisaatiota tai läheisesti yhteydessä siihen. Ulkoiseen ryhmään kuuluvat puolestaan ne, jotka eivät ole suoraan tai läheisesti yhteydessä organisaatioon. Luokittelu ei ole pysyvä. Mitä erilaisimmista syistä yksittäisen sidosryhmän merkitys saattaa muuttua nopeasti.²⁵ Kuviossa 2 esitetään alkujaan Freemanin (1984) luoma mallikartta yrityksestä ja sen sidosryhmistä täydennettynä Archie B. Carrollin (1993) primaari- ja sekundaariluokittelulla.

Kuvio 2. Yrityksen sidosryhmät (primaariryhmät ympäröity).



Lähteet: Freeman 1984, 25. Carroll 1993, 65.

²⁴ Freeman 1984, 58.

Primaarisidosryhmien ja yrityksen välinen suhde on muodollisesta, yleensä lainsäädäntöön nojaavasta perustastaan johtuen selkeästi määriteltävissä. Osakkeenomistajat hankkivat yritykselle pääoman. Tätä vastaan he odottavat yrityksen vastaavan sille asetettuihin tavoitteisiin ja maksimoivan riskiin suhteutetun tuoton investoinneilleen. Luotonantajat tarjoavat yritykselle rahoitusta ja odottavat vastineeksi lainojensa sopimuksen mukaista takaisinmaksua. Johtajat ja työntekijät tarjoavat yritykselle aikaansa, taitojansa ja muuta hallussaan olevaa inhimillistä pääomaa. Vastineeksi he odottavat oikeudenmukaista palkkaa ja tyydyttäviä työolosuhteita. Tavarantoimittajat hankkivat yritykselle tuotannossa tarvittavia aineellisia panoksia heitä tyydyttävää rahallista tai aineellista korvausta vastaan. Asiakkaat ostavat yrityksen tuotoksia ja odottavat saavansa maksamalleen rahalle vastineen. Paikallisyhteisö tarjoaa yritykselle toimintapaikan, palveluja ja mahdollisesti suotuisan kohtelun verotuksessa. Vastineeksi yhteisö odottaa saavansa lisää verotuloja, uusia työpaikkoja ja yleisesti hyvinvoinnin kasvua.²⁶ Kuviossa 2 esiintyvien muiden ryhmien ja yrityksen välisen suhteen tilannesidonnaisesta luonteesta johtuen, pelkistetyn mallin antaminen ei ole tarkoituksenmukaista. Huomioitavaa on myös, että sama henkilö saattaa olla usean eri sidosryhmän jäsen. Mahdollisesti jopa niin, että hänen edustamalla ryhmällä on keskenään ristiriitaisia vaateita samaan yritykseen.

2.2.2. Sidosryhmä-ajattelun tarjoamat mahdollisuudet

Freeman (1984) näkee sidosryhmä-ajattelun (-teorian) kolmivaiheisen kehityksen huipentumana. Ensimmäisessä ”Tuotannollisessa käsityksessä yrityksestä” yrityksen rooli on ostaa raaka-aineita, jalostaa ne lopputuotteiksi ja myydä tuotteet asiakkaille. Malli liitetään usein pieniin perheyrittäjiin, joissa omistaja johtaa myös liiketoimintaa. Toista vaihetta, johon siirrytään yleensä omistuksen ja johdon erottamisen jälkeen, kutsutaan ”Johdolliseksi käsitykseksi yrityksestä”. Jotta toiminta olisi menestyksekkästä, ylimmän johdon on huolehdittava niin omistajien, työntekijöiden, tavarantoimittajien kuin asiakkaidenkin tyytyväisyydestä.²⁷ Toinen vaihe on jo lähellä kolmannen eli ”Sidosryhmä käsityksen” primaariryhmien asetelmaa. Sidosryhmä vaihe tarjoaa kuitenkin selkeästi

²⁵ Carroll 1993, 62. Näsi 1995a, 22. Hill & Jones 1992, 133.

²⁶ Hill & Jones 1992, 133. Freeman 1984, 9—21.

²⁷ Freeman 1984, 4—8. Ks. Myös Carroll 1993, 62—63 ja Näsi 1995a, 24.

laajimman ja realistisimman analyysimallin yrityksestä.²⁸ Myös tässä työssä tutkittavina olevia yrityksiä on hyödyllisempi lähestyä ”Johdollista käsitystä” monipuolisemmasta näkökulmasta.

Thomas M. Jones ja Andrew C. Wicks (1999) esittävät sidosryhmä-ajattelun/teorian tämän hetkisen tilan tärkeimmät perusteet neljän kohdan avulla:²⁹

1. Yrityksellä on vuorovaikutuksellinen suhde usean päämiesryhmän (sidosryhmän) kanssa.
2. Teoria on kiinnostunut näiden suhteiden luonteesta huomioimalla prosessien ja tulosten merkityksen sekä yritykselle että sen sidosryhmille.
3. Jokaisella (laillisella) sidosryhmän intressillä on itseisarvonsa, eikä minkään joukon intressejä oleteta hallitsevan toisia.
4. Teoria keskittyy liikkeenjohdon päätöksentekoon.

Luokittelu seuraa pitkälti yleistä mielipidettä. Kohdan kolme merkityksestä on herännyt, ja herää myös jatkossa, kysymyksiä. Jokaisella oikeutuksella tai vaateella on itseisarvonsa, mutta on perusteetonta olettaa, että vaateet olisivat mitenkään tasa-arvoisia. Luonnollisesti merkittävien omistajien, rahoittajien ja johtajien oikeuksilla on suurempi painoarvo kuin esimerkiksi toissijaisten sidosryhmien vaatimuksilla.³⁰ Erimielisyydestä huolimatta muut kohdat toimivat hyvin lähtökohtina tähän työhön.

Neljäs esitetystä kohdista, jonka mukaan sidosryhmä-ajattelu on johtamiseen suuntautunut, ansaitsee käsillä olevan työn kannalta lisävalaistusta. Mikä tahansa onkaan vaatimuksen vahvuus, niin jokainen sidosryhmä on osa implisiittisten ja eksplisiittisten sopimusten ketjua, josta yritys muodostuu. Johtajat, yhtenä sidosryhmänä, ovat poikkeuksellisessa asemassa, koska he toimivat sopimusketjujen leikkauspisteessä. Johtajat ovat ainoana sidosryhmänä mukana kaikissa sopimuksellisissa liikesuhteissa muihin sidosryhmiin. Lisäksi he ovat ainoa ryhmä, jolla on suora kontrolli yrityksen päätök-

²⁸ Näsi 1995a, 24.

²⁹ Jones & Wicks 1999, 207. Ensimmäinen kohta on Freemanin (1984) käsitteen määrittely ”Managing in Turbulent Times” kirjasta. Kaksi viimeistä kohtaa ovat lainauksia Donaldson & Preston:in (1995) artikkelista ”The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications”.

³⁰ Vertaa esim. Carroll 1993, 74.

sentekoon.³¹ Johtajien periaatteellinen velvollisuus on siis tehdä strategisia päätöksiä ja allokoida resursseja tavalla, joka palvelee parhaiten muiden sidosryhmien vaatimuksia.³²

Charles Hill ja Thomas Jones (1992) ovat tämän johtajille ominaisen tilanteen perustella muodostaneet käsitteen sidosryhmä-agentti-teoria. Agentti-teoriassa päämiehet palkkaavat agentteja (toimijoita) suorittamaan palveluksia itselleen. Teorian perusoletus on, että päämiesten ja agenttien intressit poikkeavat toisistaan. Sekä sidosryhmä-agentti että päämies-agentti suhteet sisältävät implisiittisen tai eksplisiittisen sopimuksen, jonka tarkoitus on yrittää sovittaa eriäviä vaateita. Kaikkia sidosryhmiä ei tietystikään voida pitää johtajien päämiehinä, mutta tiettyjen ryhmien ja johtajien välillä on selkeästi tällainen suhde. Näitä sidosryhmiä ovat yleensä merkittävät omistajat tai rahoittajat, joskus tärkeät asiakkaat.³³

Varsinkin edellä mainittujen sidosryhmien osalta vaateet suhteessa johtajiin ja yritykseen on usein nähty olevan konfliktissa. Tämän takia ryhmät pyrkivät vaikuttamaan ja valvomaan johtajiston toimintaa varmistaakseen omien etujensa toteutumisen.³⁴ Perinteinen muoto agentti-teoriasta olettaa, että markkinat toimivat tehokkaasti. Tässä yhteydessä se tarkoittaa agenttien ja päämiesten vapautta solmia ja purkaa sopimussuhteita.³⁵ Oliver Williamsonin (1985) mukaan markkinoiden toiminnassa esiintyy kuitenkin liiketoimintakustannusten (transaction costs) aiheuttamaa kitkaa, joka johtaa epätasapainotilanteeseen. Sidosryhmä-agentti-malli huomioi nämä mahdollisesta epätasapainotilanteesta johtuvat voimaerot, mikä vaikuttaa myös johtajien ja sidosryhmien suhteiden luonteeseen.³⁶ Yksioikoista on kuitenkin olettaa, että edut olisivat aina toisistaan poikkeavia. Johtajien ja sidosryhmien roolia kriisitilanteessa tarkastellaan lähemmin turnaround -prosessien yhteydessä.

³¹ Epäsuora kontrolli päätöksentekoon saattaa olla useillakin ryhmillä, varsinkin rahoituksen ja pääoman tarjoajilla.

³² Hill & Jones 1992, 134. Fama 1980, 290.

³³ Hill & Jones 1992, 132—134. Ks. myös Ojala 1999, 247.

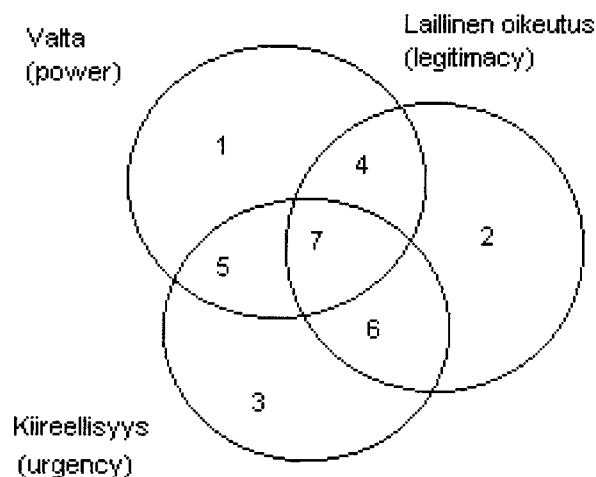
³⁴ Tästä yrityksen hallinnoimiseen ja valvomiseen liittyvästä problematiikasta käytetään tutkimuksessa yleisesti termiä "corporate governance".

³⁵ Hill & Jones 1992, 135—136.

³⁶ Williamson 1985, 1—2, 309. Hill & Jones 1992, 134—137.

Jotta sidosryhmien todellinen merkitys yritykselle selviää, on hyödyllistä luokitella ne tiettyjen ominaisuuksien avulla. Sidosryhmien analysointiin on kehitetty muutamia malleja. Mitchell et al. (1997) esittivät artikkelissaan, että laillinen oikeutus (legitimacy), voima/valta (power) ja kiireellisyys (urgency) ovat kolme olennaisinta ominaisuutta, joiden avulla johtajat pystyvät määrittämään, mitkä sidosryhmät ovat tärkeimpiä, ja mihin johdon huomio on suunnattava.³⁷ Oikeutus syntyy yleensä laillisen sopimuksen myötä. Valta voi muodostua monella tapaa, esimerkiksi mahdollisuudella vaikuttaa päätöksentekoprosessiin, vaikka siihen ei olisi oikeutusta vaikuttaa. Kiireellisyydellä ymmärretään halua vaatimuksen nopeaan toteutumiseen. Nämä kolme ominaisuutta muodostavat seitsemän erilaista sidosryhmäluokkaa kuvion 3 mukaisesti.

Kuvio 3. Sidosryhmien luokittelu oikeutuksen, vallan (voiman) ja kiireellisyyden avulla sekä niiden muodostamat kombinaatiot.



Lähde: Mitchell et al. 1997, 874.

Luokkiin 1, 2 ja 3 kuuluvat sidosryhmät, joilla on vain yksi kolmesta ominaisuudesta hallussaan. Näiden merkitys yrityksen johtamiselle on vähäinen ellei olematon. Jos joku ryhmistä saa haltuunsa toisen ominaisuuden, niin tilanne muuttuu ratkaisevasti. Tämän takia johdon on jossain määrin pyrittävä valvomaan näitäkin ryhmiä.

³⁷ Mitchell et al. 1997, 872—879.

Luokkiin 4, 5 ja 6 kuuluvat sidosryhmät, joilla on hallussaan kaksi ominaisuutta. Ryhmien tärkeys on kohtalainen ellei jopa huomattava. Varsinkin ryhmän, jolla on hallussaan sekä voima että laillisuus vaikuttaa, merkitys yrityksen johtamisen kannalta on keskeinen. Luokka 7:ään kuuluvat sidosryhmät ovat yritykselle tärkeimmät. Niiden kii-reelliset, lailliset ja voimakkaat vaatimuksensa ajavat automaattisesti muiden vaateiden ohi.³⁸ Näitä ominaisuuksia käytetään hyväksi, kun tutkittavien yritysten sidosryhmien merkitystä analysoidaan. Samalla testataan ominaisuuksien toimivuutta historiallisella materiaalilla.

2.3. Turnaround –tutkimustraditio

2.3.1. Suunnanmuutoksen tutkimus ja yrityksen ajautuminen kriisiin

Turnaround –käsite voidaan suomentaa täydellisenä suunnanmuutoksena tai talouden voimakkaana paranemisena.³⁹ Käännösten kankeudesta johtuen, ja jos asiayhteys ei muuta edellytä, käytetään jatkossa myös englanninkielistä muotoa. Liike-elämässä turnaround –termillä kuvataan tilannetta, jossa yrityksen johto on ottanut tavoitteekseen radikaalin muutoksen toteuttamisen, jotta toiminta saataisiin palautettua vastaamaan odotuksia. Yrityksen ongelma saattaa olla perustaltaan operationaalinen, strateginen tai, kuten useasti, näiden yhdistelmä. Myös suunnanmuutoksen aikaansaamiseksi käytettävät toimenpiteet voidaan luokitella operationaalisiin ja strategisiin. Operationaaliset turnaround –strategiat keskittyvät kehittämään yrityksen sen hetkistä toimintatapaa eli karrikoiden sanottuna ”tekemään asioita eri tavalla”. Strategiset turnaround –toimenpiteet kohdistuvat yrityksen toimintamallin muuttamiseen tai muotoilemiseen eli ”eri asioiden tekemiseen”.⁴⁰

Kuten sidosryhmä –ajattelu, ei turnaround –tutkimuskaan ole kasvanut vielä yksiselitteisten teorioiden vaatimalle tasolle. Turnaround –prosessien tutkimisen juuret löytyvät 1970-luvulta.⁴¹ Merkittävämmät artikkelit on kirjoitettu pääosin 1980-luvulla.⁴² Suo-

³⁸ Mitchell et al. 1997, 874—879.

³⁹ Myös täyskäännös –termin käyttäminen on mahdollista.

⁴⁰ Hoffman 1989, 57. Strang 1998, 24. Hofer 1980, 19—31.

⁴¹ Tutkimuksessa useasti siteerattuja töitä ovat mm. Argenti J. 1976, Corporate collapse, the causes and symptoms, London; Schendel D. E., Patton G. R., Riggs J. 1976, Corporate Turnaround Strategies. A Study of Profit Decline and Recovery. Journal of General Management, Vol 3, No 3; Hartigan P. W. J.

malaisessa tutkimuksessa vuosikymmentä edustaa Aatto Prihtin (1980) ”Yrityksen saaneeraus ja toiminnan uudelleensuuntaus”. 1990-luvulla asiaan on palattu joitakin kertoja.⁴³ Suomen osalta aiheesta on laajimmin kirjoittanut Lars Strang (1998) väitöskirjassaan ”The Turnaround Process: Conditions and strategies for a successful turnaround of firms” ja Patrik Kvikant (1998) väitöskirjassaan ”Organisatoriska dysfunktioner krisföretags ekonomiska helomvändingar”. Toisin sanoen, kiinnostus aiheeseen on lisääntynyt viime vuosina, mutta silti suhteellisen vähän tutkimusta on tehty ja aihepiiriä on pidetty melko haastavana.

Yleisesti muutoksen johtamisen tutkimus on ollut varsin suosittua 1990-luvulla. Yksi keskeisimmistä suunnista on ollut ns. prosessi –ajattelu, jonka pohjalta on muodostettu malleja yrityksen muutoksen toteuttamiseksi.⁴⁴ Laatujohtaminen (Total Quality Management, TQM) ja liiketoimintaprosessien uudelleen järjestely (Business Process Re-engineering, BPR) ovat tunnetuimmat. Mitään yhtenevää määritelmää näille käsitteille ei ole vielä esitetty. Useimmat tutkijat ovat korostaneet liiketoimintaprosessien uudelleen järjestelyn (BPR) olevan tapa parantaa liikeyritysten toimintaa tehostamalla ja keventämällä organisaation keskeisiä prosesseja. BPR käsitetään yleensä olevan monialaisten, radikaalien, prosesseihin keskittyvien toimenpiteiden käyttöä vastakohtana perinteiselle jatkuvalla prosessien kehittämiseksi.⁴⁵

1973, Cases of company failure. Accountant. 168. March 22. Suomen osalta Liiketaloustieteellinen Tutkimuslaitos (1975) on tehnyt tutkimuksen pienyritysten epäonnistumisten syistä.

⁴² Lainatuimpia töitä ovat Hofer C. W. 1980, Turnaround Strategies. Journal of Business Strategy, Vol 1. No 1; Bibeault D. G. 1982, Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners. McGraw-Hill. New York; Hambrick D. C. & Schechter S. M. 1983, Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units. Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 2. Hoffman R. C. 1989, Strategies for Corporate Turnaround. What do We Know About Them? Journal of General Management, Vol 14. No 3.

⁴³ Mainitsemisen arvoisia ovat mm. Bowman E. H., Singh H. 1993, Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm. Strategic Management Journal, Vol. 14; Kesner & Dalton 1994, Top Management Turnover and CEO Succession: An Investigation of the Effects of Turnover on Performance. Journal of Management Studies, Vol. 31, No. 5; Nimenomaan konkurssista ja sen ennustamisesta mm. Laitinen 1990, Konkurssin ennustaminen. Ks. tarkemmin Lähteet. Timonen (1995) on käsitellyt haastatteluaineiston avulla paperiteollisuuden tervehdyttämishoelmia.

⁴⁴ Käsitys prosessien luonteesta on edelleen epäyhtenäinen. Käsitettä on määritelty erilaisista lähtökohdista käsin. Tikkanen (1997 ja 1998) on tutkimuksissaan pyrkinyt valaisemaan prosessi –ajattelun luonnetta alueelta tehdyn tutkimuksen valossa. Yksi laaja-alaisena pidetty määritelmä organisaation prosesseille on Archerin ja Bowkerin (1995, 32): ”...liiketoimintaprosessi –käsite... on paradigmaattinen muutos tavassa, miten organisaatioita on suunniteltu ja tämän jälkeen johdettu. Se edustaa ratkaisevaa liikettä pois perinteisestä tehtävämukaisesta käsityksestä, joka korostaa vertikaalista eriytymistä ja hierarkkista kontrollia, tapaan, joka painottaa horisontaalista integraatiota läpi yrityksen sisäisten ja yritysten välisen toimintojen.” (tekijän suomennos).

⁴⁵ Tikkanen 1997, 25–31. Tikkanen 1998, 205–214. Iden 1995, 6–7. Dixon et al. 1994, 94–95.

BPR tarjoaa mielenkiintoisia näkemyksiä, kuinka yrityksen toimintaa tulisi muuttaa. Esimerkiksi ajatusta yrityksen ydinosaamisen (core competence) merkityksestä tullaan hyödyntämään tässä työssä. Prosessi –ajattelun luonteesta ja näkemysten epämääräisyydestä johtuen BPR toimii vain yhtenä näkökulmana muutoksen toteuttamiseen. Myös strategisen johtamisen teorit antavat mahdollisuuksia muutoksen analysointiin, mutta niiden lähtökohtana ei ole nimenomaan kriisitilanteessa oleva yritys. Tähän työhön, jo tutkimustradition perusteella,⁴⁶ huomattavasti hedelmällisemmän teoreettisen näkökulman tarjoaa turnaround –ajattelu, johon perehdytään tarkemmin seuraavaksi.

Yrityksen suunnanmuutosta käsitellään yleensä prosessina. Strang (1998) on määritellyt turnaround –prosessin koostuvan yrityksen siirtymisestä normaalista tilasta laskusuuntaan, muutoksen tarpeen ymmärtämisestä, ja lopuksi yrityksestä kääntää kehitys vastakkaiseen suuntaan.⁴⁷ Itse laskusuunnan ja nousun määrittelyyn ei aikaisempi tutkimus anna yhtenäistä linjaa. Yrityksen, jonka pääoman tuotto prosentti laskee kolmestakymmenestä prosentista kahteenkymmeneen, voidaan katsoa tarvitsevan suunnanmuutosta, joskaan kriisissä yritys ei vielä ole. Toisaalta yrityksen, jonka pääoman tuotto prosentti nousee –20 prosentista nolnaan neljässä vuodessa, voidaan katsoa onnistuneen suunnanmuutoksessaan.⁴⁸ Samoja lukuja arvioimalla on mahdollista esittää perustellusti vastakkaisia tulkintoja. Lasku- ja noususuuntien ajallisista kestoista on esitetty vaihtelevia tuloksia. Hoffmanin (1989) kartoittamissa tapauksissa laskusuunta on kestänyt keskimäärin 2.8 vuotta (vaihteluväli 2—12.5 vuotta) ja noususuunta keskimäärin 3.1 vuotta (vaihteluväli 1—7.7 vuotta). Donald Hambrick ja Steven Schechter (1983) ovat katsoneet nousun kestäväksi yleensä 1—4 vuotta.⁴⁹

Prosessin ensimmäiselle vaiheelle eli yrityksen tilan heikkenemiselle on esitetty lukuisia syitä. Yleisiä piirteitä kriisiin ajautumiselle ovat olleet: a) yrityksen kykenemättömyys

⁴⁶ Prihti (1980, 49) jakoi yrityksen tervehdyttämisen aloitusajankohdan mukaan kahtia, myöhäiseen ja varhaiseen tervehdyttämiseen. Ensiksi mainitusta hän käytti nimeä saneeraus ja jälkimmäisestä toiminnan uudelleensuuntaus, joka siis vastaa läheisesti BPR –käsitettä.

⁴⁷ Strang 1998, 21. Määritelmä on laaja-alaisin tutkimuskirjallisuudessa esiintyneistä. Esim. Hoffman (1989, 48) puhuu vain kahdesta, lasku ja nousu, vaiheesta.

⁴⁸ Hambrick & Schechter 1983, 235. Esitetyt luvut ovat ed. mainittujen tutkijoiden näkemyksiä asiasta. Jos yritystä ei onnistuta saneeraamaan selvästi tuottavaksi, on toimenpiteiden tehokkuus varsin kyseenalaista.

⁴⁹ Hoffman 1989, 48. Hambrick & Schechter 1983, 235.

varautua ja sopeutua äkilliseen ympäristön muutokseen, b) epäonnistuneet strategiavallinnat ja c) operationaalisisessa toiminnassa tehdyt virheet. Suomalaiseen aineistoon perustuen Prihti (1980) on tutkinut mm., miten yrityksen koko, kasvu, epäonnistuneet investoinnit tai erilaisten tehtävien johtaminen liittyvät konkurssien esiintymiseen. Yhteenvetona hän totesi, että kaikissa epäonnistuneissa yrityksissä oli ollut enemmän kuin yksi huonosti hoidettu funktio. Toisaalta yrityksissä oli lähes aina ollut myös hyvin hoidettu elementti, jonka varassa toimintaa oli pitkälti harrastettu. Yritys siis saattaa pysyä pystyssä esimerkiksi, vaikka sen rahoitus on vajavaista, jos markkinointi ja valmistus ovat kunnossa. Monesti yhden toiminnon heikko tila lisää huomattavasti riskiä virheisiin muilla osa-alueilla, ja jos keskeiselläkin sektorilla alkaa ilmetä ongelmia, on konkurssi todennäköinen.⁵⁰

Hoffman (1989) on kerännyt kansainvälisestä kirjallisuudesta listan tekijöistä, joiden on havaittu liittyvän yrityksen tilan heikkenemiseen. Strang (1998) on luokitellut nämä syyt sisäisten ja ulkoisten tekijöiden mukaisesti, sekä täydentänyt listaa muutamalla uudemmissa tutkimuksissa esiintyneellä tekijällä seuraavanlaiseksi:⁵¹

- *Sisäiset tekijät*: kilpailijoita korkeammat kustannukset, johdon virheet, huono markkinointi, liiallinen laajentuminen, alirahoitus, valvonnan puutteellisuus, fuusiot, perustajan kuolema, mittakaavaetujen puuttuminen, heikko laatu, kyvyttömyys reagoida heikkoihin tai vahvoihin signaaleihin.
- *Ulkoiset tekijät*: kysynnän lasku, kiristynyt kilpailu, talouden taantuma, perinteisten markkinoiden heikentyminen, toimialan heikentyminen, sosiaalinen muutos, uusi teknologia, kilpailijat siirtävät tuotannon matalapalkka maihin.

Monet syistä vaikuttavat itsestään selviltä, mutta käytännössä niiden todentaminen on huomattavasti monimutkaisempaa. Useasti ongelmatapauksien yhteiseksi nimittäjäksi on löytynyt epäpätevä yritysjohto.⁵² Johdon puutteiden osalta on esitetty seikkoja, kuten johdon kapea-alaisuus — varsinkin pienissä yrityksissä riippuvaisuus yhdestä henki-

⁵⁰ Prihti 1980, 18—34, 60.

⁵¹ Hoffman 1989, 48—56. Strang 1998, 43. Useat näistä tekijöistä voidaan jakaa vielä osiin.

⁵² Kvikant 1998, 32.

löstä, ”yksi mies, yksi ääni” –periaate, epäpätevyys tehtävään, keskittyminen epäolennaisuuksiin ja epäonnistunut reagointi ympäristön muutoksiin. Rahoituksessa lyhytaikainen vieras pääoma on noussut liian suureksi. Kustannusten osalta on ilmennyt suunnittelemattomuutta ja investointeja on tehty ilman tarkkoja laskelmia. Monesti ylisuuri kasvukin on ajanut yrityksen vaikeuksiin.⁵³

Ulkoisten ja sisäisten syiden osuutta vertailtaessa jälkimmäisten rooli on osoittautunut huomattavasti merkittävämmäksi. Donald Bibeaultin (1982) tutkimista yrityksistä 67 prosenttia ajautui laskusuuntaan sisäisten syiden takia. Sekä ulkoiset että sisäiset syyt olivat osallisina 24 prosentissa tapauksista. Vain yhdeksässä prosentissa tapauksista syyt olivat pelkästään ulkoisia ja yritysjohdon kontrollin ulkopuolella. Nämä ovat ainoastaan yhden tutkimuksen tuloksia, jotka on saatu tietystä institutionaalisesta ympäristöstä. Syitä on yritetty laittaa myös tärkeysjärjestykseen. Slatterin (1984) 40:n yrityksen aineistosta tulokset olivat seuraavia: 75 prosentissa tapauksista syitä löytyi kontrolloimattomista raha-asioista, 73 prosentissa toimitusjohtaja ei ollut sopiva, hintakilpailu oli syynä 40 prosentissa, korkea operatiivinen kustannusrakenne 35 prosentissa ja sykliset markkinat 33 prosentissa tapauksista. Lyhyesti sanottuna, syitä on yleensä useita.⁵⁴

2.3.2. Suunnanmuutosstrategiat aikaisemman tutkimuksen valossa

Tässä työssä turnaround –prosessin keskeisimpänä osana on suunnanmuutoksen toteuttamisen tarkastelu eli itse turnaround –vaihe (jatkossa käytetään mm. termiä suunnanmuutosprosessi). Turnaround –strategiat ja –toimenpiteet liittyvät tähän prosessin viimeiseen kohtaan. Strategioita hyödyntämällä yritetään pelastaa yritys kriisistä. Ne saattavat luonnollisesti johtaa menestykseen tai yritys voi niistä huolimatta ajautua konkurssiin. Hoffman (1989) on kirjallisuuden perusteella kerännyt viisi yleistä turnaround –strategiaa jaotellen ne operationaalisiin ja strategisiin seuraavasti:⁵⁵

⁵³ Strang 1998, 36–42; Prihti 1980, 13–18.

⁵⁴ Kvikant 1998, 34–36.

⁵⁵ Hoffman 1989, 58. Strategioiden jako operationaalisiin ja strategisiin on esitetty jo 1970-luvulla.

- Operationaaliset strategiat:
 - Johdon ja organisaatiokulttuurin uudistaminen
 - Kustannusten pienentäminen
 - Omaisuuden uudelleen sijoittaminen
- Strategiset strategiat
 - Valikoiva markkinointi- ja tuotestrategia
 - Uudelleen asemoituminen

Edellä esitetty on yksi mahdollinen tapa luokitella strategioita. Käytännössä strategiat eivät yleensä toimi yksittäin, vaan muodostavat erilaisia kombinaatiota. On myös havaittu, että strategioiden toteuttaminen etenee vaiheittain. Tietyn toimenpiteen suorittaminen vaatii usein edeltäviä strategisia liikkeitä.

Turnaround –prosessissa johtajien merkitys korostuu. Sidosryhmä –ajattelun yhteydessä todettiin johtajien ja päämiesten välillä vallitsevan usein toiselle osapuolelle edullisempi suhde. Kriisitilanteessa omistajien ja luotonantajien voima yleensä kasvaa. Merkittävien sijoittajien edut joutuvat vaaraan, ja he tiivistävät vaatimuksiaan yrityksen hallinnossa. M. C. Jensen (1993) korostaa yrityksen hallinnointiongelman hoitamisessa johtokunnan rakenteen merkitystä. Toimitusjohtajalla on usein käsissään valta informaatiosta, joka johtokunnan jäsenille yrityksen tilasta välittyy. Tämä vaikeuttaa ja hidastaa tärkeiden päätösten tekemistä, jos toimitusjohtaja niin haluaa. Jensen esittää, että yritys saataisi säästyä koko kriisiltä, jos johtokunnan ja johtajien asemassa olisi otettu seuraavia seikkoja huomioon: Johtokunnan on oltava perillä yhtiön tilasta; Johtajien ja johtokunnan jäsenten pitäisi olla sitoutuneita yritykseen osakeomistuksen avulla; Johtokunnan jäsenten määrä saisi olla korkeintaan kahdeksan henkilöä; Toimitusjohtaja ei saisi olla johtokunnan puheenjohtaja; Tärkeimpien sidosryhmien jäseniä pitäisi olla mukana johtokunnassa.⁵⁶ Myös Jennifer Bethel ja Julia Liebeskind (1993) ovat nostaneet esille osakkaiden, rahoittajien ja johtajien välisen yhteistyön merkityksen yrityksen menestyksekkäässä johtamisessa.⁵⁷

⁵⁶ Jensen 1993, 862—871.

⁵⁷ Bethel & Liebeskind 1993, 29—30.

Vaikka yleistä mallia turnaround –tilanteesta ei voida antaa, niin C. W. Hoferin (1980) mielestä asiasta löytyy silti yksi lähes universaali piirre:

... alkuasetelma lähes jokaiselle menestyksekkäälle suunnanmuutokselle on ylimmän johdon korvaaminen uudella. ... Yleensä... vanhalla johdolla on vahvasti pinttyneet uskomukset tavasta hoitaa liiketoimia... useimmat niistä ovat väärää uusien ongelmien hoitamiseen, joten ainoa tapa saada uusi näkemys tilanteeseen on hankkia yritykselle uusi ylin johto.⁵⁸

Samanlaisiin tuloksiin on tultu muissakin töissä. Prihtin (1980) mukaan toiminnan uudelleensuuntaus on mahdollista niin kauan kuin sidosryhmät luottavat yrityksen johtoon. Saneeraukseen ryhdytään pääsidosryhmien vaatimuksesta sen jälkeen, kun luottamus yrityksen johtoon on alkanut horjua. Menestyksekkäs saneeraus edellyttää kaikkien sidosryhmien yhteistoimintaa. Yrityksen omistajat menettävät yleensä sijoittamansa varat konkurssissa, joten he eivät toivo toiminnan lopettamista. Jotta rahoittajien ja asiakkaiden kadonnut luottamus saataisiin palautettua, sekä mahdollisesti tulehtuneet henkilösuhteet korjattua yhteistoiminnan varmistamiseksi, johdon vaihtamisesta tulee yleensä välttämätön toimenpide.⁵⁹ Yrityksen kriisi henkilöityy lähes aina toimitusjohtajaan. Johdon vaihdolle on käytännössä siis sekä psykologisia että todellisia syitä.

Uudelta johdolta odotetaan myös uutta johtamistyyliä. Usein yritystä saneeraamaan muodostetaan erillinen ryhmä tai johtaja palkataan vain saneeraustoimien ajaksi tekemään ns. ”likaisen työn”. Yrityksen ulkopuolelta tuotujen johtajien katsotaan olevan kyvykkäämpiä hoitamaan psykologisesti, sosiaalisesti ja rakenteellisesti vaikeita toimenpiteitä. Ensisijainen edellytys uudelta johdolta on strateginen pätevyys uudistaa organisaatiota. Kokemus yrityksen toimialasta, ja usein muiltakin aloilta, on tyypillistä menestyksekkäille turnaround –johtajille. Heillä on havaittu myös ominaisuuksia, kuten itseluottamus, tehtävä keskeisyys, näkyvyys ja kyky herättää luottamusta. He ovat usein luoneet uuden tai tarkemman kuvan vallinneesta tilanteesta ja keränneet systemaattisesti tietoja yrityksen heikkenemisen syistä. Hoffmanin mielestä tärkeintä on kuitenkin ollut, että uudet johtajat ovat pystyneet luomaan yritykselle uuden strategisen aseman.⁶⁰

⁵⁸ Hofer 1980, 25—26. (tekijän käännös)

⁵⁹ Prihti 1980, 49, 52—54.

Kustannusten alentaminen on ollut avainelementti lähes kaikissa tutkituissa suunnanmuutoksissa. Menojen karsintaa voidaan harjoittaa lähes kaikilla alueilla, mutta yleisimpiä kohteita ovat työvoima, tieto, hankinnat, hallinto ja rahan kustannukset. Teollisuustuotannossa oleellisessa osassa ovat valmistuskustannukset, johon myös tuotannon tehokkuus liittyy olennaisesti. Uuden teknologian avulla on mahdollista sekä tehostaa tuotantoa että karsia valmistuskustannuksia. Luotonantajasuhteiden parantamisella on selkeä merkitys rahoituksen saatavuuteen ja edullisuuteen. Suunnittelun ja budjetoinnin kehittämisen avulla pidetään kustannukset kurissa ja estetään samojen virheiden toistuminen tulevaisuudessa.⁶¹ Keith Robbins ja John Pearce II (1992) korostavat työssään menojen supistamisen ensisijaisuutta tilanteen vakavuuden tasosta riippumatta. Säästötoimenpiteiden tulisi kohdistua aluksi kustannusten kontrollointiin ja vähentämiseen. Jos tilanne katsotaan vakavaksi, on keinoja täydennettävä omaisuuden aggressiivisella supistamisella.⁶²

Omaisuuden uudelleenjärjestelystrategioiden päämääränä on parantaa tuotantokapasiteetin käyttöastetta ja työntekijöiden tuottavuutta. Omaisuuden myyminen ja yksiköiden sulkeminen ovat perinteisiä ratkaisuja. Heikompiä yksiköitä sulkemalla on saatu varoja houkuttelevampien alueiden kehittämiseksi. Myös tuotantolaitosten uudelleen sijoittamisilla ja yhdistämisillä on haettu kustannushyötyjä. Hoffmanin (1989) mukaan omaisuuden uudelleen järjestelyä kannattaa hyödyntää, kun myyntitulot ovat 30—60 prosenttia kannattavuustasosta, kun käytössä on ylikapasiteettia, kun teknologiset muutokset ovat nopeita tai kun markkinoille ilmaantuu nopeasti uusi kilpailija.⁶³

Valikoivien tuote- ja markkinointistrategioiden keinoihin kuuluu mm. keskittyminen tuottoisimpien tuotteiden valmistamiseen, laadun kehittäminen, asiakkaiden palvelun parantaminen, hintojen korottaminen sekä tutkimus- ja kehitystyö. Monesti yrityksen perusvirhe on ollut tuottaa väärä tuotteita väärille markkinoille. Uudelleen asemoitumisstrategioilla pyritään varmistamaan suunnanmuutoksen pysyvyys. Asemointi aloitetaan yrityksen tehtävän uudelleen määrittelyllä. Yleensä tämä on nk. visio, jonka uusi toimitusjohtaja tuo mukanaan. Visio on parhaimmillaan yksinkertainen — keskittymi-

⁶⁰ Kesner & Dalton 1994, 702—703; Kvikant 1998, 248—249; Hoffman 1989, 59; Prihti 1980, 64—65.

⁶¹ Hoffman 1989, 61.

⁶² Robbins & Pearce II 1992, 304.

nen perusasioihin ja niiden tekemiseen oikein. Uudelleen asemoitumiseen saattaa liittyä myös siirtyminen uusille markkina-alueille, yritysostot, yhteisytykset tai vertikaalinen integraatio. Näiden strategioiden menestyksekkään toteuttamisen on havaittu vaativan muutoksia organisaation rakenteessa ja kulttuurissa.⁶⁴ Alfred Chandler (1962) on tiivis- tänyt yrityksen strategian ja rakenteen suhteen tavalla, jota pidetään edelleen totuuden- mukaisena: ”...Uusi strategia vaatii uuden tai ainakin uudelleen muotoillun rakenteen, jos laajentuva yritys aikoo toimia tehokkaasti... Yleensä rakenne seuraa kuitenkin hi- taasti strategiaa, varsinkin nopean laajenemisen aikana.”⁶⁵

Viittä onnistunutta suunnanmuutosta tutkiessaan Prihti (1980) havaitsi saneerauksen kohdistuneen seuraaviin tekijöihin:⁶⁶

Liikkeenjohto	5 yrityksessä
Tuotevalikoima	5 yrityksessä
Markkinat ja markkinointi	4 yrityksessä
Tuotekehitys	4 yrityksessä
Kustannukset	4 yrityksessä

Tiedoista käy selvästi ilmi, että menestyksekkäälle turnaround –prosessille on tyypillistä laaja-alaisten toimenpiteiden hyödyntäminen. Ratkaisu valintaan käytetäänkö ns. strate- gisia vai operationaalisia strategioita tai kenties molempia riippuu useista tekijöistä. Aina ei edes ole selvää mihin luokkaan toimenpiteet kuuluvat. Esimerkiksi kustannusten kontrolloinnin kehittäminen tai uuden tuotantovälineen hankinta määritellään helposti operationaaliseksi toimenpiteeksi, mutta yritykselle itselleen se saattaa olla myös mer- kittävä askel kohti uutta strategista asemaa markkinoilla eli luokittelu myös strategiseksi liikkeeksi on mahdollista. Markkina-asemaltaan vakiintuneiden ns. kypsien yritysten osalta Donald Hambrick ja Steven Schecter (1983) huomioivat aikaisempien tutkimus- ten perusteella myös sen käytännön asian, että strategisen aseman radikaali uudistami-

⁶³ Hoffman 1989, 62.

⁶⁴ Hoffman 1989, 63—64; Prihti 1980, 67.

⁶⁵ Chandler 1962, 15—16.

⁶⁶ Prihti 1980, 67.

nen on ollut harvoin mahdollista. He päätyvät korostamaan leikkausten ja säästäväisyyden merkitystä tehokkuuden ja kannattavuuden parantamisessa.⁶⁷

Yritysten suunnanmuutoksista löytyy runsaasti yhtäläisyyksiä, mutta lopulta jokainen tapaus on ainutkertainen. Vallitsevan tilanteen arviointi on otettu useissa tutkimuksissa lähtökohdaksi oikeiden strategioiden löytämiseksi. Hoferin (1980) mukaan sopiva menetelmä riippuu siitä, kuinka paljon kannattavuustason alapuolella yritys toimii. Jos kannattavuustaso on kaukana yläpuolella, niin omaisuuden vähentämisstrategia on suositeltava vaihtoehto. Mikäli ollaan kohtalaisesti kannattavuustason alapuolella, niin tuloja luovat -strategiat⁶⁸ nähdään toimiviksi. Kun ollaan vain vähän kannattavuustason alapuolella, niin kustannuksia vähentävät toimet ovat riittäviä.

Hambrick ja Schecter (1983) määrittivät puolestaan sopivia strategioita markkinaosuus-kapasiteetin käyttöaste-dikotomian kautta. He ryhmittelivät tutkittavat yritykset käytettyjen strategioiden mukaan kolmeen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä sisälsi omaisuuden/kustannusten vähentämisstrategiaa hyödyntäneet, toisessa olivat valikoivaa tuote/markkinointi-strategiaa käyttäneet ja kolmannessa hajanaisia strategioita soveltaneet yritykset. Omaisuuden/kustannusten vähentämisstrategiaa suosineilla yrityksillä yhteinen piirre oli heikko kapasiteetin hyödyntämisaste. Valikoivaa tuote/markkinointi-strategiaa esiintyi kaikissa dikotomian luokissa, mutta eniten korkean kapasiteetin käyttöasteen omaavilla. Hajanaisia strategioita käyttivät korkean markkinaosuuden omaavat yritykset.⁶⁹

Vallitsevan mielipiteen mukaan soveltuvimman strategian valinta riippuu yleensä yrityksen sen hetkisestä taloudellisesta tilanteesta, yrityksen luonteesta tai markkinoiden tilasta. Operationaalisilla tehokkuutta ja kannattavuutta lisäävillä tekijöillä on havaittu olevan lyhyellä aikavälillä keskeinen asema varsinkin kypsän yrityksen tapauksessa. Vincent Barker III:n ja Irene Duhaimen (1997) mielestä yrityksen strategisen aseman muuttamiseen tähtäävät strategiat ovat kuitenkin vähintään yhtä tärkeitä kuin operatio-

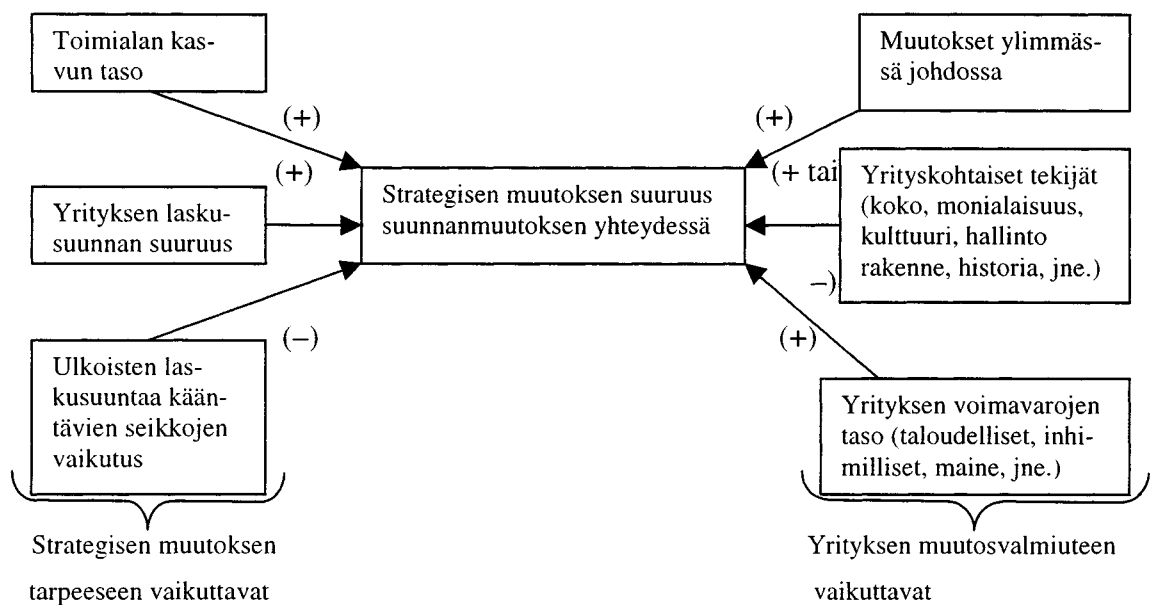
⁶⁷ Hambrick & Schecter 1983, 233.

⁶⁸ Tuloja luovassa -strategiassa (Revenue-generating strategy) yritetään kasvattaa myyntiä mm. uusilla tuotteilla, lisäämällä mainontaa, lisäämällä myynti ponnisteluja ja alentamalla hintoja.

⁶⁹ Hambrick & Schecter 1983, 241—247.

naaliset, niiden toteuttaminen ja erityisesti tulosten arviointi on vain hankalampaa.⁷⁰ Tämä korostuu tyypillisessä turnaround –tapauksessa, eli kun suunnanmuutokseen pyritään käyttämällä erilaisia strategioita yhtäaikaaisesti. Tilannekohtaisuus on myös keskeinen elementti määriteltäessä strategisen muutoksen suuruutta. Kuviossa 4 esitetyt + -merkillä varustetut tekijät lisäävät strategisen aseman muutoksen tarvetta ja toteuttamisen mahdollisuutta, – -merkkiset vähentävät.

Kuvio 4. Malli strategisen muutoksen suuruuteen vaikuttavista tekijöistä.



Lähde: Barker III & Duhaime 1997, 19.

⁷⁰ Barker III & Duhaime 1997, 15—19.

3. Kankaan paperitehtaan saneeraus

3.1. Yhtiön vaiheet ennen velkojen hallinnon alaisuuteen ajautumista

Kankaan paperitehdas Jyväskylän Lohikoskella kuuluu maamme paperinvalmistajien pioneerien joukkoon. Ensimmäinen paperikone käynnistettiin vuodenvaihteessa 1873—1874. Puuhiokkeen hyödyntämien alkoi yleistyä samoihin aikoihin, tosin korkealuokkaisen paperin valmistaminen edellytti yhä lumpun käyttöä. Kangas oli malliesimerkki pienehköstä lumpsupaperitehtaasta. Ajan kuluessa se alkoi poiketa valtavirrasta, sillä lumpun merkitys raaka-aineena säilyi tärkeänä vielä 1900-luvun alkuvuosikymmeninä, kun muualla sulfiittiselluloosa oli jo vallannut pääosan. Seuraavaksi käydään melko tarkasti läpi tehtaan vaiheet ennen saneerausta, jotta pystytään paremmin ymmärtämään, mistä useiden saneeraustoimenpiteiden ideat nousivat.⁷¹

Paperitehtaan alkutaipaleen menestys oli vaihtelevaa. Jo 1870-luvun puolessa välissä esiintyi vaikeita tappiollisia vuosia. Vuonna 1876 tehtaan tuotanto suuntaa päätettiin muuttaa halvan paperin valmistamisesta sanomalehti-, silkki-, paperossi- ja savukepaperiin. Tämän johdosta tehtaalla otettiin käyttöön uusi hienopaperikone. Hankintoja tehtiin lainarahalla, jota saatiin yksityishenkilöiltä, valtiolta ja Pohjoismaiden Osakepankilta Kauppaa ja Teollisuutta varten.⁷² Taloudellinen tilanne ei tästä huolimatta juuri parantunut, eikä Venäjän ja Turkin sodastakaan ollut apua — päinvastoin. Tehtaan suurimman rahoittajan G. F. Sneckeströmin kuolema 1877 johti lopulta siihen, että hänen perikuntansa ajoi tehtaan konkurssiin vuonna 1879.

Toimintaa jatkettiin pikimmiten uusien johtajien avulla. Tehtaan johtaminen jaettiin useiden henkilöiden käsiin. Raha-asioista vastaamaan tuli matematiikan ja luonnontieteen opettaja Henrik Modeen, joka oli samalla perikunnan edustaja ja luottamusmies.

⁷¹ Kuisma 1993, 259—260; Ahvenainen 1972. Tiedot Kankaan vaiheista vuoteen 1903 asti perustuvat pääosin Ahvenaisen Kankaan Paperitehtaan historia I:een ja Norrménin (1928) kirjaan Mänttä Bruk 1868—1928 eikä uutta tietoa tuoda esiin, minkä johdosta tarkempia viitteitä ei käytetä.

⁷² Pohjoismaiden Osakepankki Kauppaa ja Teollisuutta varten aloitti toiminnan 1872. Pääkonttori sijaitsi Viipurissa. Pankki säilyi Kankaan keskeisenä rahoittajana ja omistajana myöhemminkin. Koska pankki tulee esiintymään tässä työssä useasti, käytetään siitä vastaisuudessa lyhyempää muotoa Pohjoismaiden Osakepankki. Pankki tunnetaan myös nimellä Nordbanken tai Nordiska Banken .

Paikallisisännöitsijäksi nimitettiin ylimetsänhoitaja Adolf von Zweyberg, jolla oli jonkinlainen tuntemus Venäjän oloista, mutta tuskin mitään kokemusta liikkeenhoidosta. Kuten yleensä, niin myös Kankaalla tekninen osaaminen tuotiin Suomeen ulkomailta. Paperimestariksi tuli englantilainen teknikko Joseph Fielding, joka oli tätä ennen työskennellyt muissa suomalaisissa paperitehtaissa. Kirjanpitäjäksi otettiin Adolf Kolström. He osoittautuivat melko kyvykkäiksi kehittämään tehdasta, vaikka olivat Fieldingiä lukuun ottamatta lähes maallikoita alalla. Keskeisin markkina-alue vahvistui silkki- ja savukepaperin käydessä kaupaksi Venäjälle. Keräsiä Kangas mitaleja kansainvälisistä paperin laatukilpailuistakin, mikä vahvistaa käsitystä vankasta osaamisesta. Ailahtelevan luonteen omannut Fielding erosi toimestaan jo vuonna 1884, ja Kolström sai asettua hänen tilalleen. Kolströmin johdolla tuotantomäärät lisääntyivät edelleen, mutta valmistuksen arvo ei enää kasvanut. Kannattavuus ei pysynyt erityisen hyvänä ja yritykselle haettiin jatkuvasti lisärahoitusta.

Syksyllä 1891 yritys muutettiin osakeyhtiöksi Sneckeströmin kuolinpesän osakkaiden merkityksessä käytännössä koko osakepääoman. Samaan aikaan aloitettiin kattava uudistusohjelma. Vuonna 1892 tehtaaseen hankittiin toinen paperikone Belgiasta. Lisäksi tilattiin uusia hollantereita ja leikkaamiskoneita sekä sähkövalaistus. Samalla koko tehdasrakennusta alettiin muuttamaan puisesta tiilipintaiseksi. Investoinnit tulivat kalliiksi ja ne oli toteutettava puhtaasti lainarahalla, josta suurin osa saatiin Pohjoismaiden Osakepankilta kiinnelainojen muodossa. Myös markkina-aluetta pyrittiin laajentamaan Englantiin, jossa osittain onnistuttiin. Uudistusten ja laajennusten tavoitteena oli saada yrityksen kannattavuus paranemaan. Näin ei käynyt. Hintojen aleneminen, tekniset ongelmat sekä heikko vedenjuoksu Tourujoessa, aiheuttivat runsaasti päänvaivaa. Tehdas tuotti seuraavina vuosina selkeää tappiota, mikä aiheutti erimielisyyksiä johtajien keskuudessa. Tehtaan teknisenä johtajana toiminut A. Kolström joutui eroamaan toimestaan joulukuussa 1893. Vuotta myöhemmin myös tehtaan toimitusjohtaja A. W. von Zweybergson irtisanoutui tehtävästään. Kolströmin korvasi saksalainen paperiteknikko Karl H. Pilack, joka omasi nuoresta iästään huolimatta vankan kokemuksen paperinvalmistuksesta eripuolilta Eurooppaa.

Vararahastojen puutteessa osakepääomaa jouduttiin käyttämään tappioiden peittämiseen. Uuden johdon piti taas kerran saada yritys kannattavaksi, mikä vaati jälleen teknisiä muutoksia ja uutta pääomaa niiden toteuttamiseksi. Pohjoismaiden Osakepankki suhtautui myönteisesti lisärahoituksen järjestämiseen, mutta vaati yhtiön osakepääoman korottamista. Sneckenströmin perilliset eivät suostuneet merkitsemään uutta pääomaa. Lopulta katsottiin parhaaksi perustaa uusi yhtiö vanhan tilalle vuonna 1894. Yrityksen nimeksi tuli Aktiebolag Kangas ja osakepääoma määrättiin 600 000 markan suuriseksi. Uusien osakkeiden merkitseminen tapahtui hitaasti. Osakekanta jakautui uudessa yhtiössä laajemmalle joukolle kuin ennen, vain 10% jäi Sneckenströmin perikunnan haltuun. Osakepääoma oli silti edelleen riittämätön ja kesällä 1897 yhtiökokous päätti korottaa sitä 400 000 markalla. Lisää lainaa saatiin taas kerran Pohjoismaiden Osakepankilta.

Pilackin keskeisenä pyrkimyksenä oli tehtaan tuotannon monipuolistaminen. Entisten laatujen lisäksi hän halusi aloittaa myös konsepti-, posti- ja kirjoituspaperin valmistamisen. Pilack päätti myös ryhtyä ensimmäisenä pohjoismaissa aidon pergamenttipaperin (voipaperi) valmistamiseen, jota varten hankittiin kallis paperikone. Voin vienti oli lisääntynyt selvästi Suomesta, kotimarkkinoilta uskottiin löytyvän kysyntää kyseiselle laadulle. Tilauksia saatiinkin yli valmistuskapasiteetin. Muita uudistuksia olivat vanhemman paperikoneen täydellinen remontti, kanavan rakentaminen helpottamaan vednjuoksua ja pienen hiomon rakentaminen. Viimeistään Kolströmin lähtemisen myötä alkoi taito hienopaperin valmistamiseen heiketä. Silkki- ja savukepaperin valmistaminen loppui lähes kokonaan. Tärkeimmät laadut vuosisadan vaihteessa olivat kirjoitus-, paino- ja pergamenttipaperi, jotka muodostivat 85 prosenttia tuotannosta. Keskeisimpänä markkina-alueena säilyi edelleen Venäjä, vaikka sen osuus hieman pieneni.

Tilaukanta oli vuosikymmen viimeisinä vuosina hyvä, mutta vuosisadan vaihteessa suhdanteet kääntyivät jälleen laskuun, lisäksi suomalaisten paperituotteiden tullia Venäjälle korotettiin. Ongelmia alkoi esiintyä saatavien viivästyessä yhä kauemmin. Kankaalle kohtalokkaaksi osoittautui tärkeän asiakkaan, vilnalaisen Simon Goldmanin vararikko. Hänen maksut tilauksista oli suoritettu pääosin pitkäaikaisten vekseleiden avulla. Goldmanin heikkenevästä tilasta huolimatta tehdas jatkoi toimituksia, kunnes maalisis-

kuussa 1901 Pohjoismaiden Osakepankki ilmoitti, ettei se enää hyväksy mitään Goldmanin sitoumuksia ennen kuin hänen talonsa olisi kiinnitetty vakuudeksi. Talon kiinnittäminen ei onnistunut sen ollessa hänen vaimonsa nimissä ja Goldmanin oli lopetettava maksujen suorittaminen. Kangas joutui kassatiliä rasittaen lunastamaan 400 000 markan arvosta Goldmanin vekseleitä. Käytännössä tämä johti kassakriisiin, jota Pohjoismaiden Osakepankki ei ollut enää yksin valmis selvittämään. Ainoastaan tehtaan käynnissä pitämisen löytyi lisärahoitusta.

Kesäkuussa 1901 pidetyssä velkojien ja johtokunnan kokouksissa yrityksen hoito luovutettiin velkojien muodostamalle hoitokunnalle, jonka muodostivat Suomen Pankin Jyväskylän konttorin esimies Emil Kronman, Suomen Pankin pääkonttorin kirjanpitäjä Henrik Kihlman ja toimitusjohtaja Herman Pilack. Heidän suorittaman selvityksen mukaan varojen ja velkojen suhde ei vaatinut ehdottomasti konkurssia. Velkojat eivät tästä huolimatta suostuneet lykkäämään saataviensa perintää myöhemmäksi, joten ainoaksi vaihtoehdoksi, jäi yhtiön omaisuuden luovuttaminen vararikkoon. Tuotantoa ei konkurssista huolimatta keskeytetty, vaikka tuotantomäärät laskivatkin selvästi.

Velkojien neuvottelut johtivat lopulta siihen, että helmikuussa 1902 jätettiin senaatille anomus Kangas Pappersbruk Aktiebolaget –nimisen yhtiön sääntöjen vahvistamiseksi. Toukokuun 30. päivänä suoritetussa pakkohuutokaupassa paperitehdas siirtyi uuden yhtiön omistukseen. Kuukauden kuluttua tästä tehdas oli jälleen saavuttanut normaali-tuotannon. Etuoikeutetut velkojat vaihtoivat saatavansa täydestä arvosta uuden yhtiön etuoikeutettuihin osakkeisiin. Muut velkojat saivat hyvitystä saamisilleen vain 50 prosentin arvosta kantaosakkeina. Suurimmiksi osakkaiksi tuli pankkeja ja puunjalostustehtaita.

Merkitty osakepääoma ei varsinaisesti ollut uutta pääomaa, joten tarvittavan liikepääoman saamiseksi Suomen Pankki ja Pohjoismaiden Osakepankki joutuivat antamaan lisää lainaa. Uuden yhtiön johtokunnan puheenjohtajaksi valittiin ehkä yllättäen Jyväskylän Yhdyspankin konttorin, johon Kankaalla ei ollut mitään liikesuhteita, esimies Anton Fredrikson ja muiksi jäseniksi pohjoismaiden Osakepankin pääkonttorin johtokunnan jäsen, pankinjohtaja Uno Juselius sekä Kaukaan tehtaan isännöitsijä Gösta

Björkenheim. Tehtaan uudeksi isännöitsijäksi nimettiin baltiansaksalainen Carl Ernitz ja tekniseksi johtajaksi saksalainen Rudolf Kutter.

Aluksi näytti, että toiminta lähtisi hyvään vauhtiin, mutta jo vuoden 1903 lopulla alkoivat vaikeudet jälleen kasaantua. Maksuvalmius oli heikolla tasolla. Paperin tuotantokustannukset nousivat ja paperivarastot Venäjällä kasvoivat. Uutta lainaa tarvittiin jälleen. Pohjoismaiden Osakepankki ei sitä halunnut automaattisesti myöntää vaan vaati perinpohjaisen selvityksen tekemistä tehtaan asemasta. Tähän tehtävään ryhtyi Gösta Björkenheim kesäkuussa 1904. Häntä auttoivat Pohjoismaiden Osakepankin Tampereen konttorin johtaja Albert Snellman ja Anton Fredrikson.

Selvityksen tulos osoitti uuden johdon epäonnistuneen. Tehdas oli tuottanut alkuvuonnaakin tappiota, suurin ongelma oli Pietarin ja Moskovan komissiovarastojen paisuminen. Johto ei ollut sen suhteen ryhtynyt minkäänlaisiin myyntiponnisteluihin. Liikepääomaa oli hankittu myös ottamalla ennakkomaksuja yhtiön Pietarin asiamieheltä Anton Lindebergiltä. Björkenheim uskoi silti yhtiön tulevaisuuteen. Elokuussa johtokunta ilmoitti Kankaan tarvitsevan viipymättä 800 000 markkaa uutta pääomaa. Suomen Pankki ja Pohjoismaiden Osakepankki olivat haluttomia järjestämään uutta lainaa. Kun vielä mahdollisuus tehtaan myynnistä raukesi, yhtiö jätti vararikkoanomuksen elokuun 30. päivänä 1904.

Kankaan vaiheet olivat vuoteen 1904 asti jatkuvaa ylä- ja alamäkeä, jälkimmäisen seikan hallitessa kokonaiskuvaa. Seuraavissa kappaleissa käydään yksityiskohtaisesti läpi prosessi, jonka alaiseksi Kangas joutui konkurssianomuksen jättämisen jälkeen. Tapahtumia analysoidaan edellä esitettyjen teoreettisten mallien avulla.

3.2. Sidosryhmien analysointi

Sidosryhmä-ajattelun tarjoamat työkalut helpottavat loogisen kokonaiskuvan muodostamisessa ja auttavat olennaisten seikkojen erottamisessa vähemmän tärkeistä. Kankaan sidosryhmät olivat muotoutuneet vähitellen. Viimeisin tapahtumasarja, joka johti käsiteltävänä olevaan tilanteeseen, tuli kuitenkin selkeästi muuttamaan ja korostamaan tiet-

tyjen sidosryhmien merkitystä. Tämän luvun tarkoitus on selvittää, minkälaiset ryhmät ja henkilöt vaikuttivat Kankaan saneerausprosessissa, ja miten vaikuttaminen tapahtui. Jotta yksittäinen ryhmä löytäisi todellisen paikkansa yrityksen sidosryhmäkartalla, joka esitetään luvun lopussa, analysoidaan sidosryhmiä Mitchell et aliin esittämien kolmen ominaisuuden, laillinen oikeutus, voima/valta ja kiireellisyys, avulla. Sidosryhmien laillista oikeutusta yritystä kohtaan on havainnollisinta lähestyä omistus- ja velkasuhteiden avulla. Taulukossa 1 esitetään Kankaan keskeisimmät omistaja ja velkojat saneerausprosessin alussa. Omistussuhteissa ei tapahtunut suurempia muutoksia saneerauksen aikana. Arvot ovat yhdeltä hetkeltä ja niiden tarkoitus on olla suuntaa-antavia.

Taulukko 1. Kankaan omistajat ja velkojat syksyllä 1904.

Omistaja/velkoja	Osakkeita kpl ja laatu	Omistuksen osuus %	Vaatimukset mk ja laatu	Vaatimusten osuus Kokonaisvelasta %
Pohjoismaiden Osake- pankki	2396 etuoikeutettua	39,9 %	800 000 mk etuoikeutettuja	Noin 40 %
Suomen Pankki	1144 etuoikeutettua	19,1 %	195 000 mk etuoikeutettuja	Noin 10 %
Osakeyhtiö Kaukas	859 kanta	14,3 %	250 000 mk	Noin 13 %
Jämsänkoski Osakeyhtiö	550 kanta	9,2 %		
Anton Lindeberg	455 kanta	7,6 %	123 051 ruplaa (noin 250 000 mk)	Noin 13 %
Gösta Björkenheim	274 kanta	4,6 %		
Johan Askolin			100 000 mk	

Lähteet: Osakekirjat, GAS Ka, ELKA. Jyväskylän kärjäkunnan ylimääräiset käräjät 15.9. ja 18.11.1904, JMA.

Yhdelläkään omistajalla ei ollut enemmistöosuutta. Toisaalta pankit muodostivat yhdessä tällaisen koalition. Pankit olivat myös suurimmat yksittäiset velkojat, joten oikeutus vaikuttaa yrityksen toimintaan oli selkeästi näiden ryhmien ja varsinkin Pohjoismaiden Osakepankin käsissä. Mielenkiintoisen piirteen tilanteeseen antaa se, että omistajat olivat hyvin pitkälti myös yrityksen velkojia, mikä luonnollisesti vaikutti heidän toimintaan. Perinteinen näkemys konkurssitilanteen hoidosta näkee sidosryhmien yhteisymmärryksen välttämättömänä menestyksekkään tuloksen saavuttamiseksi.⁷³ Tilanteessa, jossa velkojien ja omistajien välisen konfliktin vaara on vähäisempi, yhtenäisen päämäärän saavuttamiselle voi katsoa muodostuvan suotuisimmat olosuhteet. Toisaalta mahdollisen konfliktin vaara saattaa toimia myös yhtiön johtamista tehostavana voimana.

Pankkien lainat olivat pääosin lyhytaikaisia vekseleitä, mutta niiden jatkaminen näytti olevan enemmän tapa kuin poikkeus. Korkoa vekseleille maksettiin 5,5—6,0 %, joka oli myös pankkien yleisesti tarjoama talletuskorko. Pohjoismaiden Osakepankin ja Suomen Pankin saatavat olivat etuoikeutettuja. Niille oli määritelty tarkat kiinnitykset tehtaan koneisiin, raaka-aineisiin ja rakennuksiin. Pääosa lainoista oli annettu vuosien 1903 ja 1904 aikana. Käytännössä uutta yhtiötä oli siis pidetty toiminnassa velkarahan avulla. Näiden lisäksi Kankaalla oli useita pienempiä, jopa alle sadan markan, lainoja ja erinäisiä maksuja niin Suomeen kuin ulkomaillekin.⁷⁴

Kaukaan Osakeyhtiön laillinen oikeutus vaikuttaa yhtiöön oli omistuksen ja saamisten perusteella huomion arvoinen. Tätä korostaa vielä Kaukaan isännöitsijä Gösta Björkenheim omistama merkittävä osa Kankaan osakekannasta. Toisaalta asetelma muuttuu selvästi neutraalimmaksi, kun huomioidaan, että Björkenheim oli myös Kankaan johtokunnan jäsen ja Pohjoismaiden Osakepankin hallintoneuvoston jäsen.⁷⁵ Yhtiön tärkeimmän asiamiehen, Pietarissa toimintaa harjoittaneen Anton Lindebergin, oikeutus oli myös selkeä. Hänen ja muiden sidosryhmien asemien tarkempi määrittäminen vaatii vielä muiden ominaisuuksien tarkastelua.

⁷³ Prihti 1980, 52—53.

⁷⁴ Jyväskylän kärjäkunnan ylimääräiset käräjät 15.9. ja 18.11.1904, JMA; Mercator 1906—1909.

⁷⁵ Heikel 1922, liite.

Jotta analysointi sidosryhmien voimien vaikutuksesta Kankaaseen onnistuisi paremmin, on esiteltävä saneerausprosessin keskeisimmät henkilöt eli yrityksen johtajat. Ovathan he, kuten Hill ja Jones (1992) esittivät, ainoana sidosryhmänä mukana kaikissa sopimuksellisissa liikesuhteissa muihin sidosryhmiin, ja lisäksi heillä on ainoana ryhmänä suora kontrolli yrityksen päätöksentekoon.⁷⁶ Velkojat ja omistajat olivat laillisen oikeutuksensa myötä valinneet syyskuussa 1904 konkurssipesän uskotuiksi miehiksi johtaja Gösta Serlachiuksen, Pohjoismaiden Osakepankin Tampereen konttorin johtajan Albert Snellmanin ja tamperelaisen varatuomari Yrjö Pulkkinen. Kun myöhemmin syksyllä saatiin aikaan päätös toiminnan jatkamisesta konkurssihallinnon alaisuudessa, heistä tuli myös virallisesti yhtiön hallintomiehiä.⁷⁷

Hallintomiesten tehtävien jako sujui luontevasti ilman suurempia vastalauseita. Keskeisimpään virkaan eli tehtaan isännöitsijäksi⁷⁸ valittiin Gösta Serlachius⁷⁹. Tämä oli selvää kauan ennen virallisia päätöksiä, sillä Serlachius oli muuttanut jo syyskuussa perheineen Kankaan isännöitsijän asuntoon. Serlachius oli keväällä 1904 palannut ulkomailta ja asettunut Mänttään. Tilanhoito ja Mäntän paperitehtaan johtokunnan jäsenyys eivät tyydyttäneet hänen tarpeitaan uralla etenemisessä, joten tiedon Kankaan tilanteesta kantauduttua Mänttään, ei epäröintiä esiintynyt Serlachiuksen tarjoutuessa Kankaan johtoon.⁸⁰ Valinnastaan Serlachius sai kiittää Albert Snellmania, joka oli myös Mäntän tehtaan johtokunnanpuheenjohtaja. Serlachiuksella oli nuoresta iästään huolimatta karttunut ylivoimainen tietämys modernista paperiteollisuudesta verrattuna muihin hallintomiehiin. Todisteita johtajan taidoista ei ollut vielä ehtinyt kertyä, mutta Snellmanilla oli ilmeisen oikea käsitys Serlachiuksen potentiaalista. Serlachiuksen tehtäväksi

⁷⁶ Hill & Jones 1992. 134.

⁷⁷ Velkojien kokoukset 6.10. ja 31.10.1904, GAS Ka, ELKA; Ahvenainen 1975, 18—20.

⁷⁸ Isännöitsijän virka vastaa nykyajan termein toimitusjohtajaa tai tehtaanjohtajaa. Hän vastaa yrityksen strategisten päätösten toteuttamisesta ja tehtaan jokapäiväisestä johtamisesta.

⁷⁹ Gösta Serlachius syntyi Pietarsaareissa 26.4.1876. Valmistui ylioppilaaksi Oulun ruotsalaisesta lyseosta 1895. Opiskeli juridiikkaa vuosina 1895—1897. Vuosina 1897—1898 hän opiskeli Englannissa ja vuosina 1902—1903 suoritti Wienin Technologisches Gewerbe-Museumien paperiteknologian kurssin ja perehtyi koneteollisuuteen. Vuosina 1903—1904 hän tutustui pitkällä Yhdysvaltain matkalla erityisesti sikäläiseen paperiteollisuuteen, mutta myös muuhun liike-elämään, mistä todisteena mm. vesipumppujen ym. teknisten laitteiden edustus Euroopassa. Hänen setänsä, Mäntän tehtaan patruuna G. A. Serlachius, oli mieltynyt veljenpoikaansa ja vaati hänet yhtiön palvelukseen vuonna 1898. G. A. Serlachiuksen kuoltua vuonna 1901 Serlachiuksesta tuli tehtaan johtokunnan jäsen. (Reenpää 1981, 149—151. Ahvenainen 1975, 20—21.)

⁸⁰ Norrmén 1928. 123. Ahvenainen 1975, 22.

määrättiin yksinkertaisesti vastaaminen käytännön johtamisesta ja yrityksen saneeraus-
sen toteuttamisesta.

Albert Snellmanin⁸¹ valinnalle löytyy useita hyviä perusteita. Tärkein niistä oli hänen keskeinen virkansa Kankaan suurimman rahoittajan ja omistajan Pohjoismaiden Osake-
pankin palveluksessa. Jo aiemmin, kun pankki vaati selvitystä tehtaan tilasta, oli Snell-
man näytellyt keskeistä osaa avustamalla selvityksen laatija Gösta Björkenheimiä, joka
oli ehdottomasti toiminnan jatkamisen kannalla. Björkenheim, joka oli valittu Pohjois-
maiden Osakepankin hallintoneuvostoon vuonna 1903, pyrkiin juuri Snellmanin
avustuksella saamaan pankit edustamalleen kannalle. Snellmanin suostuminen Kankaan
johtokunnan jäseneksi lisäsi hänen vaikutusvaltaansa päätettäessä tehtaan kohtalosta.⁸²
Lisäksi Mäntän paperitehtaan johtokunnan puheenjohtajana hänelle oli kertynyt koke-
musta paperitehtaan toiminnasta. Huomionarvioista on myös, että ilman Serlachiukseen
Mäntässä ystävystyneen Snellmanin suositusta ei olisi Gösta Serlachiuksestakaan tullut
isännöitsijää Kankaalle.

Snellmanin tehtäväkenttää ei määritelty missään tarkasti, hänen oli vain määrä johtaa
yritystä yhdessä Serlachiuksen kanssa. Kankaan kirjeenvaihdosta Snellmanille suuri osa
käsittelee vekseleiden ja lainojen suorituksia sekä maksujen perintää. Snellmanin voi-
daan katsoa ensisijaisesti toimineen talousasioiden järjestelijänä ja velkojien takuumie-
henä. Toisaalta hän henkilökohtaisessa kirjeenvaihdossa Serlachiuksen kanssa keskus-
teli muuhunkin liiketoimintaan liittyvistä asioista, kuten myynnistä ja hankinnoista.
Snellman osallistui myös neuvotteluihin, joita käytiin agenttien ja muiden sidosryhmien
kanssa. Hän oli siis hyvin perillä tehtaan johtamisesta ja omasi varmasti myös käytän-
nön valtaa päätösten toteuttamisessa.

Kankaan johtajien välillä vallinnut kaverillinen suhde tulee hyvin esiin kirjeiden epä-
muodollisuutena. Mielenkiintoinen piirre oli, että Snellmanilla pankinjohtajan toimes-
taan huolimatta oli joskus suuria ongelmia omien raha-asioidensa hoitamisessa. Hän jou-

⁸¹ Albert Snellman syntyi 25.6.1871, hän kohosi tärkeään Pohjoismaiden Yhdyspankin Tampereen kont-
torin johtajan virkaan ja sai useita muita arvostettuja mm. paperitehtaiden johtokunnissa. Kuten jatkossa
tulee esille hänen elämänsä katkesi onnettomasti ja hiukan hämärissä olosuhteissa. Luultavasti tästä ta-
pahtumasta johtuen ei hänestä ole aiemmin kirjattu ylös juuri muita tietoja.

⁸² Björkenheim Snellmanille 20.7.1904, GS Mänttä.

tuikin välillä turvautumaan Serlachiuksen avustukseen selvitäkseen lainoistaan.⁸³ Norrménin väite,⁸⁴ joka on esitetty Snellmanin itsemurhaan liittyen, ettei Serlachius olisi tiennyt mitään Snellmanin henkilökohtaisista asioista ei siis pidä paikkaansa.

Snellman ja kolmas hallintomies Yrjö Pulkkinen jatkoivat uudesta toimestaan huolimatta myös vakinaisissa tehtävissään Tampereella. Syy Pulkkinen valinnalle oli yksinkertainen — hän oli koulutukseltaan lakimies ja toimi asianajajana. Kärjäjäkäsitteilyssä hänen valintaansa perusteltiin juuri tällä seikalla.⁸⁵ Kankaan kirjeenvaihdosta käy hyvin ilmi Pulkkinen rooli, jota voidaan kuvailla lähinnä lakiasioissa avustajana toimimisena. Häneltä pyydettiin apua mm. saatavien perinnässä ja viranomaisiin liittyvissä kysymyksissä, kuten puutavaran uitto-oikeuksien hankkimisessa.⁸⁶ Kirjeenvaihto ei ollut kovin tiivistä, on tietysti mahdollista, että puhelinta ja henkilökohtaisia kontakteja käytettiin enemmän. Pulkkinen asemaa ei voida pitää kovin keskeisenä. Vaikka hän olisi ollut perillä tehtaan toiminnasta, niin ajatus muodollisesta papereiden allekirjoittajasta nousee helposti esille.

Pohjoismaiden Osakepankin hallussa oli myös valta ja voima vaikuttaa yrityksen toimintaan. Suomen Pankin osalta valta ei tullut niinkään esille, mutta sillä oli sitä piilevänä hallussaan. Valtaa oli tietysti muillakin ryhmillä ja yksilöillä. Vaikka Mitchell et al. korostavat luokittelunsa käyttökelpoisuutta johtajien määrittäessä yrityksen suhdetta muihin sidosryhmiin, niin sama analysointi voidaan tehdä myös johtajille yhtenä sidosryhmänä, mikä on tämän työn osalta erityisen mielenkiintoista.

⁸³ Snellman Serlachiukselle 26.6.1906, GS Mänttä. Hyvin mielenkiintoisessa kirjeessään Serlachiukselle Snellman selvitti henkilökohtaisen raha tilanteensa heikkouden. Hän kertoi, että oli aikaisemmin turvautunut ystävänsä apuun, josta hän käytti kirjeessä nimimerkkiä I., mutta ei loputtomiin halunnut käyttää hänen ystävyyttään hyväksi. Nimimerkin takana oli mitä luultavimmin Tampereen Yhdyspankin johtaja Idman, joka tuomittiin kavalluksista ja rötöksistä ankariin tuomioihin vuonna 1912, ja joista kuultuaan hänen ystävänsä Snellman teki itsemurhan. Pienistä summista ei ollut kysymys, sillä Snellman pyysi 21 500 markkaa. Snellman kertoi kääntyvänsä Serlachiuksen puoleen koska asia oli hänen virkansa takia arkaluontoinen. Takuiksi hän tarjosi mm. henkivakuutuksensa ja osuutensa Kajaanin Koski- ja Teollisuus yhtiöstä. Henkivakuutukselle saattaisi löytyä käyttöä, sillä Snellman sairasti ilmeisesti jotain tautia, mikä ei käy kirjeestä tarkemmin selville. Valitettavasti Serlachiuksen vastausta ei ole löytynyt.

⁸⁴ Norrmén 1928, 153 (ruotsinkielinen painos).

⁸⁵ Jyväskylän kärjäkunnan ylimääräiset käräjät 18.11.1904, JMA.

⁸⁶ Esim. Serlachius Pulkkiselle 22.3.1905, GAS Ka, ELKA. Kangas Pulkkiselle 8.2.1908, GAS Ka, ELKA.

Henkilötasolla Serlachiuksen asema oli koko prosessin osalta keskeisin. Hänellä oli valta ja voima päättää strategisista ja käytännön toimenpiteistä. Oikeutuksen toimilleen hän oli saanut päämiehiltään eli velkojilta, joiden mandaatti antoi, lukuun ottamatta yleistä kehotusta säästäväisyyteen, vapaat kädet toimia.⁸⁷ Serlachiuksen vankkana tukena seisoivat Björkenheim ja Snellman.⁸⁸ Heidän asemansa kasvatti luonnollisesti luottamusta Serlachiukseen. Luottamus oli huomionarvoinen piirre, sillä ainakaan velkojien kokousten pöytäkirjojen perusteella ei saamamiesten voi sanoa heittäytyneen millään tavoin poikkiteloin johtajien toimenpiteiden eteen. Pulkkisen valta oli käytännössä olematon. Snellmanilla oli puolestaan potentiaalinen valta vaikuttaa niin Pohjoismaiden Osakepankin kuin Serlachiuksen kautta. Snellmanin asema saneerausprosessin käytännöntoteuttajana jäi kauas Serlachiuksen taakse, mutta hänen hallussaan ollut tasapainottavaksi luokiteltava valta oli tärkeässä osassa prosessin toteutumisessa. Velkojien käsissä oli laillinen oikeutus päättää, mitä yhtiössä lopulta tehtiin, mutta johtajilla oli paras tieto yrityksen tilasta ja valta raportoida siitä haluamallaan tavalla.⁸⁹

Päämiesten ja johtajien välillä vallitsi päämies-agentti suhde, vaikka sekä Serlachius että Snellman omistivat pienen määrän yhtiön osakkeita (Serlachiuksen osuus kasvoi myöhemmin). Johtajiin kohdistuneista kontrollointikeinoista selkein oli palkkaus. Johtajille maksettiin kiinteän palkan lisäksi, joka luonnollisesti oli Serlachiuksella korkein, tulokseen sidottu tantieemi eli bonus. Tätä voidaan verrata nykyään käytävään palkkisemis- ja optiokeskusteluun. Rahallisella motivoinnilla pyrittiin keskeiset henkilöt sitomaan kiinni yrityksen tavoitteisiin. Tantieemin tarjoama lisä saattoi muodostua huomattavaksi, tosin Kankaalla tulos ei noussut niin hyväksi, että suuria summia olisi pystytty maksamaan.⁹⁰ Serlachiuksen toimet luvattiin silti palkita avokätisesti, kuten Björkenheim mainitsi Serlachiukselle kirjeessään tammikuussa 1907.⁹¹

Valta vaikuttaa Kankaan toimintaan oli myös agenteilla, joista merkittävimmällä eli Anton Lindebergillä oli myös velkojan oikeudellisia vaateita yritystä kohtaan. Lindebergin kautta käytiin suurin osa Kankaan tärkeimmän markkina-alueen eli Venäjän kau-

⁸⁷ Velkojien kokous 31.10.1904, GAS Ka, ELKA. Ks. myös Ahvenainen 1975, 18.

⁸⁸ Tulee hyvin esille mm. Björkenheimin kirjeestä Serlachiukselle 1.1.1907, GS Mänttä.

⁸⁹ Velkojien kokousten pöytäkirjat, GAS Ka, ELKA.

⁹⁰ Tilinpäätökset ja niihin liittyvät asiakirjat sekä vuosikertomukset 1905—1911, GAS Ka, ELKA.

⁹¹ Björkenheim Serlachiukselle 1.1.1907, GS Mänttä.

pasta. Hänen vaatimuksiaan oli kuunneltava tarkasti ja näin myös meneteltiin.⁹² Kangasta omistaneilla puujalostustehtailta eli Jämsänkoskella ja Kaukaalla oli valta vaikuttaa raaka-aine toimituksien kautta, mutta koska Kangas ei ollut sitoutunut yhteen toimittajaan, niin riski oli huomattavasti pienempi. Lisäksi Serlachius piti yllä hyviä välejä muihin tehtaisiin, jotka eivät olleet suoranaisia kilpailijoita. Tämä johtui varmasti myös siitä, että he olivat Serlachiuksen edustamien koneiden potentiaalisia ostajia. Toisaalta sekä Kangas että Suomen paperiteollisuuden piirit olivat niin pienet, että yhteistyön harjoittaminen oli kaikin tavoin hyödyllisempää kuin toimiminen omin päin.⁹³

Kartellisoituminen ei suoranaisesti tule esille Kankaan tapauksessa, mutta mielenkiintoinen piirre oli Kankaan suhde Suomen Paperiyhdistykseen. Kangas ei itse kuulunut yhdistykseen, mutta Serlachius osallistui silti sen toimintaan Mäntän mandaatilla ja noudatti Kankaankin osalta yhdessä sovittuja päätöksiä. Esimerkiksi kirjeessään vuorineuvos Rudolf Elvingille Serlachius vaati, että kaikkien tehtaitten oli noudatettava yhdessä varastolajeille sovittuja alennusprosentteja. Syytös liian suurista alennusprosentteista suunnattiin Tervakoskea kohtaan.⁹⁴ Kankaalla oli harkittu saneerausprosessin alussa liittymistä myös Tampereen paperikonttoriin, johon Tervakoski kuului, mutta hanke raukesi.⁹⁵

Valtaa oli myös senaatilla, jonka päätöksistä mm. ulkomaankaupan olosuhteiden kehittyminen riippui. Kankaalla valtiovalta näkyi selvästi mm. uitto- ja vesirakennusoikeuksien hakemisessa. Myös yhtiön työntekijöiden asema oli mielenkiintoinen. Vaikka tehtaassa vallitsi vielä patriarkaalinen henki, niin työntekijöillä oli käytössään potentiaalinen valta-ase — lakonuhka. Kankaalla osallistuttiin yleiseen liikehdintään mm. 8-tuntisen työpäivän saavuttamiseksi, mutta mitään suurempia konflikteja ei ilmennyt. Heikko työtilanne Jyväskylässä ei yllyttänyt mielenilmauksiin.⁹⁶

Kolmannen ominaisuuden eli kiireellisyyden analysointi on hankalampaa. Pankkien vaateilla oli etuoikeutettu luonne, joten niiden hoitaminen oli ensisijaista. Toisaalta

⁹² Serlachius Snellmanille 14.9.1906, GAS Ka, ELKA.

⁹³ Esim. Björkenheim (Kaukaa) Serlachiukselle 21.9., 2.10. ja 14.10.1905, GS Mänttä.

⁹⁴ Serlachius Elvingille 26.1.1907, GAS Ka, ELKA.

⁹⁵ Björkenheim Snellmanille 29.7.1904, GS Mänttä.

⁹⁶ Serlachius Lindebergille 10.4.1907, GAS Ka, ELKA.

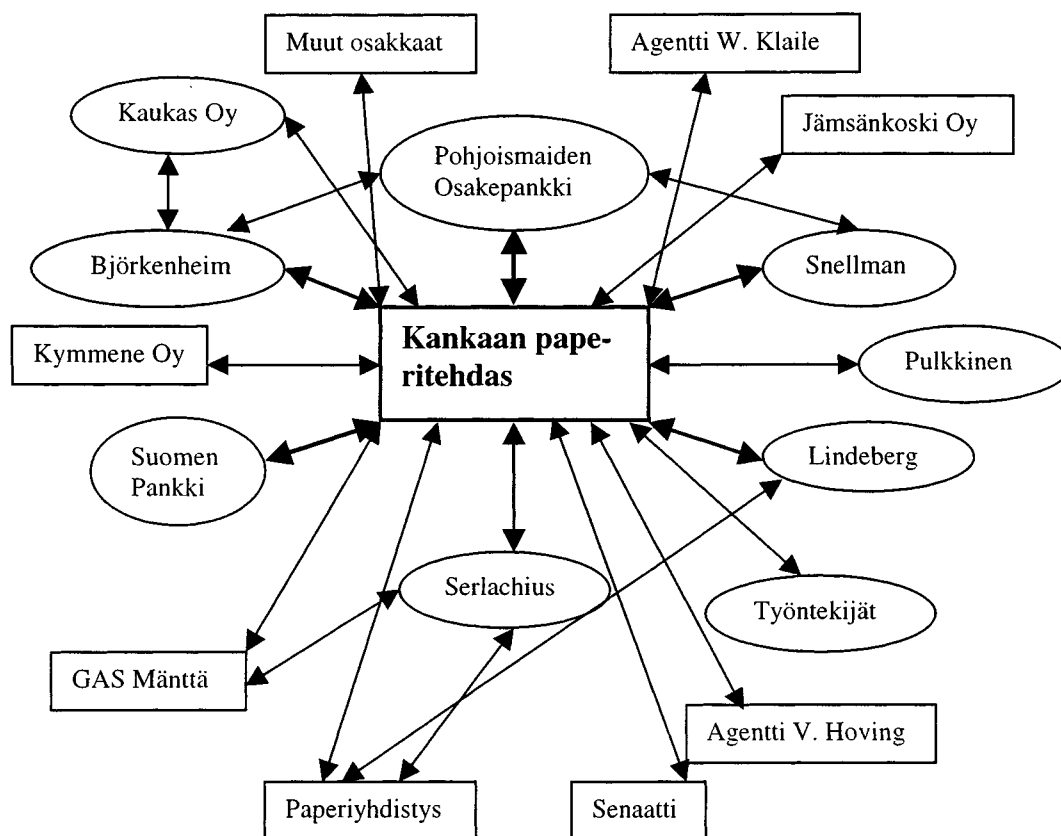
pankit olivat myös yrityksen omistajia ja valmiit joustamaan maksuaikatauluissa. Kiireellisyyttä ei siis voi pitää niiden vallitsevana ominaisuutena. Selkein kiireellisyys elementti voidaan löytää asiakkaista, joiden tilauksiin oli pyrittävä vastaamaan mahdollisimman nopeasti. Myös Anton Lindebergin vaatimukseen oli reagoitava kiireellisesti, jotta tilaukset olisivat sujuneet ongelmitta. Johtajien osalta kiireellisyyttä on vaikea arvioida, joten se jätetään tekemättä. Heidän asemansa on joka tapauksessa keskeinen.

Esitettyjen ominaisuuksien perusteella voidaan Kankaan keskeiset sidosryhmät saneerauksen toteuttamisen alettua luokitella kootusti. Joidenkin ryhmien/henkilöiden sijoittaminen näihin luokkiin on hieman hankalaa, koska heidän hallussaan olleiden ominaisuuksien voimakkuus vaihteli.

- Laillisen oikeutuksen, vallan ja kiireellisyyden omanneet: Pohjoismaiden Osakepankki (kiireellisyys varauksella), Anton Lindeberg.
- Laillisen oikeutuksen ja vallan omanneet: Serlachius, Snellman, Björkenheim, Kaukas Oy, Suomen Pankki, (Pulkinen).
- Vallan ja kiireellisyyden omanneet: Tärkeät asiakkaat.
- Vallan omanneet: Senaatti, kilpailijat, työntekijät.
- Laillisen oikeutuksen omanneet: Pienemmät omistajat ja velkojat.

Kyseessä on kuva tilanteesta vuoden 1904 lopussa. Näiden tietojen ja vallinneiden olosuhteiden pohjalta on mahdollista esittää Kankaan olennaisimmat sidosryhmät ja niiden asemat samaisena ajankohtana kuvion 5 mukaisesti.

Kuvio 5. Kankaan paperitehtaan sidosryhmät ja niiden asemat (primaariryhmät ympyröity, paksummat nuolet korostavat suhteen tärkeyttä).



3.3. Strategisten suunnanmuutostoimenpiteiden analysointi

Turnaround –strategioita käsittelevässä osuudessa jaoteltiin strategioita operationaalisiin ja strategisiin. Tässä kappaleessa pyritään hyödyntämään kyseistä jaottelua ja siihen liittyvää käsitteistöä. Toteutettujen toimien yksiselitteinen luokittelu teoreettisiin kategorioihin ei ole välttämättä helppoa. Näin joka tapauksessa menetellään, jotta tapahtumien kulku pystytäisiin esittämään loogisesti mielenkiintoisia yksityiskohtia kuitenkin unohtamatta.

3.3.1. Tuote- ja tuotantostrategiat

Suunnanmuutoksen ensimmäinen askel oli tehtaan johdon uudistaminen. Se oli operationaalinen liike yhtiön velkojilta ja omistajilta, mikä vaadittiin suunnanmuutoksen käynnistämiseksi. Kankaan uusi toiminnallinen johtaja Gösta Serlachius oli tutustunut paperin valmistuksen saloihin niin Euroopassa kuin Yhdysvalloissakin. Hän oli epäilemättä yksi kansainvälisimpiä paperiteollisuuden asiantuntijoita maassamme, vaikkakaan ei vielä kovin tunnettu. Serlachiuksella oli luontainen kiinnostus uusia toimintatapoja kohtaan. Maailmalta hankitut tiedot ja taidot odottivat malttamattomasti hyödyntämistä. Kankaan tilanne sopikin hänelle mainiosti.⁹⁷

Tuotestrategioihin kuuluvat mm. keskittyminen yrityksen kannalta tuottoisimpien tuotteiden valmistamiseen ja laadun kehittämiseen. Nämä olivat keskeisiä toimenpiteitä myös Kankaalla. Norrmén ja Ahvenainen ovat korostaneet tuotannossa tehtyjen muutosten ensisijaista merkitystä toiminnan tervehdyttämisessä.⁹⁸ Näitä tuloksia ei ole tässä työssä kiistäminen, sillä 1900-luvun alussa yksinkertaisen organisaatiomallin omanneessa teollisuuslaitoksessa juuri tuotantoprosessi oli korostetussa asemassa. Käytännössä juuri tuotannon muutoksilla saatiin aikaan yrityksen strateginen uudelleen asemoituminen. On kuitenkin välttämätöntä huomioida, että yritys ei toimi koskaan puhtaasti yhden osa-alueen varassa, eikä ainoastaan yhdelle alueelle kohdistetuilla toimenpiteillä ole yrityksiä yleensä saatu saneerattua. Kankaan tuotantoprosessin uudistaminen ansaitsee silti tarkan analysoinnin.

Tuotanto oli ollut heikonlaista vuoden 1904 aikana, olipa tehtaalla ollut jopa kuukauden seisokkikin. Ainoastaan toinen kahdesta paperikoneesta oli käytössä ja näin ollen laatuvalikoima oli supistunut aikaisemmasta. Yleistilanne tehtaalla oli melko surkea. Toisaalta pöytä oli tyhjä ja ilmapiiri valmis muutokselle. Laajan valtuutuksen ansiosta johtajien kädet olivat vapaat toimintaan, ja koska velkojat olivat tilanteen tasalla, ei heidän harteille kasaantunut paineita ihmeiden toteuttamisesta.⁹⁹

⁹⁷ Norrmén 1928. 127; Reenpää 1981. 149.

⁹⁸ Ahvenainen 1975. 22—28; Norrmén 1928. 131—135.

⁹⁹ Velkojien kokous 31.10.1904, GAS Ka, ELKA.

Jo joulukuussa 1904 kirjeessään Lindebergille Serlachiukselle oli muotoutunut selvä käsitys tuotannon tulevaisuudesta. Kuten menestyksekkäältä saneerausjohtajalta edellytetään, Serlachius oli perehtynyt tehtaan historiaan, kartoittanut milloin yritys oli tehnyt hyvää tulosta, ja millaisessa tilanteessa se oli tuottanut tappiota. Serlachiuksen avainajatus tuotannon osalta oli luoda yhtiölle ns. core competence eli tiedollinen taidollinen ja tuotannollinen etu, joka erottaisi heidät edukseen kilpailijoista.¹⁰⁰ Oikein määritelty toiminnan ydinidea voi antaa selvän etulyöntiaseman suhteessa kilpailijoihin sekä mahdollistaa yrityksen uudelleen asemoitumisen. Vaikeutena tässä on ydinidean hahmottaminen sekä sen kehittämisen tai muuttamisen toteuttaminen oikeaan aikaan. Serlachiuksen lähtökohtana oli, että Kangas ei voi tuottaa kaikkia paperilaatuja kilpailukykyiseen hintaan — oli siis keskityttävä alueeseen, jota tehtaan potentiaali palvelisi parhaiten.¹⁰¹

Katsaus historiaan tarjosi Serlachiukselle sovellettavaksi kelpaavia ideoita. Kangas oli lumppupaperiin erikoistuneena tehtaana tuottanut aikaisemmin myös ns. hienopapereita ja savukepaperia.¹⁰² Tehdas oli vähitellen luopunut niiden valmistamisesta ja siirtynyt yhä enemmän mm. sanomalehtipaperin massatuotantoon, johon sen tuotantokoneiston kapasiteetti ei ollut sopivin. Serlachius nosti heti esille savuke- ja silkipaperin valmistamisen aloittamisen. Aidon pergamenttipaperin, josta oli muodostunut Kankaan specialiteetti, tuotantoa jatkettiin entiseen tapaan. Samoin tuotannossa säilyivät hienommat ja tavallisemmat laadut posti-, kirjekuori-, kirjoitus, paino- ja väripaperista.¹⁰³ Samalla kertaa hän teki selväksi, että yhtiön oli panostettava paperin laatuun, joka muutenkin oli viimeisten vuosien aikana heikentynyt. Näkemyksiä laatukysymykseen pyydettiin myös Lindebergiltä.¹⁰⁴

Muutoksia ei voitu toteuttaa suoralta kädeltä. Tekniikka oli ensin saatava asianmukaiselle tasolle. Tuotantoa lähdettiin kehittämään asteittain siltä tasolta millä oltiin. Tilauksiksi hyväksyttiin huonompiakin laatuja, mutta asiamiehiä pyydettiin hankkimaan vast-

¹⁰⁰ Core competence olemusta ovat pohtineet pidemmälle mm. Hamel & Prahalad (1994).

¹⁰¹ Serlachius Lindebergille 14.12.1904, GAS Ka, ELKA.

¹⁰² Hienopaperilaatuja ovat mm. silkipaperi ja puhdistuspaperi, mutta myös hyvälaatuinen savukepaperi ja pergamentti voidaan luokitella sellaiseksi. Viralliset paperit, tietyt kirjoitus- ja painopaperit tehtiin myös suurelta osin lumpusta ja hyvin kiillotetut laadut olivat arvokkaita. Ks. myös Michelsen 1986, 138.

¹⁰³ Serlachius Tidskrift Teknikern toimitukselle 28.12.1904, GAS Ka, ELKA.

¹⁰⁴ Serlachius Lindebergille 14.12.1904, GAS Ka, ELKA.

edes myös parempien laatujen tilauksia. Sanomalehti- ja jätöpaperin valmistuksesta luovuttiin suosiolla.¹⁰⁵ Toinen paperikone otettiin käyttöön keväällä 1905 savukepaperin valmistamisen, tai tässä vaiheessa lähinnä sen valmistamisen harjoittelun aloittamiseksi. Tieto Venäjällä vallinneesta tupakkapaperipulasta antoi selkeän motiivin toiminnalle.¹⁰⁶ Savukepaperista muodostui eräänlainen Serlachiuksen lempilapsi, mutta sen valmistaminen oli taitoa vaativaa. Erilaisia kokeiluja tehtiin ahkerasti. Kankaan insinööri Kutter oli itse varsin kyvykäs paperin valmistaja, mutta vasta Tervakosken entisen ja sillä hetkellä Santalahden paperitehtaassa toimineen insinööri Bollmanin avustuksella laatu saatiin kelvolliselle tasolle. Apua haettiin siis ulkopuolisiltakin tahoilta.¹⁰⁷

Paperikoneen käyttöönotosta varsinaisten tilausten saamiseen kesti oma aikansa. Velkojien kokouksissa ja kirjeenvaihdossa agenteille vallitsi silti vahva usko tuotteen tulevaisuuden näkymiin. Esimerkiksi vuoden 1906 vuosikertomuksessa todetaan savukepaperilla olevan kova kysyntä ja maksuaikojen olevan lyhyitä. Tuotekehitys, joka lähti asiakkaiden tarpeista, liittyi olennaisesti Serlachiuksen strategiaan. Koska Venäjältä oli odotettavissa suuri tilaus savukepaperista rullana, joka tuplaisi heidän voittonsa arkkeina valmistettuun verrattuna, oli kyseistä paperia myös pyrittävä valmistamaan rullana.¹⁰⁸ Vaikka kysyttyä laatua ei tehtaalla olisi entuudestaan valmistettu, oltiin vielä keväällä 1905 herkästi valmiita aloittamaan koevalmistukset. Asiakkaita pyydettiin lähettämään yleensä mallikappaleita toivotusta paperista.¹⁰⁹

Paperilaatujen hintaeroista johtuen harvemmatkin tilaukset arvokkaammasta laadusta saattoivat olla kannattavia. Tavaratilauskirjojen pohjalta tarkasteltuna savukepaperin tilaukset olivat syksyyn 1906 asti yllättävän vähäisiä, minkä jälkeen ne alkoivat lisääntyä jonkin verran. Määriä ei kuitenkaan voi verrata mm. pergamentin ja silkkipaperin vastaaviin.¹¹⁰ Johtajan valta kertoa asioista parhaaksi katsomallaan tavalla tulee tässä hyvin esille. Savukepaperin odotuksista puhuttiin aluksi paljon, vaikka konkreettiset tulokset eivät vielä olleetkaan kehuttavia. Yrityksen tuotannon elvyttämisessä olennai-

¹⁰⁵ Serlachius Lindebergille 28.12.1904, GAS Ka, ELKA; Serlachius Björkenheimille 18.7.1905, GAS Ka, ELKA.

¹⁰⁶ Velkojien kokous 8.3.1905, GAS Ka, ELKA; Ahvenainen 1975, 24.

¹⁰⁷ Norrmén 1928, 132.

¹⁰⁸ Vuosikertomus 1.9.1906, GAS Ka, ELKA.

¹⁰⁹ Esim. Serlachius Lindebergille 28.4.1905, GAS Ka, ELKA.

¹¹⁰ Tavaratilauskirjat 1905—1907, GAS Ka, ELKA.

sempaa oli välittömästi aloitettu asteittainen laadun kehittäminen perinteisten hienopaperien alueella. Savukepaperin valmistuksen merkitystä ei pidä väheksyä, mutta se oli selvästi pidemmän aikavälin ohjelma, jonka tuotot eivät suoranaisesti auttaneet tehdasta parin ensimmäisen saneerausvuoden aikana.

Serlachius ei jättänyt teknisiä uudistuksia pelkästään savukepaperin tuotantoon. Uusia koneita pyrittiin hankkimaan ja tehdasta remontoimaan sopivammiksi. Kesällä 1905 päätettiin tilata kiiireisenä Saksasta uusi filigraanikalanteri.¹¹¹ Tämä investointi oli tuotantostrategia huomioon ottaen välttämätön. Kalanterilla päällystettiin ja kiillotettiin paperi ja näin ollen parannettiin sen laatua. Samana vuonna hankittiin myös uusi höyrykattila ja vanha varustettiin ylikuumentimella. Toimenpide oli varsin tarpeellinen, sillä heikko veden juoksu oli edelleen joka vuotuinen harminaihe.¹¹² Samaan ongelmaan kiinnitettiin huomioita myös uutta turbiinia hankittaessa — veden kulutus suhteessa tehoon oli oltava alhainen.¹¹³

Vuonna 1906 tehtaalle rakennettiin mm. 650 metriä uutta rataa helpottamaan kuljetuksia, parannettiin paloturvallisuutta turbiiniruiskulla ja palomuurin rakentamisella sekä aloitettiin pitkään suunnitellun padon ja patorakennuksen rakentaminen.¹¹⁴ Tehdasta kehitettiin siis taloudellisesti tilanteesta huolimatta melko kokonaisvaltaisesti. Ahvenaisen toteamus, että velkojat antoivat luvan ainoastaan välttämättömiin korjauksiin, voi pitää osin paikkaansa.¹¹⁵ Välttämättömän määrittely ei vain ole niin yksinkertaista ja lisäksi sen määrittely oli lähes täysin johtajien käsissä. Helsingissä ja Viipurissa vaikuttavien omistajien sekä velkojien oli luotettava Serlachiuksen ja Snellmanin näkemyksiin. Pankit olivat lisäksi lupautuneet antamaan lisäluottoa Kankaalle, jota ei kuitenkaan tarvinnut nostaa, kuten Serlachius totesi syksyllä 1905 selostaessaan yhtiön tilaa Björkenheimille.¹¹⁶ Tosiasia oli silti, että hankintoja ainakin harkittiin tarkasti.

¹¹¹ Ludvig Kutter Serlachiukselle 5.6.1905, GS Mänttä.

¹¹² Vuosikertomus 1.9.1906, GAS Ka, ELKA.

¹¹³ Serlachius Werner Klaille 30.8.1906, GAS Ka, ELKA.

¹¹⁴ Velkojien kokous 20.8.1907; Vuosikertomus 1.9.1907; Serlachius Pulkkiselle 4.8.1906; Serlachius rakennusmestari E.A. Wuorelle 13.11.1906, GAS Ka, ELKA.

¹¹⁵ Ahvenainen 1975, 29.

¹¹⁶ Serlachius Björkenheimille 18.7.1905, GAS Ka, ELKA.

Tuote- ja tuotantostrategia jatkui johdonmukaisena koko käsiteltävän ajanjakson. Tehtaalla nähtiin olevan tulevaisuutta ainoastaan korkeiden laatujen valmistajana.¹¹⁷ Syksyllä 1906 halpojen laatujen tilauksia ei suostuttu enää edes vastaanottamaan.¹¹⁸ Tehdas joutui usein toteamaan, ettei tilatun paperin valmistaminen sopinut heille, mikä johtui yleensä teknisistä syistä. Esimerkiksi savukepaperikone oli vuonna 1907 säädetty vain korkeita laatuja varten. Mutta koska Serlachius oli myös Mäntän johtokunnan jäsen, ja jos tämä tehdas valmisti pyydettyä paperia, niin hän saattoi ilman suurempia omantunnon tuskia kehottaa asiakasta kääntymään Mäntän tehtaan puoleen.¹¹⁹

3.3.2. Myynti- ja markkinointistrategiat

Kankaan laaja-alaisessa saneerausprosessissa myös markkinointiin ja myyntiin pyrittiin löytämään uusia ajatuksia. Kankaan markkina-asema oli syksyyn 1904 mennessä heikentynyt huomattavasti. Asiakkaita oli menetetty seisokin aikana, eikä lajivalikoiman supistuminenkaan ollut edesauttanut asiaa. Suomen paperimarkkinoiden yleinen tila oli kohtalainen. Tuotannon arvo ja määrä kasvoivat jonkin verran ja paperin viennin volyyymi selvästi.¹²⁰ Venäjällä eli Kankaan keskeisimmällä markkina-alueella paperilla oli kysyntää. Vallinnutta tilannetta ei siis voi pitää täysin epätoivoisenakaan.

Kankaan myyntitoiminta oli järjestetty pääosin asiamiesten avulla. Kotimaassa tehdas edusti ja palveli asiakkaitaan myös itse. Agenttien osuus kotimaan myynnistä oli kuitenkin huomattava. Tehdas ei perustanut laajempaa omaa myyntiorganisaatiota, vaan tyytyi ajankuvan mukaisesti asiamiesten palveluihin. Myynti pyrittiin järjestämään ketjuksi tehdas—agentti—asiakas. Malli oli käytännössä ainoa toimiva. Asiamiesten tehtävänä oli hankkia asiakkaita ja seurata markkinoiden kehitystä. Lisäksi he toimivat väli-varastojen hoitajina.¹²¹ Agentti saattoi edustaa vain yhtä tehdasta, mikä riippui sekä tehtaan että asiamiesliikkeen koosta, mutta usein edustettuina oli useita yrityksiä. Peri-

¹¹⁷ Serlachius Lindebergille 5.4.1906 GAS Ka, ELKA.

¹¹⁸ Serlachius Lindebergille 16.11.1906 GAS Ka, ELKA.

¹¹⁹ Serlachius Lindebergille 24.1.1907 ja 11.3.1907, GAS Ka, ELKA.

¹²⁰ Halme 1955, 128—129; Michelsen 1986, 255; SVT teollisuustilasto XVIII. Snellman 1912, 32—35. Määrät ja arvot vaihtelevat hieman lähteistä riippuen.

¹²¹ Ahvenainen 1975, 59—60.

aatteessa kilpailijoilla ei ollut samaa agenttia. Yhtiön tärkein agentti Anton Lindeberg ei ollut yksistään Kankaan edustaja, vaan palveli muitakin suomalaisia yhtiöitä.

Lähes ensitöikseen Serlachius lähti rakentamaan kotimaan myyntiverkostoa. Henkilökohtaiset suhteet toimivat aluksi selkeästi apuna. Esimerkiksi Pohjanlahden kaupunkien, erityisesti Pietarsaaren, myynti annettiin Birger Serlachiuksen hoidettavaksi ja Vaasan agenttuuria etsittiin kaupungin Pohjoismaiden Osakepankin konttorin avustuksella. Jos asiamies edusti kilpailevaa tehdasta, ei häntä mielellään hyväksytty. Kankaan myynnin kannalta nämä eivät olleet tärkeitä alueita, mutta yhteydenotot Oulua ja Kuopiota myöten kuvaavat silti sitä, että koko maata pidettiin potentiaalisena markkina-alueena.¹²²

Asiamiehiä vaihdettiin myös uusiin. Helsingissä uutena agenttina aloitti Werner Klaile ja Viipurissa Axel Hagert ja Victor Hoving. Helsinki oli luonnollisesti tärkeä alue, aluksi sinne yritettiin saada Kymin yhtiön agenttuurista luopunut Dahlberg, jolle tarjottiin myös koko Suomen kattavaa valtuutusta. Kun hän ei ottanut vastaan tehtävää, Klaile sai tuon viran. Hovingille puolestaan tarjottiin syksyllä 1906 Helsinkiä lukuun ottamatta edustusta koko Suomen alueelle, jonka hän hyväksyi. Mielenkiintoista oli, että myös Hovingilla oli edustettavana lukuisia muita tehtaita mm. lumppupaperia valmistanut Näsijärven paperitehdas.¹²³ Keskeistä tässä oli, että Suomen myynti saatiin lopulta keskitettyä kahden agentin käsiin.

Kankaan tärkein asiamies oli uudenkin johdon aikana Pietarissa toiminut Anton Lindeberg. Sidosryhmien yhteydessä esitettyjen syiden perusteella Lindeberg ansaitsi johdon erityisen huomion. Voidaan sanoa, että Kankaan ja hänen välillä vallitsi melko toimiva yhteistyösuhde. Täysin saumatonta toiminta ei silti ollut, sillä Lindeberg osasi myös hyödyntää asemaansa. Syksyllä 1906 hän oli uhannut jättää Kankaan, jos hänen tekemiin laskelmiin provisioista ja takuusummista ei suostuttaisi. Kankaalla oltiin summista kovin eri mieltä, mutta koska he katsoivat olevan liian riippuvaisia Lindebergin suhteista tärkeimmällä markkina-alueellaan, oli heidän nöyryytyksestä huolimatta jatketta-

¹²² Serlachius Birger Serlachiukselle 8.12.1904 ja Serlachius Pohjoismaiden Osakepankin Vaasan konttorille 13.12.1904, GAS Ka, ELKA.

¹²³ Serlachius Hovingille 28.8.1906, GAS Ka, ELKA; Hoving Serlachiukselle 12.9.1907, GS Mänttä.

va vanhaan malliin. Asia päätettiin silti esittää velkojien kokouksessa.¹²⁴ Tehdas ei siis voinut yksipuolisesti sanella, mitä ja miten asiat tehdään, tai jos näin tapahtui oli kirjeiden sävy hyvin kohtelias — piirre, joka oli kyllä muutenkin tyypillinen 1900-luvun alun liikekirjeenvaihdossa.

Kansainväliset kontaktit olivat Serlachiukselle itsestäänselvyys. Matkat ja opiskelu ulkomailla olivat avanneet uusia näkökulmia ja mahdollistivat myös liikesuhteiden solmimisen. Mikä tärkeintä, hän oli hankkinut vankan kielitaidon, josta oli hyötyä myös Kankaan asioiden hoidossa. Matkalaskunsa Serlachius kattoi toimimalla paikallisten tehtaiden Suomen ja sen lähialueiden asiamiehenä. Näitä tehtäviä hän jatkoi myös kotimaassa. Kankaalla toimiessaan Serlachius edusti vesimittareita ja hydraulisia säätimiä. Serlachiuksen tilanne oli suotuista, sillä ulkomaiset teknologiatuottajat pyrkivät kiivaasti löytämään uusia asiakkaita.¹²⁵ Hänellä voi siis olettaa olleen melko hyvä käsitys niin kotimaisista kuin ulkomaisista tehtaista ja markkinoiden rakenteesta.

Samaan aikaan kotimaisen myyntiverkoston uusimisen kanssa Serlachius pyrki lähestymään myös Länsi-Euroopan markkinoita. Kankaalla oli ollut aikaisemmin tiiviit yhteydet Isoon-Britanniaan, mutta suhteet olivat kuihtuneet pois yllättävän nopeasti. Serlachius herätteli toiveita tunkeutumisesta uudelleen saarivaltakunnan markkinoille. Lisäksi yhteydenottoja tapahtui Italiaa ja Saksaa myöten.¹²⁶ Läntinen Eurooppa osoittautui valitettavasti liian suureksi palaksi pienelle Kankaalle. Näillä alueilla kilpailu oli muutenkin kovaa ja sitä paitsi Venäjällä paperista saatiin huomattavasti parempi hinta, kuljetuksiin liittyvistä alhaisista kustannuksista puhumattakaan.¹²⁷ Kuten tuotestrategioiden suhteen, Serlachius yritti markkinoinnissakin hyödyntää Kankaalla aiemmin käytettyjä strategioita.

Markkina-alueen laajentamisen alkuvaikeudet eivät masentaneet Serlachiusta. Keväällä 1906 toiminta tehtaalla oli siinä määrin vakaata, että hän saattoi lähteä pitkälle pääosin

¹²⁴ Serlachius Lindebergille 17.8.1906, GAS Ka, ELKA.

¹²⁵ Esim. Björkenheim Serlachiukselle 14.10.1905 ja Lombard Governor Company Serlachiukselle 27.7. ja 28.7.1905, GS Mänttä. Ahvenainen 1975, 20—21; Normén 1928, 125—126. Michelsen 1999, 175.

¹²⁶ Carlo Minni Serlachiukselle 23.3.1905, GAS Ka, ELKA.

¹²⁷ Serlachius Walter Ibbotsonille 15.12. ja 28.12.1904, GAS Ka, ELKA; Vrt. myös Ahvenainen 1975, 62.

Itä-Eurooppaan suuntautuneelle kierrokselle. Tehtaan juoksevien asioiden hoidosta ja kirjeenvaihdosta Serlachiuksen poissa olleessa huolehti Emil Sandström, joka oli pal-
kattu avustamaan tehtaan johtamisessa 25.8.1905 alkaen.¹²⁸ Matkan varsinainen syy ei
ole käynyt ilmi, eikä konkreettisia tuloksia ole helppo sanoa, mutta matkan jälkeen teh-
taan kirjeenvaihto lisääntyi näille alueille selvästi. Esimerkiksi vuonna 1907 varsovalai-
nen asiamies Horwitsch sai laajan edustuksen, joka käsitti Venäjän reuna-alueita Kri-
miltä Siperiaan. Matka osoittaa ainakin, että henkilökohtaiset kontaktit ja kasvokkain
solmitut sopimukset nähtiin tärkeinä asioina menestyksekkään liiketoiminnan harjoitta-
misessa. Tätä näkemystä vahvistaa Serlachiuksen, Snellmanin ja Kutterin tekemät mat-
kat Venäjälle, joilla järjesteltiin mm. savukepaperin markkinointia, arvioitiin ja ohjeis-
tettiin uusia asiamiehiä, tarkastettiin varastoja sekä pyrittiin muutenkin vauhdittamaan
myyntiä.¹²⁹

Markkinointistrategian erityispiirre Kankaalla oli johdon aloittama aktiivinen mainonta
uusien koti ja ulkomaisten asiakkaiden tavoittamiseksi. Jo helmikuussa 1905 tehdas
käynnisti laajan mainoskampanjan sanomalehdissä. Ilmoituksia oli vähintään kerran
kuukaudessa seuraavissa lehdissä: Hufvudstadsbladet, Helsingfors Posten, Helsingin
Sanomat sekä suurimmissa lehdissä Turussa, Viipurissa, Kuopiossa, Sortavalassa, Vaa-
sassa ja Oulussa. Mainonta kohdistettiin siis koko Suomen alueelle. Pienetkin tilaukset
hyvälaatuisesta paperista olivat tervetulleita. Näissä ensimmäisissä mainoksissa koros-
tettiin paperin halpaa hintaa varsinkin ulkomaisiin varastolaatuihin verrattuna.¹³⁰ Tähän
tyyliin vaikutti meneillään oleva vanhojen varastojen realisoinnin tehostaminen ja se,
että laatua ei aivan hetkessä saatu niin korkeaksi, että se olisi ollut selvä myyntivaltti.

Jos sanomalehtimainonta edusti laajemman tilaajakunnan hankkimista, niin potentiaali-
seen asiakaskuntaan kohdistettua myynninedistämistä voidaan silti pitää tärkeämpänä.
Valtakunnan ensimmäinen ja vuoteen 1908 asti ainoa talousalan yleisaikakauslehti
Mercator aloitti toiminnan keväällä 1906. Aluksi vuoroviikoittain ja sitten joka viikko

¹²⁸ Emil Sandström Serlachiukselle 11.8.1905. GS Mänttä.

¹²⁹ Serlachius Björkenheimille 18.3.1905, GAS Ka, ELKA; Ahvenainen 1975, 63. Lindeberg joutui luopumaan Moskovan konttoristaan tuottamattomana vuoden 1904 lopussa, minkä vuoksi kangas joutui etsimään uudeksi asiamieheksen Bernhard Jacobsonin. Hänkin luopui tehtävästä pian. Kangas katsoikin parhaaksi lakkauttaa Moskovan varaston ja siirtyi myymään sinne yksinomaan tilausten perusteella.

¹³⁰ Serlachius Finska Telegrambyrån Annons Avdelning 5.2.1905, GAS Ka, ELKA.

ilmestynyttä lehteä painettiin ruotsiksi, mutta useissa numeroissa oli myös saksankielisiä artikkeleita tai tiivistelmiä. Julkaisua ei siis oltu suunnattu puhtaasti kotimaan markkinoille. Syksyllä Mercator ilmoitti Serlachiukselle, jonka mielipidettä asiasta oli aiemmin kuultu, painavansa erityisen paperiteollisuutta käsittelevän numeron saksan ja ruotsin lisäksi englanniksi. Serlachiukselta pyydettiin myös artikkelia lehteen.¹³¹

Jo Mercatorin ensimmäisistä numeroista lähtien Kankaan paperitehtaan mainos esiintyi lehdessä. Ilmoitteluintensiteetti oli varsin korkea. Lehti sai ilmeisen suuren osan tuloistaan mainoksista, joita oli yllättävän paljon teollisuuden ja kaupan eri aloilta. Huomionarvoista on, että Kangas oli ainut itse mainostava paperitehdas. Ennakkoluuloton oman idean etsiminen ja päämäärätietoisuus näkyvät tässäkin. Mainosten sisältö oli muuttunut edellisvuoden sanomalehtimainoksista. Enää ei hintaa tuotu esille, vaan yksinkertaisesti mainittiin valmistettavat laadut, jotka olivat hienopapereita. Esimerkiksi WC-paperi, josta myöhemmin kehittyi Serlachius konsernin yksi tukipylväistä, esiintyi jo näissä mainoksissa. Mainonta loppui Mercatorissa vuoden 1908 alussa, samaan aikaan, kun Kankaan tilaa alettiin virallisesti pitää niin hyvänä, että esitettiin jo konkurssihallinnon lopettamista. Samoihin aikoihin myös Serlachius siirtyi Kymin Osakeyhtiön johtoon. Seuraavan kerran Kankaan uudistuneita mainoksia näkyi Mercatorissa syksyllä 1909. Ne olivat vain yksittäisiä, mistään mainoskampanjasta ei enää ollut merkkejä.¹³²

Ahvenaisen toteamukselle, että mainontaa pidettiin viimeisenä keinona asiakkaiden hankkimiseksi, ja että markkinoiden ollessa hyvät, se oli lähinnä rahan haaskausta,¹³³ voi halutessaan löytää jossain määrin tukea Kankaan käytöksestä. Toisaalta, jo vuonna 1906 tehtaan tilauskanta oli niin hyvä, että tuskin mainontaa pidettiin enää minkäänlaisena hätätoimenpiteenä. Serlachius oli kylmästi todennut sen olevan tuottoisaa ja soveltuvan Kankaan tarpeisiin. Tätä tukee Serlachiuksen kirje kesällä 1907 Lindebergille, jossa hän toteaa Kankaan olevan täysin työllistetty kolmeksi kuukaudeksi eteenpäin ja erityisesti Suomen myynti oli kasvanut niin paljon, että he saisivat pian minkä hinnan tahansa tuotteistaan. Serlachiuksen mielestä kiitos tilanteen edullisuudelle kuului sille,

¹³¹ Mercator Serlachiukselle 11.10.1907, GS Mänttä.

¹³² Mercator 1906—1909.

¹³³ Ahvenainen 1991, 56.

että he olivat onnistuneet tekemään paperilaatunsa kovassa huudossa olevaksi.¹³⁴ Ei voi kieltää, etteikö mainonta olisi edesauttanut suotuisaa kehitystä.

Myynninedistämistä ei rajoitettu pelkästään julkisten tiedotusvälineitten avulla suoritettavaksi. Serlachius liitti kirjeisiin, varsinkin uusille ja potentiaalisille asiakkaille, ylistäviä lauseita paperin hinta-laatu suhteesta verrattuna kilpailijoiden eli lähinnä Tervakosken ja Frenckellin tehtaiden tuotteisiin. Kehujen tueksi oli tavallista liittää mallikappale tarjotusta laadusta ja mahdollisesti muistakin paperilaaduista.¹³⁵

Kun tarkastellaan kirjeenvaihdon sisältöä, niin jo kahdessa vuodessa oli tapahtunut selkeä muutos. Vuonna 1907 Serlachius joutui valittamaan asiamiehille, että tilauksia ei voitu toimittaa ajoissa, koska niitä oli niin paljon. Ongelmaksi oli muodostunut se, että tilausten edustaessa erilaisia laatuja, ei koneita ehditty säätämään tarpeeksi nopeasti kunkin laadun tarpeita vastaaviksi. Serlachius pyrki ensisijaisesti säilyttämään vanhat asiakkaat, mutta joutui kehottamaan Lindebergiä olemaan ottamatta uusia asiakkaita, joiden tilaukset olivat vähäisiä.¹³⁶ Paljon oli ehtinyt tapahtua, kun asiakkaita oli jo tarve karsia.

3.4. Operationaalisten suunnanmuutostoimenpiteiden analysointi

3.4.1. Kustannusten pienentämisstrategiat

Velkojen ensimmäinen operationaalinen toimenpide Kankaan saneeraamiseksi oli johtajien vaihtaminen, mutta koska heidän rooli määriteltiin jo sidosryhmien yhteydessä paneudutaan nyt tarkemmin johtajien suorittamiin operationaalisiin toimiin. Kustannusten pienentämistä on pidetty keskeisenä toimenpiteenä lähes kaikissa suunnanmuutoksissa, mikä on tietysti luonnollista, sillä eihän menestyvälläkään yrityksellä ole varaa turhiin menoihin, jotta positiivinen kehitys jatkuisi. Kun lähdetään tarkastelemaan Kankaan prosessia tästä näkökulmasta, niin ensimmäiseksi tulevat esiin Serlachiuksen käyttöönottamat kokonaisvaltaiset kustannus- ja kannattavuuslaskelmat, jotka olivat Suomen oloissa edistyksellisiä. Aikaisempi tutkimus on oikeutetusti korostanut uutta

¹³⁴ Serlachius Lindebergille 7.6.1907, GAS Ka, ELKA.

¹³⁵ Esim. Serlachius Oulun uudelle kirjapainolle 23.1.1905, GAS Ka, ELKA.

¹³⁶ Serlachius Lindebergille 29.4.1907 ja 14.6.1907, GAS Ka, ELKA.

tapaa, jossa tuotantokustannukset laskettiin aikayksikköä kohden. Tyypillistä oli laskea tunneiksi jaetut hallintokustannukset kummallekin paperikoneelle erikseen niiden leveyden mukaisesti. Näin hidasvalmisteinen paperi sai oikean osan aikaan sidotuista hallintokustannuksista. Myös muut tehtaan kulut jaettiin aikayksikköä kohti ja suhteutettiin paperikoneiden tuottoon. Tarkoitus oli siis välttää tappiollisen paperin valmistaminen ja pyrkiä tuottamaan sellaisia laatuja, jotka olivat mahdollisimman kannattavia.¹³⁷

Laskentatoimen osa-alueilla ilmaistuna tämä edusti kalkylatiota eli omakustannuslaskentaa, jolla pyrittiin selvittämään, mitä valmistus itselle maksoi. Laskentatoimesta ei juuri esiintynyt suomalaisia oppikirjoja tuohon aikaan. Vasta vuonna 1923 ilmestyneessä Kyösti Järvisen Liiketalous –nimisestä oppikirjasta löytyy vastineita Serlachiuksen käyttöönottamille menetelmille. Järvistä on pidetty tuon ajan pioneeriajattelijana korostaessaan ”amerikkalaista tieteellistä liikkeenhoitoa” ja sen kautta saavutettavia tuloksia. Järvinen korosti laskelmien teon tärkeyttä teollisen valmistuksen valvonnassa mm. tehokkaimpien työmenetelmien löytämiseksi ja asetti näin kustannuslaskelmien teolle hinnoittelutehtävän lisäksi muitakin tehtäviä, kuten eri työ- ja valmistustapojen vertailun. Valmistuskustannukset muodostuivat Järvisen mukaan kolmesta kustannuselementistä: tuotteisiin tarvittavien aineiden hinnasta, niihin käytetyn työn palkoista ja niiden osasta tehtaan yleisiä liikekustannuksia.¹³⁸ Serlachiuksen menetelmissä oli saman suuntainen tieteellisen liikkeenjohdon edustama näkemys lähes kaksi vuosikymmentä ennen Järvisen kirjaa. On hyvin todennäköistä, että Amerikassa vieraillessaan Serlachi-
us oli omaksunut paikallisia laskentamenetelmiä.

Serlachiuksen ei tarvinnut käyttää ainoastaan omaa tehdasta koelaboratorionaan, sillä hänen metodeitaan alettiin käyttää myös G. A. Serlachiuksen Mäntän tehtaalla. Serlachiusta informoitiin tarkasti Mäntässä tehdyistä laskelmista, ja tekipä hän myös itse niitä heille. Uusien kustannuslaskelmien toteuttamisessa ilmeni epävarmuutta vielä huhtikuussa 1905. Mäntästä tullessa hyvin yksityiskohtaisessa kirjeessä todettiin mm. Serlachiuksen tekemissä laskelmissa olleen puutteita.¹³⁹ Tästä voidaan päätellä, että asioita pohdittiin laajemmalla joukolla. Samanlainen tilanne liittyi 8-tuntista työpäivää

¹³⁷ Ahvenainen 1975, 25; Norrmén 1928, 135.

¹³⁸ Näsi S. 1990, 67–70.

¹³⁹ G. A. Serlachiuksen Mäntän tehdas Serlachiukselle 17.4.1905, GS Mänttä.

edeltäneeseen tilanteeseen, jolloin Serlachius ja Björkenheim keskustelivat laskelmista, joilla arvioida muutoksen aiheuttamia kustannuksia tehtaille.¹⁴⁰

Kustannuslaskelmien tekemistä ei jätetty pelkästään tuotantoprosessiin liittyväksi toiminnaksi. Kaikista hankinnoista laadittiin tarkat kustannusarviot. Esimerkiksi syksyllä 1906 harkittiin uuden filigraanikalanterin hankkimista. Serlachiuksen tarkat laskelmat, tässäkin tapauksessa aikayksikköä kohden, totesivat kalanterin maksavan itsensä takaisin alle vuodessa. Sen hankinta oli siltä osin perusteltua.¹⁴¹

Kustannusten alentamiseen pyrittiin myös kilpailuttamalla toimittajia. Kun oli kyseessä uuden pannuhuoneen katon toimittaminen, niin tarjouspyynnöt lähetettiin seitsemälle eri yritykselle.¹⁴² Venäjälle menevien paperipakkausten etikettien painatuksesta pyydettiin tarjous kolmelta eri painolta.¹⁴³ Myös ulkomaisia tavarantoimittajia pyrittiin kilpailuttamaan. Puun hankinnoissa sama linja jatkui.¹⁴⁴ Yritettiinpä puuta saada jopa ilmaiseksi pyytämällä lupaa Metsähallitukselta hyödyntää hakkuuaukeille jääneitä puita. Tämä hanke osoittautui lopulta tuloksettomaksi.¹⁴⁵ Paperin raaka-aineena käytettävää selluloosaa tilattiin pääasiassa Kaukaan tehtaalta, olivathan suhteet sinne kunnossa muutenkin, mutta osittain myös Jämsänkoskelta ja Kymin yhtiöiltä. Kilpailuttamisesta ei tässä yhteydessä voi suoranaisesti puhua.¹⁴⁶ Tärkeimmän raaka-aineen eli lumpun kilpailuttaminen oli vaikeaa, sillä välillä lumpusta oli markkinoilla suoranaista puutetta, mikä vaikeutti myös Kankaan tuotantoa. Pääosa lumpusta ostettiin ulkomailta.¹⁴⁷

Työvoima on usein ollut menojen karsinnan tyypillisenä kohteena. Työvoiman panosta tuotantoon voidaan nykyään pitää ehkä yrityksen tärkeimpänä voimavarana, mikä tekee siitä myös kiistanalaisen säästökohteen. Tämä tuotannon osa-alue oli tärkeä myös 1900-luvun alussa, tosin työvoiman merkityksen käsittäminen ja kehittäminen on kuluneella vuosisadalla kokenut selkeän muutoksen. Kankaan saneerausprosessin aikaan tehtaissa

¹⁴⁰ Björkenheim Serlachiukselle 19.6.1907, GS Mänttä.

¹⁴¹ Kustannuslaskelma filigraanikalanterin hankkimiseksi. GAS Ka, ELKA.

¹⁴² Serlachius eri firmoille 7.2., 16.2. ja 19.2.1907, GAS Ka, ELKA.

¹⁴³ Serlachius eri painoille 24.12.1904, GAS Ka, ELKA.

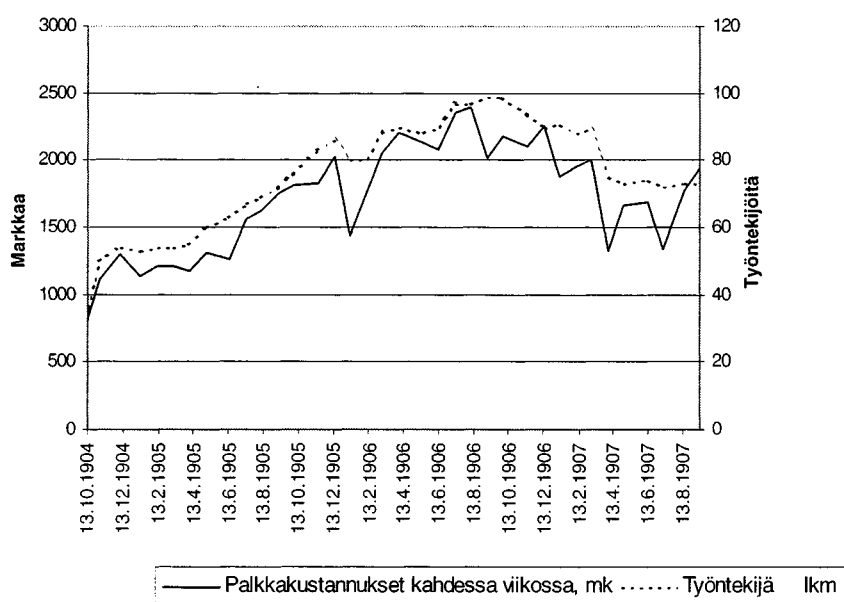
¹⁴⁴ Serlachius Snellmanille 14.5.1905, GS Mänttä.

¹⁴⁵ Metsähallitus Pulkkiselle 5.8.1905, GAS Ka, ELKA.

¹⁴⁶ Esim. Serlachius Jämsänkoski Osakeyhtiölle 28.3.1906; Serlachius Kymmenelle 12.9.1906; Kaukas Serlachiukselle 10.10.1904, GAS Ka, ELKA.

vallitsi tiukka kuri ja hierarkia.¹⁴⁸ Työntekijät eivät olleet silti täysin ilman vaikutusmahdollisuuksia. Tästä esimerkkinä prosessi kahdeksan tunnin työaikaan ja kolmivuorotyöhön siirtymisestä vuonna 1907. Työajan lyhentämisestä ei nähty olevan mitään hyötyä tehtaan tuottavuudelle.¹⁴⁹ Työntekijä nähtiin lähinnä koneena, joka työskentelee yhtä tehokkaasti koko ajan. Hintojen nostamista pidettiin ainoana vaihtoehtona kompensoimaan arvioituja menetyksiä.¹⁵⁰ Kuten muissakin paperitehtaissa, työaikajärjestely toteutettiin, mutta Kankaalla se ei jäänyt pysyväksi.

Kuvio 6. Kankaan pergamenttiosaston työntekijämäärien ja palkkakustannusten kehitys vuosina 1905—1908.



Lähde: Pergamenttiosaston palkkakirjat 1904—1907, GAS Ka, ELKA. Sarjat on las-kettu ottaen joka kuukaudesta toinen kahden viikon periodi.

Pergamenttiosaston työntekijämäärien ja palkkakustannusten perusteella nähdään teh-taan tuotantostrategian kehittyminen ja palkkapolitiikan muuttumattomuus (kuvio 6). Lumppuosastolla kehitys oli tasaisempi. Työntekijöiden päiväpalkat eivät nousseet kä-siteltävänä ajanjaksona. Lumppuosastolla yleisin palkka oli 1—1,2 markkaa päivältä, esimies saattoi saada 3,5 markkaa. Pergamenttiosastolla palkkahaitari oli 0,8—3 mark-

¹⁴⁷ Serlachius Hovingille 18.4.1907, GAS Ka, ELKA.

¹⁴⁸ Järjestyssäännöt Kankaan paperitehtaan työntekijöille 11.3.1908, GAS Ka, ELKA.

¹⁴⁹ Serlachius Lindebergille 10.4.1907, GAS Ka, ELKA.

kaa. Pienin palkka tehtaalla oli 0,7—0,8 markkaa päivältä.¹⁵¹ Palkkoja, jotka olivat valtakunnallisestikin varsin alhaisia, ei lähdetty laskemaan kustannusten säästämiseksi, mutta toisaalta palkankorotukset olivat pannassa.

Palkkakustannusten voimakas heilahtelu johtui tuotannon vaihtelusta — työtä ei ollut joka kuukausi samaa määrää. Työntekijämäärän nopeahko kasvu pergamenttiosastolla selittyy tarpeella palkata työvoimaa alueelle, jolla yritys pyrki menestymään. Uusien koneiden käyttöönotto ei ainakaan välittömästi vähentänyt työvoiman tarvetta.¹⁵² Syksyllä 1906 alkaneen työntekijöiden vähenemisen todennäköisin syy oli tuotantoprosessin tehostumisen vaikutukset ja yhä suurempi panostus silkki- ja savukepaperin tuotantoon.

3.4.2. Omaisuuden uudelleenjärjestelystrategiat

Velkojien kokouksessa lokakuun viimeisenä päivänä 1904 puututtiin akuuttiin ongelmaan, joka oli rasittanut tehtaan toimintaa jo pitkään, nimittäin suuriin paperivarastoihin. Kokouksessa päädyttiin ilmeisen yksimielisesti siihen, että kaikkia varastossa olevia paperilaatuja oli myytävä niin paljon kuin mahdollista.¹⁵³ Tämä omaisuuden uudelleenjärjestelystrategioihin kuuluva toimenpide oli välttämätön, sillä paperin arvo laski varastointiajan kuluessa ja varastoinnista itsestäänkin syntyi kustannuksia. Pakottava tilanne merkitsi myös sitä, että vanhan varaston myynti tapahtui huomattavalla alennuksella — käytännössä siihen hintaan, jonka ostaja oli valmis maksamaan.¹⁵⁴

Alennusprosentit olivat keskeinen teema myyntikirjeenvaihdossa. Normaalisti oltiin valmiit myöntämään 5—10 prosentin alennus, mutta vanhan varaston osalta saatettiin luvata jopa 40 prosentin huojennus hintaan. Keskimäärin agenteille annettiin lupa 20 prosentin alennukseen.¹⁵⁵ Varastojen myynti onnistui ilmeisen hyvin. Saatujen tuottojen

¹⁵⁰ Serlachius Lindebergille 17.4.1907; Serlachius Björkenheimille 26.6.1907, GAS Ka, ELKA.

¹⁵¹ Lumpunlajitteluosaston ja pergamenttiosaston palkkakirjat 1904—1907, GAS Ka, ELKA.

¹⁵² Michelsen 1986. 149.

¹⁵³ Velkojien kokous 31.1.1904, GAS Ka, ELKA.

¹⁵⁴ Serlachius Lindebergille 27.6.1905, GAS Ka, ELKA.

¹⁵⁵ Serlachius Lindebergille 25.4.1905; Serlachius Klaille 19.5.1905, GAS Ka, ELKA.

avulla oli mahdollista jopa maksaa velkoja takaisin, vaikka tehtaan tulos näytti vielä tappiota.¹⁵⁶

Koska varastointi oli vientiä harjoittavalle yritykselle käytännössä välttämätön välivaihe toimitusketjussa tehtaalta asiakkaalle, tähän kiinnitettiin huomiota myös jatkossa. Esimerkiksi Pietarin varastossa papereitaan makuuttaneet asiakkaat ärsyttivät Serlachiuista kovasti. Keväällä 1907, kun tehtaalla meni jo varsin hyvin, Serlachius kehotti agenttejaan antamaan asiakkaille kohteliaita muistutuksia paperin noutamiseksi varastoista. Lisäksi hän suunnitteli sääntöjä, jotka pakottaisivat ostajia noutamaan paperinsa ajoissa, jos he halusivat välttyä lisämaksuilta.¹⁵⁷ Asiakkaita ei lähdetty arvostelemaan herkästi, sillä markkinatilanteen parantumisesta huolimatta heitä ei haluttu menettää, ainakaan kotimaisille kilpailijoille.¹⁵⁸

Pietarin varastolla pyrittiin säilyttämään vain pergamentti-, kirjoitus- ja postipaperia. Näitäkin mahdollisimman vähän. Savukepaperia ei missään nimessä saanut makuuttaa varastossa.¹⁵⁹ Tällä politiikalla oli myös varjopuolensa. Tehdas joutui useasti vastaamaan asiakkaiden tilauksiin, että heillä ei ollut kysyttyä laatua varastossa, mutta jos mikään muukaan varastosta löytyvistä laaduista ei kelvannut, niin he olivat valmiit sitä valmistamaan. Tilauksen oli oltava vain tarpeeksi suuri.¹⁶⁰ Varsinkin savukepaperin osalta valmistukseen ryhdyttiin ainoastaan tilausten perusteella, ei siis ennakkoon. Kuljetusyhteyksien parantumisella oli ilmeinen vaikutus edellä mainitun strategian toteuttamisen mahdollistamisessa. Tilanteessa voidaan halutessa nähdä merkkejä Just in Time metodista, jossa tuote tai välituote valmistetaan juuri silloin, kun sitä tarvitaan tuotannon seuraavassa vaiheessa. Ylimääräisestä tuotannosta pyritään eroon ja samalla parannetaan tehokkuutta.

¹⁵⁶ Ahvenainen 1975, 22.

¹⁵⁷ Serlachius Lindebergille 29.4.1907, GAS Ka, ELKA.

¹⁵⁸ Serlachius Lindebergille 8.4.1907, GAS Ka, ELKA.

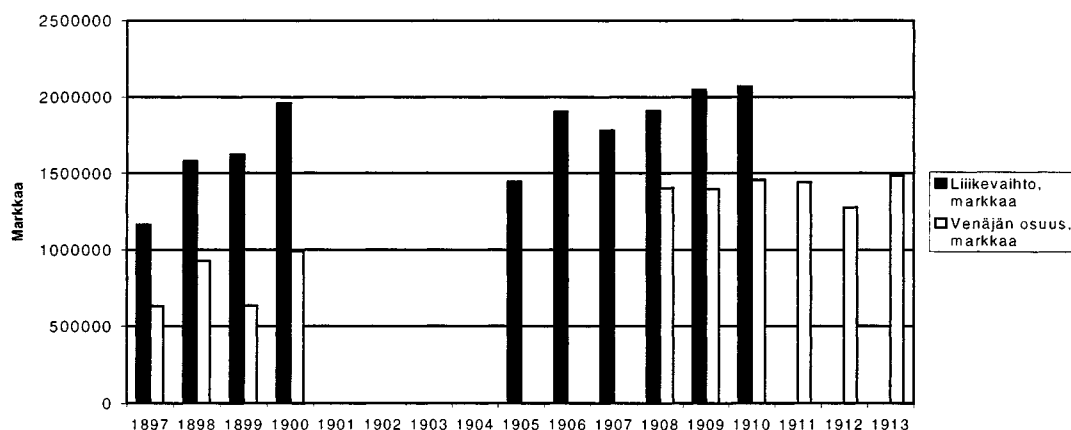
¹⁵⁹ Serlachius Lindebergille 19.4.1907, GAS Ka, ELKA.

¹⁶⁰ Serlachius Kokkolan Kirjapainolle 16.2.1907, GAS Ka, ELKA.

3.5. Taloudellisten tulosten analysointi

Edellä esitettiin toimenpiteet, joihin ryhdyttiin Kankaan saneeraamiseksi kannattavaksi yritykseksi. Saavutettujen taloudellisten tulosten esittäminen on keskeistä arvioitaessa koko prosessin kulkua. Yksi tuloksista on edelleen nähtävillä Jyväskylässä — toimintaa pystyttiin jatkamaan. Tämä on erittäin tärkeää useille sidosryhmille, kuten omistajille ja työntekijöille, mutta sidosryhmillä on myös taloudellisia odotuksia yritystä kohtaan. Pelkkää toiminnan jatkamista ei näin ollen voi pitää ainoana saneerausprosessin tavoitteena. Prosessin kehittymistä taloudelliselta ja tuotannolliselta kannalta tarkastellaan seuraavaksi johdannossa esitettyjen työkalujen avulla.

Kuvio 7. Kankaan liikevaihdon kehitys 1897—1913.

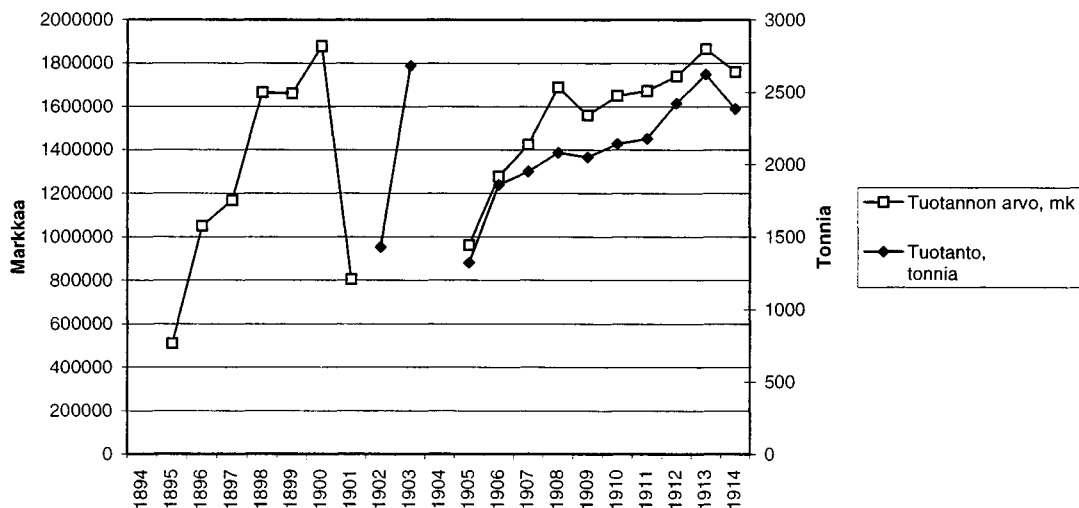


Lähteet: Laskutuskirjat (Faktura-bok) 1897—1901, 1905—1913. GAS Ka, ELKA. Arvot on deflatoitu tukkuhintaindeksillä, 1913 = 100. Liikevaihto on laskettu laskituksen (myynnin) perusteella. Materiaalin vajaavaisuuden vuoksi täydellisempiä sarjoja ei voida esittää.

Kuvio 7 antaa suuntaa Kankaan taloudellisen tilanteen yleiskuvan hahmottamiselle. Valitettavasti vuosien 1901—1904 tiedot puuttuvat, mutta tuotantomäärien perusteella arvioiden vuosina 1901 ja 1902 liikevaihto lienee ollut vuoden 1900 tasolla ja vuonna 1904 puolestaan huomattavasti alhaisempi kuin vuonna 1905. Liikevaihto oli 1800-luvun lopulla ollut yllättävän voimakkaassa kasvussa. Kriisin ollessa syvimmillään se

oli laskenut lähinnä tuotannon seisokeista johtuen nopeasti, mutta konkurssihallinnon johdon alaisena saavutettiin nopeasti edeltänyt taso. Lähtötilanteen alhaisuudesta johtuen vuoden 1905 kasvussa oli pitkälti kyse tuotannon normaalille tasolle saattamisesta. Lisäksi varastojen nopea realisointi kasvatti liikevaihtoa. Merkittävin vuosiparannus, 31,5 prosenttia, saavutettiin jo vuonna 1906. Tämän jälkeen pientä takapakkia lukuun ottamatta kehitys oli tasaisesti kasvavaa. Venäjältä saatujen tulojen osuus pysyi vuodesta 1908 lähtien melko vakaana, niiden suhteellinen osuus sen sijaan laski hieman. Vuosien 1905—1910 aikana liikevaihto kasvoi yhteensä 43 prosenttia.

Kuvio 8. Kankaan tuotannon arvon ja määrän kehitys vuosina 1905—1914.



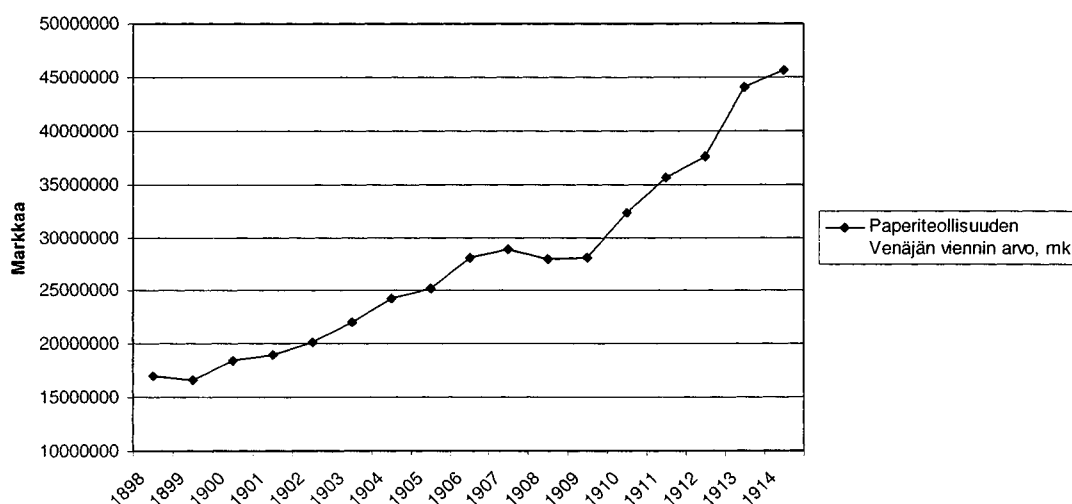
Lähteet: Tilinpäätökset ja niihin liittyvät asiakirjat 1904—1914, GAS Ka, ELKA; Ahvenainen 1972, liite. Arvot on deflatoitu tukkuhintaindeksillä, 1913 = 100.

Kuviosta 8 käy ilmi tuotannon arvon ja määrän kehittyminen saneerausprosessin kuluessa. Vuonna 1903 tehdas oli saavuttanut määrällisen ennätyksensä paperinvalmistuksessa. Serlachiuksen tuotestrategioiden toteuttamisesta johtuen tuota määrää ei enää saavutettu tarkasteltavana ajanjaksona. Tukkuhintaindeksillä deflatoitu tuotannon arvo saavutti kriisiä edeltäneen tason vuonna 1908. Jos verrataan Kankaan tulosta vuosina 1905—1908 koko Suomen paperitehtaiden yhteiseen tuotannon arvon kehitykseen ero oli huomattava. Kankaalla tuotannon arvo nousi noin 75 prosenttia, kun se keskimäärin paperitehtaissa kasvoi vain muutaman prosentin. Toisaalta, jos vertailu ulotetaan vuo-

teen 1912 asti, mikä lienee todenmukaisempaa, niin Kankaalla päästiin 80,1 prosentin kasvulla ainoastaan kolmisen prosenttiyksikköä keskimääräistä parempaan tulokseen.¹⁶¹

Suomalainen paperiteollisuus oli kokonaisuudessaan riippuvainen Venäjän markkinoiden yleiskehityksestä (kuvio 9), mikä on huomioitava myös tulkittaessa Kankaan kehitystä. Vuosina 1905—1908 puuhiomojen ja paperitehtaiden Venäjän vienti kasvoi 11,2 prosenttia ja jaksolla 1905—1912 noin 49 prosenttia. Suhdanteet olivat siis vuosien 1908 ja 1909 pientä taantumaa lukuun ottamatta melko suotuisat.

Kuvio 9. Suomen puuhiomojen ja paperitehtaiden vienti Venäjälle 1898—1914.



Lähde: SVT, I A, Ulkomaankauppa 1898—1917 (18—37). Arvot deflatoitu tukkuhintaindeksillä vuoden 1913 rahaksi.

Tietyt lajikkeet saattoivat olla kysytympiä joinakin aikoina, mutta periaatteessa mahdollisuudet olivat kaikille yhtäläiset. Kankaalla ei saavutettu hurjia parannuksia verrattuna muihin tehtaisiin. Mutta koska lähtökohta oli heikko, ja koska tuotannon arvo kasvoi suhteessa nopeammin kuin paperin viennin arvo Venäjälle, ei tuloksia ole syytä tuomita suoralta kädeltä. Taulukosta 2 käy ilmi tuotannossa tapahtunut siirtyminen parempien laatujuen valmistamisen suuntaan. Vuosina 1907 ja 1908 mm. tupakkapaperin

¹⁶¹ Vertailusarjat: Michelsen 1980, 257; Snellman 1912, 31—34. Koko Suomea koskeviin laskelmiin on syytä suhtautua pienellä varauksella, sillä laskentatavoissa ym. ilmeni vaihtelua.

kysyntä lisääntyi, mikä näkyy tuotannonarvon selvänä kasvuna. Myös velkataakkaa pystyttiin keventämään suhteessa liikevaihtoon ensimmäisestä vuodesta lähtien. Vuonna 1907 oltiin jo valmiina tekemään 50 prosentin akordi halukkaiden velkojien kanssa.¹⁶² Suuria kuoletuksia ei ymmärrettävästi voitu tehdä, mutta toisaalta uutta velkaa ei tarvinnut juurikaan ottaa.

Taulukko 2. Tuotannon arvo per 100 kg sekä velkojen suhde liikevaihtoon vuosina 1905—1910. Lisäksi muutokset edellisen vuoden arvoihin nähden.

Vuosi	Tuotannon arvo, mk/100 kg	Muutos, %	Velkojen suhde liikevaihtoon, %	Muutos, %
1905	59,8	-	153,2	-
1906	59,8	0,0	92,7	- 39,5
1907	67,9	13,6	93,4	0,8
1908	73,9	8,9	91,9	- 1,6
1909	70,8	- 4,3	84,6	- 7,9
1910	73,2	1,8	78,0	- 7,8

Lähteet: Tilinpäätökset ja niihin liittyvät asiakirjat 1905—1911; Laskutuskirjat 1905—1911, GAS Ka, ELKA.

Kankaan vuotuinen nettovoitto/tappio kehittyi seuraavasti:¹⁶³

1905	- 237 805	1909	69 701
1906	46 521	1910	141 589
1907	116 831	1911	33 588
1908	111 566		

Tämä vuotuisen voiton tarkastelu ei kerro koko totuutta yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Edellistä vuotta heikompi tulos ei automaattisesti merkitse yrityksen aseman

¹⁶² Serlachius Björkenheimille 11.6.1907, GAS Ka, ELKA.

¹⁶³ Tilinpäätökset ja niihin liittyvät asiakirjat sekä vuosikertomukset 1905—1911, GAS Ka, ELKA. Arvot on muutettu tukkuhintaindeksillä (1913 = 100) vastaamaan vuoden 1913 rahan arvoa.

huonontumista. Tärkeintä on, että toiminta pysyy kannattavana. Valitettavasti Kankaan tase- ja tilinpitoaineisto on saneerausprosessin kannalta keskeisten vuosien osalta puutteellista ja niiden vuosien osalta, joilta tunnuslukujen arvoja on voitu laskea, saattaa liittyä pieni virhemarginaali (prosentin kymmenyksiä). Saadut arvot ovat keskenään yhtenäisiä ja näin ollen niitä voidaan joka tapauksessa pitää ainakin suuntaa antavina.

Taulukko 3. Kankaan pääoman tuotto prosenttien kehitys 1908—1916.

	Sijoitetun pääoman tuotto (%)	Kokonaispääoman tuotto (%)
1908	5,1	4,8
1909	3,7	3,6
1910	7,9	7,3
1911	12,2	10,9
1912	7,6	7,1
1913	7,7	7,5
1914	10,4	9,3
1915	58,0	36,7
1916	67,0	40,1

Lähteet: Inventaarikirjat ja tilinpäätöksiin liittyvät asiakirjat vuosilta 1908—1916, GAS Ka, ELKA.

Kannattavuuden positiivisesta kehityksestä saatiin viitteitä jo liikevaihdon tarkastelun yhteydessä. Turnaround -tutkimuksessa yleisesti käytetyt sijoitetun pääoman –ja kokonaispääoman tuotto prosentit antavat asiasta huomattavasti tarkemman kuvan. Kankaalla saavutettiin vuosina 1908—1916 taulukon 3 mukaisia pääoman tuotto prosentteja.

Yritykseen ei periaatteessa kannata sijoittaa, jos odotettu sijoitetun pääoman tuotto jää alle pankkien tarjoaman ottolainauskoron. Kyseisinä vuosina tuo korko oli 5—6 prosenttia,¹⁶⁴ joten vasta vuonna 1910 Kankaalla päästiin tuloksiin, joiden voidaan katsoa jollain tavoin tyydyttäneen sijoittajien intressejä. Vuodet 1915 ja 1916 on otettu mukaan

¹⁶⁴ Mercator 1908—1912.

kuvastamaan maailmansodan aiheuttamia vaikutuksia, nämä huimat prosentit johtuivat siis puhtaasti ulkoisista tekijöistä. Yritys saatiin kiistatta kannattavaksi uusien johtajien alaisuudessa, mutta kuten ei tuotannon arvon kehityksen yhteydessä, ei tälläkään osaluueella ylletty vielä erinomaisiin tuloksiin.

Maksuvalmiuden eli likviditeetin heikko taso oli ollut Kankaalla, kuten yleisesti konkurssiyrityksissä, keskeinen ongelma. Tilinpitoaineiston puutteiden vuoksi on pystytty laskemaan vain muutama viitteellinen tunnuslukuarvo saneerausprosessin jälkeisille vuosille. Vuonna 1909 Quick ratio oli noin 0,5 ja vuonna 1911 noin 0,75. Tunnusluvulle annettujen ohjearvojen mukaan 0,5—1 välille sijoittuva tulos on tyydyttävä.¹⁶⁵ Tämä ei tunnu Kankaan osalta täysin yllättävältä tilanteelta. Arvot osoittavat, että maksuvalmius oli ollut todella heikolla tasolla ja parantamiseen oli vielä reilusti varaa.

Kolmatta keskeistä tekijää eli vakavaraisuutta mitataan omavaraisuusasteella. Kankaan omavaraisuusasteen kehitys oli vuosina 1908—1916 trendiltään yhtäläinen pääoman tuottoprosenttien kanssa. Huomattava eroavaisuus oli se, että jo vuonna 1908 omavaraisuusaste oli hyvällä tasolla ja kehittyi siitä edelleen positiivisemmaksi taulukon 4 mukaisesti.

Taulukko 4. Kankaan omavaraisuusasteen kehitys 1908—1916, prosenttia.

1908	44,2 %	1913	51,2 %
1909	40,6 %	1914	53,9 %
1910	47,7 %	1915	71,2 %
1911	51,0 %	1916	65,0 %
1912	51,6 %		

Lähteet: Inventaariokirjat ja tilinpäätöksiin liittyvät asiakirjat 1908—1916, GAS Ka, ELKA.

¹⁶⁵ Esim. Yritystutkimusneuvottelukunta 1999, 63.

Kun verrataan tilannetta muihin tehtaisiin huomataan, että Kankaan omavaraisuusasteen taso ei ollut poikkeuksellisen korkea, esimerkiksi Wilhelm Schaumanin tehtailla päästiin yhtä hyviin tuloksiin.¹⁶⁶ Vakavaraisuus oli yllättävän hyvässä kunnossa, mutta koska tilanne ei poikennut juuri muiden suomalaisten metsäteollisuusyrityksien tilanteesta, ei tämänkään tunnusluvun perusteella tulosta voida pitää erinomaisena. Hyvänä kylläkin.

4. Kymin Osakeyhtiön saneeraus

4.1. Yhtiön vaiheet ennen velkojen hallinnon alaisuuteen ajautumista

Päijänteestä Suomenlahteen laskevan Kymijoen kosket olivat tarjonneet käyttövoimaa vesisahoille jo 1500-luvun jälkipuoliskolta lähtien. Vuosisatojen kuluessa sahojen määrä vaihteli lainsäädännön ja menekin mukaan. Suurimpien mullistuksien kouriin joki-laakso joutui 1800-luvun puolenvälin jälkeen, kun uuden tekniikan mahdollistamat höyrysahat saivat senaatin harkinnanvaraisen luvan toiminnan aloittamiseen vuonna 1857. Samoihin aikoihin maahan levisi tieto tavasta valmistaa paperia mekaanisesti puuta hiertämällä. Suomen ensimmäinen puuhiomo aloitti toiminnan Tammerkosken rannalla vuonna 1866, jonka jälkeen menetelmä levisi nopeasti muillekin tehdaspaikkakunnille. Kymijoen varren ensimmäinen puuhiomo käynnistyi vuonna 1872.¹⁶⁷

Käyttövoiman saaminen oli ensimmäinen edellytys paperi- ja massateollisuuden harjoittamisella. Tämä asia oli kunnossa Kuusankosken ja Voikkaankosken alueella. Toinen keskeinen seikka oli valmiiden tuotteiden kuljettaminen asiakkaille. Vuonna 1866 valmistunut Helsinki—Hämeenlinna rautatie oli helpottanut merkittävästi varsinkin Tampereen seudun teollisuutta. Sama siunaus lankesi Kymenlaakson päälle, kun rautatie Riihimäeltä Kouvolan ja Viipurin kautta Pietariin otettiin käyttöön vuonna 1870. Venäjän suurille markkinoille oli nyt saatu edullinen ja nopea yhteys. Lisäksi Kymijoen tekeminen uittokelpoiseksi oli kasvattanut raaka-aineen hankinta-alueen varsin suureksi. Nämä kolme seikkaa tekivät Kymijoen varresta houkuttelevan paikan paperiteollisuu-

¹⁶⁶ Schybergson 1983, 77.

¹⁶⁷ Talvi 1987, 4, 21—22; Ahvenainen 1972b, 5.

den harjoittamiselle. Kilpajuoksu alueen parhaiden koskien valtaamisesta olikin kiivas-
ta.¹⁶⁸

Tässä työssä käsiteltävään Kymin Osakeyhtiöön kuului tarkasteluaikana kolme erillistä teollisuusyksikköä, joista kahden, Kymin ja Kuusankosken, juuret löytyvät 1870-luvun alusta ja kolmannen eli Voikkaan 1890-luvun alusta. Koska tehtaiden vaiheista on kirjoitettu paljon,¹⁶⁹ eikä uutta tietoa ole tässä mahdollista esittää, niin on tarkoituksenmukaisempaa keskittyä lyhyesti 1900-luvun alun tapahtumiin, jotka johtivat samaan tilanteeseen kuin Kankaalla eli velkojen huostaanoton toteutumiseen.

Suomen taloushistorian siihen asti suurin fuusio tapahtui keväällä 1904, kun Kymin Osakeyhtiö, Kuusankoski Osakeyhtiö ja Tampereen Kattohuopatehdas Osakeyhtiö (Voikkaa) yhdistettiin Kymin Osakeyhtiö nimiseksi yritykseksi. Ahvenaisen (1972b) mukaan asiakirjat eivät anna juurikaan tietoja sulautumisen syistä. Hän tulkitsee pöytäkirjojen vaitonaisuuden osakkeenomistajien tyytyväisyytenä tilanteeseen. Ahvenainen lähtee oikeutetusti etsimään fuusion syitä liiketaloudellisten tekijöiden pohjalta. Raaka-aineiden hankinnan yhdistämisellä vältettiin kolmen tehtaan keskinäinen ostokilpailu. Myös myynnin osalta vältettiin keskinäistä kilpailua ja pystyttiin keskittämään Venäjän agenttien toimintaa. Tärkeimpänä syynä fuusioon Ahvenainen pitää puunjalostustuotteiden vuosina 1902 ja 1903 alkanutta hintojen laskua. Tässä tilanteessa kannattavuus pyrittiin turvaamaan suuremman ja tehokkaamman yksikön avulla.¹⁷⁰

Ajatus fuusiosta oli lähtöisin Voikkaan tehtaiden pääomistajalta ja johtajalta Rudolf Elvingiltä. Yhdistymisen toteuduttua yhtiön jokaisella tehdaskombinaatiolla säilyi oma isännöitsijä, mutta käytännössä uuden yhtiön suurimmaksi omistajaksi ja johtokunnan puheenjohtajaksi nousseella Elvingillä oli määräysvalta tehtaiden kaikissa asioissa. Elving jatkoi yhtiön kehittämistä fuusion viitoittamilla linjoilla. Uusia paperikoneita hankittiin mm. Voikkaalle ja vanhoja koneita uusittiin. Muutoksia tehtiin myös johtajiston

¹⁶⁸ Ahvenainen 1972b, 6—7; Hoving 1947, 20.

¹⁶⁹ Mm. Ahvenainen 1972b; Hoving 1947; Talvi 1972; Talvi 1979; Talvi 1987.

¹⁷⁰ Ahvenainen 1972b, 27—31.

suhteen. Yhtiön kasvu näkyy hyvin työntekijöiden määrissä. Vuonna 1905 yhtiön palveluksessa oli 2 214 henkilöä ja vuonna 1907 heitä oli jo 3 141.¹⁷¹

Alfred Chandlerin (1990) näkemyksen mukaan välttämätön askel, joka johti modernin teollisen yrityksen muotoutumiseen, oli investoiminen tarpeeksi suureen tuotantovälineistöön, jotta saavutettaisiin optimaalisen kokoinen teollisuuslaitos hyödyntämään täysin tuotannon mittakaavaetuja. Tuotannossa syntyy skaalaetuja (economies of scale), kun esimerkiksi yksittäisen tuotantolaitoksen kasvun myötä valmistettavan tuotteen yksittäisvalmistuskustannukset laskevat. Yhteistuotannolla (economies of scope) saavutetaan taloudellisia etuja, kun yhdessä tuotantoyksikössä pystytään tuottamaan samalla useita tuotteita. Itsevaltaisella Elvingillä oli siis selkeä pyrkimys kohti modernia tuotantoyksikköä.¹⁷²

Modernisointi ei ollut ilmaista, sillä jo fuusiota seuranneita uudistuksia jouduttiin rahoittamaan velkarahalla, pääosin pankkilainojen muodossa. Rahoituksen tarve kasvoi entisestään, kun heinäkuun ensimmäisenä päivänä 1906 Voikkaan tehtaalla raivonnen tulipalon tuhoja ruvettiin Elvingin käskystä välittömästi korjaamaan. Kolme uusinta paperikonetta sekä kalanteri- ja lajittelusalit olivat tuhoutuneet ja käytännössä tehdasrakennukset jouduttiin rakentamaan uusiksi. Tuotanto uusin konein saatiin käyntiin kesällä 1907, mutta silloin yhtiötä rasittivat jo uudet ongelmat heikentyneiden paperimarkkinoiden ja työaikakiistojen muodossa. Lisäksi Elvingin aloittamat suurimittaiset metsien ostot rasittivat yhtiön maksuvalmiutta. Lainaa jouduttiin jälleen hakemaan pankeilta, mutta Hovingin (1947) mukaan tämäkin luotto oli käytetty vuoden 1908 alkuun mennessä. Samaan aikaan Venäjän markkinat olivat niin heikot, että Kymin tehtaalla oli keskeytettävä koko paperinvalmistus. Voikkaa ja Kuusankoski jatkoivat tuotantoa.¹⁷³

Neuvottelut pankkien kanssa uusista lainoista eivät johtaneet tuloksiin. Pankit sitä vastoin valtuuttivat Gösta Björkenheimin, Albert Snellmanin ja Gösta Serlachiuksen tutki-

¹⁷¹ Hoving 1947, 107—118. Työntekijätilastot, Statistik Belysning 1872—1932 (I—III), KYA.

¹⁷² Chandler 1990, 14—49.

¹⁷³ Hoving, 1947, 123—132; Ahvenainen 1973, 34; Tuuri 2000, 123—124; Kiertokirje yhtiön tilasta velkojille 7.3.1908. KYA.

maan, mikä oli yrityksen todellinen tila. He päätyivät tulokseen, että maksujen hoitaminen olisi keskeytettävä ja yhtiö asetettava hallinnon alaiseksi.¹⁷⁴

Kriisiin ajaututtiin siis sekä ulkoisten, että yrityksen sisäisten tekijöiden vaikutuksesta. Koneiden ja tehtaiden uusiminen sekä pyrkimys mittakaavaetujen hankkimiseen oli periaatteessa välttämätöntä, mutta Elvingin toimenpiteet olivat liian voimallisia ja perustuessaan puhtaasti lainarahaan myös hyvin riskialttiita — suorastaan ylioptimistisia. Kontrollin puute, yhtiön hoidon ollessa sidoksissa yhteen henkilöön, oli myös ilmeinen syy kyvyttömyyteen puuttua varoittaviin merkkeihin, joita varmasti saatiin. Edelliset tekijät yhdistettynä markkinatilanteen heikkenemiseen ja epäonneen tulipalon muodossa johtivat nopeaan maksuvalmiuden heikkenemiseen ja kannattavuuskriisiin. Samaan aikaan monilla muilla paperitehtailla, kuten Kankaalla, meni kohtalaisen hyvin, joten epäilemättä Kymin Osakeyhtiön ongelmat olivat pohjimmiltaan sisäsyntyisiä. Miten ja minkälaisessa ympäristössä yhtiön saneeraus toteutettiin, analysoidaan seuraavissa luvuissa.

4.2. Sidosryhmien analysointi

Kymin Osakeyhtiö oli aivan eri kokoluokan yritys kuin Kankaan paperitehdas. Itse asiassa Kymin merkitys oli keskeinen koko Suomen talouselämälle. On väistämätöntä, että yritystä ei voida tutkia aivan yhtä yksityiskohtaisella tasolla kuin Kankaan kohdalla oli mahdollista. Yhtiön toimintaan vaikuttaneita sidosryhmiä lähdetään tästä huolimatta analysoimaan samalla tavalla stakeholder-ajattelun pohjalta, kuten Kankaankin kohdalla toimittiin. Mitchell et al:iin esittämiä ominaisuuksia: laillinen oikeutus, voima/valta sekä kiireellisyys, hyödyntäen havainnoidaan eri ryhmien ja henkilöiden merkitystä saneerausprosessissa ja muodostetaan lopuksi sidosryhmäkartta. Vaikka tapausten vertailu suhteessa toisiinsa suoritetaan vasta seuraavassa luvussa, niin havainnollisuuden vuoksi on perusteltua viitata lyhyesti Kankaasta saatuihin tuloksiin myös tässä vaiheessa.

Laillisen oikeutuksen määrittely toteutetaan omistus- ja velkasuhteiden avulla. Kuten taulukosta 5 käy ilmi, Kymin keskeisimmät omistajat ja velkojat muodostivat hieman

¹⁷⁴ Kiertokirje yhtiön tilasta velkojille 7.3.1908, KYA.

eri tyyppisen koalition kuin Kankaalla. Tärkeimmät velkojat olivat Pohjoismaiden Osakepankki, Suomen Pankki ja Privatbanken, joiden vaatimukset yhdessä muodostivat selkeästi suurimman osan Kymin kokonaisvelasta. Taulukon vaatimusten kohdan tarkoitus on määrittää vain yrityksen tärkeimpien velkojien koostumus. Siitä ei valitettavasti käy lainkaan ilmi nk. hallintolainan osuus, jota saneeraushallinnon käyntiin saattamiseksi nostettiin Suomen Pankilta 3 000 000 markkaa ja yhteensä 3 000 000 markkaa Pohjoismaiden Osakepankilta, Privatbankenilta ja Turun Osakepankilta. Lisäksi taulukosta puuttuu 2 300 000 markan ”johdon vekseliksi” kutsuttu laina, joka oli vuonna 1909 merkitty Dahlströmien yritykselle. Muutenkin summat kuvastavat tilannetta yhtenä hetkenä. Osakemäärät ovat sitä vastoin tarkkoja.¹⁷⁵

Mielenkiintoinen seikka suhteessa Kankaaseen oli pankkien olematon osuus yrityksen omistuksesta, joka oli hajaantunut 135:n osakkaan haltuun, sekä yksittäisen selvästi ylitse muiden nousevan ryhmän puuttuminen. Omistajat ja rahoittajat tulivat siis pääosin eri leireistä. Merkittävin yksittäinen omistajataho oli edelleen Dahlströmit Turusta, joilla oli yhteensä neljäsosa yrityksen osakkeista. Huomattava henkilö oli edelleen myös Rudolf Elving, vaikka hänen omistuksensa oli vähentynyt selvästi uuden hallinnon aikana. Mutta koska rahoitus oli omistusta huomattavasti keskittyneemmin muutamien ryhmien eli pankkien hallussa, oli näillä selkeästi myös vahvin laillinen oikeutus vaikuttaa yrityksen toimintaan. Edelleen on silti korostettava sitä, että yhdelläkään pankilla ei ollut määräävää asemaa, minkä johdosta päätösten tuloksia ei välttämättä voitu suoralta kädeltä ennustaa.

Dahlströmien oikeutuksen vahvuus kasvaa, kun huomioidaan heidän toimintansa ainakin tammikuussa 1910 ja samaan aikaan kahden vuoden kuluttua lainanantajina, kun yritys tarvitsi lyhytaikaista ja kiireellistä rahoitusta juoksevien menojen hoitamiseen, eikä pankkeihin haluttu ottaa asian osalta yhteyttä.¹⁷⁶ Nämä lainat olivat suhteellisen pieniä, mutta niiden merkitystä ei pidä aliarvioida, sillä ne varmistivat sen, että yritys pystyi toimimaan melko joustavasti. Muiden omistajien osuus yritykseen oli siinä määrin vähäinen, että heidän todelliset vaikutusmahdollisuudet omistusoikeuden kautta oli-

¹⁷⁵ Velkojien kokouksen pöytäkirja 27.5.1910; Lista etuoikeudettomista saatavista vuodelta 1910, KYA.

¹⁷⁶ Björkenheim E. Dahlströmille 22.12.1909 ja 22.12.1911, KYA.

vat ainoastaan teoreettiset. On myös huomioitava, että suurimmilla omistajilla ei ollut suoria kytköksiä Kymin kilpailijoihin tai muuhun paperiteollisuuteen.

Taulukko 5. Kymin Osakeyhtiön omistajat ja velkojat 1911.

Omistaja/velkoja	Osakkeita, laatu ja kpl.	Omistuksen osuus, %.	Vaatimukset, laatu ja mk.	Vaatimusten osuus Kokonaisvelasta, %.
Pohjoismaiden Osakepankki	Kanta: 65	Yht: 0,47 %	Eo: 5 737 752, ei eo: 892 463	Eo: 31,9 %, ei eo: 15,2 %, yht: 27,8 %
Suomen Pankki			Eo: 5 039 201, ei eo: 300 000	Eo: 28,0 %, ei eo: 5,1 %, yht: 22,4 %
Privatbanken	Ka: 39	Yht: 0,28 %	Eo: 4 065 150, ei eo: 703 103	Eo: 22,6 %, ei eo: 12,0 %, yht: 20,0 %
Turun Osakepankki			Eo: 917 479, ei eo: 229 459	Eo: 5,1 %, ei eo: 3,9 %, yht: 4,8 %
Yhdyspankki	Ka: 105	Yht: 0,76 %	Eo: 300 000, ei eo: 561 808	Eo: 1,7 %, ei eo: 9,6 %, yht: 3,6 %
E. Dahlström, kauppaneuvos	Ka: 1320, eo: 729	Ka: 11,8 %, eo: 28,4 %, yht: 14,9 %	Eo: 40 000, ei eo: 69 104	Eo: 0,2 %, ei eo: 1,2 %, Yht: 0,46 %
M. Dahlström, kauppaneuvos	Ka: 1160, eo: 706	Ka: 10,4 %, eo: 27,5 %, yht: 13,6 %	Ks. ed.	Ks. ed.
R. Elving, vuorineuvos	Ka: 1750, eo: 232	Ka: 15,6 %, eo: 9,0 %, yht: 14,8 %		
S. Stålström, leskiruova	Ka: 855, eo: 251	Ka: 7,6 %, eo: 9,8 %, yht: 8,0 %		
Kymin Osakeyhtiö	Ka: 600	Yht: 4,3 %		

Lähteet: Osakerekisteri 17.5.1911 (Ka = kantaosake, eo = etuoikeutettu osake), Luettelo Kymin etuoikeutetuista (eo) ja etuoikeudettomista (ei eo) velkojista vuodelta 1910. Tilinpäätöksiin liittyvät asiakirjat, KYA.

Kuten Kankaan tapauksessa, saneerausprosessin keskeisimmät toimijat olivat yritykseen hankitut uudet johtajat. Edellä esitetyn oikeutuksensa nojalla saadulla vallallaan olivat velkojat, siis käytännössä pankit, valtuuttaneet yritystä johtamaan kolme hallintomiestä, jotka olivat kauppaneuvos Gösta Björkenheim, johtaja Gösta Serlachius ja vapaaherra Gustaf Langenskiöld. Lisäksi nimettiin hallintoneuvosto, johon kuuluivat kauppaneuvos Ernst Dahlström ja entinen senaattori Julian Serlachius kaikkien velkojien valitsemina, sekä konsuli Albert Goldbeck-Löwe ja insinööri Ivar Lindfors etuoikeudettomien velkojien valitsemina. Vain E. Dahlström ja J. Serlachius olivat olleet eronneessa hallituksessa. Hallintomiesten tehtäviä ei määritelty erikseen, vaan he saivat sopia niistä keskenään. Osakkeenomistajat hyväksyivät velkojien laatiman sopimuksen 31.3.1908.¹⁷⁷

Johtajistosta Björkenheim ja Serlachius nousivat saneerausprosessissa ylitse muiden. Koska Serlachiuksen henkilöhistoriaa on käsitelty jo aiemmin, todetaan vain, että hänen saavutuksensa Kankaalla oli huomioitu, ja koska Kymin Osakeyhtiötä rahoittivat samat pankit kuin Kangasta, oli hänen valinta yrityksen johtoon varsin odotettua. Myös Björkenheim oli saanut kannuksia Kankaan prosessin yhteydessä, mutta suuremmat meriitit hänellä oli Kaukaan yhtiöstä, jonka toimitusjohtajana hän oli työskennellyt 15 vuotta.¹⁷⁸ Kymin Osakeyhtiön uudessa hallinnossa Björkenheim nimitettiin johtokunnan puheenjohtajaksi ja Serlachiuksesta tehtiin varapuheenjohtaja. Jo Kankaan prosessin yhteydessä heidän välinen yhteistyö oli ollut sujuvaa eikä ongelmia juuri esiintynyt tämänkään tehtävän aikana.

Björkenheimin asema oli aluksi näkyvämpi puheenjohtajuuden takia, mutta Serlachiuksen siirryttyä syksyllä 1908 Helsingin konttorista Kuusankoskelle tehtaanjohtajaksi, hänen kykynsä tulivat selvemmin esille. Tämän siirron myötä myös heidän roolijakonsa yrityksessä selkeni. Björkenheim vastasi Helsingin konttorista käsin mm. myynnin järjestelyistä ja muista hallinnollisista ja rahoituksellista kysymyksistä. Serlachiuksen alu-

¹⁷⁷ Välisopimus asiakirja 21.3.1908; Velkojien kokouksen pöytäkirja 23.3.1908, KYA; Hoving 1947, 139; Talvi 1979, 132.

¹⁷⁸ Gösta Björkenheim syntyi Kellokosken kartanossa Tuusulassa 24.7.1866. Valmistui ylioppilaaksi vuonna 1883, jonka jälkeen astui suoraan Viipurilaisen puutavara- ja tuontiliikkeen Hackman & Co:n palvelukseen. Muutaman vuoden kuluttua hän lähti työskentelemään eri paikkoihin Saksaan, Ranskaan ja Englantiin hankkien erinomaisen kielitaidon. Palattuaan Suomeen hän oli hetken Vientiyhdistyksen johtaja, mutta jo vuonna 1893, 27-vuotiaana, hänestä tuli Kaukaan toimitusjohtaja. Pohjoismaiden Osake-

eena oli tehtaiden toiminnan johtaminen ja saneeraaminen — tehtävä oli sama, jota hän oli harjoitellut Kankaalla.¹⁷⁹ Molemmat johtajista olivat siinä määrin perillä yrityksen asioista, että mitään tiukkaa rajanvetoa tehtäviin ei voida tehdä. Asioita hoidettiin ja mietittiin usein yhdessä.

Björkenheim ja Serlachius omistivat molemmat yhden Kymin Osakeyhtiön kantaosakkeen, eivätkä olleet velkasuhteessa tehtaaseen. Tältä pohjalta katsottuna voidaan sanoa, että he olivat puhtaassa palkkaan perustuvassa päämies-agentti suhteessa. Suoranaisesti ei voida osoittaa, ettei näin todella olisi ollut. Johtajien omat sidokset tuovat tilanteeseen kuitenkin vähintään mielenkiintoisen, mutta myös monimutkaisen vivahteen.

Björkenheimin nimityksen takana oli Pohjoismaiden Osakepankki, sillä hän oli tuon pankin hallintoneuvoston puheenjohtaja. Tämän sidoksen perusteella Björkenheimiltä odotettiin luonnollisesti pankin etujen ajamista. Korkea asema pankissa kertoo hänen nauttimasta luottamuksesta. Toinen Björkenheimin sidos oli Kaukaan tehdas, jossa hän jatkoi toimitusjohtajana vuoden 1911 loppuun saakka. Näitä seikkoja ei nähty minäkäänlaisena ongelmana prosessin alussa, eikä suoranaisesti myöhemminkään. Vuoden 1911 aikana Björkenheim itse esitti halukkuutensa keskittyä puhtaasti Kymin asioiden hoitamiseen. Pankit ja E. Dahlströmin suhtautuivat asiaan tyytyväisyydellä, eikä tästä johtuvia Björkenheimin palkkioiden korotuksia nähty ongelmana.¹⁸⁰

Palkkaus oli muutenkin kysymys, jolla oli merkitystä. Johtajat eivät tehneet työtä leipäpalkalla. Esimerkiksi, kun keväällä 1910 pankkien taholta oli tullut ehdotus johtokunnan jäsenten palkkioiden alentamisesta oli Björkenheimin vastaus pitkästi ja perusteellisesti vastaan näitä aikomuksia. Varsinkin tantieemia eli yrityksen tuloksen mukaan määräytyvää palkkiota pidettiin itsestään selvyytenä johtajille. Esimerkiksi Serlachiuksen tulot hänen aloittaessa ”toimitusjohtajana” muodostuivat 30 000 markan kiinteästä vuosittaisesta palkasta ja kahden prosentin osuudesta yhtiön nettovoitosta, jonka oli

pankin hallintoneuvoston jäsenenä hän oli vuodesta 1903 ja puheenjohtajana vuodesta 1908. (Hoving 1947, 142; Heikel 1922, liite; Kansallinen Elämäkerrasto 1927, 254—255.)

¹⁷⁹ Johtajiston kokous 30.10.1908 § 8, KYA. Vastoin kuin yrityshistorioissa annetaan ymmärtää, Serlachiukselta ei vielä tässä vaiheessa nimetty yrityksen toimitusjohtajaksi. Tämä tapahtui vasta 5.11.1909. Käytännössä tämä ei vaikuttanut hänen toimenkuvaansa.

¹⁸⁰ Johtajiston kokous 20.4.1911 § 21, KYA. Hoving 1947, 153.

oltava vähintään 20 000 markkaa. Kokonaistuloa kertyi siis ainakin 50 000 markkaa vuodessa. Björkenheimin tulot Kymistä olivat samaa tasoa.¹⁸¹

Serlachiuksen sidoksista suurin osa on tullut esille jo Kankaan yhteydessä. Koko Kymissä olo aikansa hän oli edelleen niin Kankaan, Mäntän kuin Leppäkoskenkin paperitehtaiden johtokuntien jäsen ja myös huomattava omistaja. Näitäkään sidoksia ei nähty aluksi minkäänlaisena ongelmana tai ainakaan sitä ei tuotu millään tavoin esille. Kyseisten paperitehtaiden tuotteet olivat pääasiallisesti sellaisia, ettei aluksi suoranaista kilpailua esiintynyt. Todenmukaisempi kuva Serlachiuksen sidosten merkityksestä saadaan vasta vuoden 1912 tapahtumien perusteella. Elokuussa 1912 Björkenheimin ja Serlachiuksen välillä käyty kirjeenvaihto kertoo heidän välilleen ensimmäistä kertaa syntyneestä erimielisyydestä Kymin ja Mäntän suhteiden kehittämässä. Serlachius halusi Mäntän yhteistyöhön Venäjän sanomalehtipaperimarkkinoille, mutta asian toittamisen suhteen Björkenheimillä, joka nyt oli puhtaasti Kymin edustaja, oli hieman eriäviä mielipiteitä. Kirjeissä Björkenheim vannoi, ettei voisi uskoa Serlachiuksen toimivan puolueellisesti Mäntän hyväksi, ja vakuutti tietävänsä kuinka Serlachius oli aina toiminut Kymin parhaaksi.¹⁸² Tämä osoittaa silti sen, että sidoksia ei nähty enää ongelmattomina.

Serlachius alkoi pian myös itse kokea sidostensa painon. Lokakuun yhdeksäntenä kirjeessään Björkenheimille hän kertoi murheistaan, jotka olivat häirinneet työskentelyä jo parin kuukauden ajan. Serlachiuksen edustamista tehtaista ainoastaan Kangas oli aikaisemmin valmistanut Kymin kanssa kilpailevia paperilaatuja, mutta nyt myös Mänttä ja Leppäkoski olivat siirtymässä sellaisiin laatuihin, jotka mahdollisesti tulisivat samoille markkinoille. Serlachius ei halunnut millään tavoin estää tätä kehitystä, joka oli välttämätöntä tehtaille, ja korosti, ettei siitä tulisi muodostumaan haittaa Kymille. Mutta hänelle henkilökohtaisesti tilanne oli varsin vaikea. Miten täyttää velvollisuudet kaikkia yhtiöitä kohtaan? Serlachius antoi asian ja kohtalonsa Kymin Osakeyhtiössä Björkenheimin käsiteltäväksi, mutta toivoi, että siihen löytyisi jokin muu ratkaisu kuin eroaminen tehtävästä.¹⁸³

¹⁸¹ Johtajiston kokous 30.10.1908 § 8; Björkenheim Turun Osakepankin johtokunnalle 4.5.1910, KYA.

¹⁸² Björkenheim Serlachiukselle 16.8.1912 ja 25.8.1912, GS Mänttä.

¹⁸³ Serlachius Björkenheimille 9.10.1912, KYA.

Serlachiuksen ongelma kärjisty kahden kuukauden kuluttua, kun hänen ystävä ja liikekumppani Albert Snellman teki itsemurhan 7.12.1912 sotkeuduttuaan tamperelaisen pankinjohtaja Nils Idmanin hämäriin toimiin.¹⁸⁴ Tappiolla toiminut Leppäkosken paperitehdas oli ollut Snellmanin ja Serlachiuksen yhteisyritys ja nyt sen taloudelliset vaikeudet uhkasivat kaatua kokonaan Serlachiuksen harteille. Joulukuussa 1912 käydyssä kirjeenvaihdossa Serlachius pohti vaihtoehtojaan selvitä kriisistä. Björkenheim ei antanut hänelle suoraa mielipidettä, mutta toivoi, että Serlachius voisi jatkaa Kymin Osakeyhtiössä ollen kuitenkin sitä mieltä, ettei hän voisi keskittyä toimitusjohtajan työssään muihin kuin tämän yhtiön asioihin.¹⁸⁵

Päätös, jatkaisiko Serlachius entisessä tehtävässään vai siirtyisikö Leppäkoskelle toimitusjohtajaksi, oli hänen tehtävä itse, mitään kolmatta vaihtoehtoa ei esitetty. Serlachiuksen lopullista päätöstä lähteä Kymistä helpotti varmasti Pohjoismaiden Osakepankilta saatu kirje. Pankkihan oli myös Leppäkosken suurin velkoja. Kirjeessä todettiin, että jos Serlachius jatkaisi Kymissä ja jättäisi Leppäkosken hoidon, saattaisi jälkimmäinen tehdas ajautua realisoinnin kohteeksi. Pankki ei myöskään suostunut antamaan 500 000 markan lainaa, joka olisi mahdollistanut Leppäkosken velkojen akuutin hoitamisen. Lisäksi pankki katsoi sen omien intressien G. S. Serlachiuksen Mäntän tehtaalla vaativan, että Snellmanin poismenon vuoksi sinne oli saatava pätevä ja energinen johto. Tämä oli toteutettava niin, että joko Serlachius itse siirtyisi johtajaksi tai hän järjestäisi asian tavalla, joka muuten tyydyttäisi pankkia.¹⁸⁶ Lopputulos prosessissa oli pankin toiveiden mukainen. Serlachiukselle itselleen prosessi oli ollut henkisesti vaikea, sillä vielä tammikuussa 1914 hän katkerasti kirjoitti Gustaf Langenskiöldille joutuneensa väärin syytösten kohteeksi ja vaati oikaisua niihin.¹⁸⁷

Edellisestä tapauksesta käy ilmi keskeisen velkojan, Pohjoismaiden Osakepankin, ja johdon välisen suhteen luonne. Johtajilla oli käytännössä varsin vapaat kädet toimia, ja

¹⁸⁴ Pipping 1962, 136—145.

¹⁸⁵ Serlachius Björkenheimille 15.12.1912; Björkenheim Serlachiukselle 16.12.1912, GS Mänttä. Aikaisemmassa tutkimuksessa on annettu kuva, että juuri Snellmanin kuolema aiheutti Serlachiuksen eron Kymistä. Kirjeenvaihto osoittaa kuitenkin selvästi, että Serlachiuksen kohtalosta ja sidoksista puhuttiin jo paljon aiemmin. Leppäkosken tapaus teki asiasta vain lopullisen.

¹⁸⁶ Pohjoismaiden Osakepankki Serlachiukselle 24.12.1912, GS Mänttä.

¹⁸⁷ Serlachius Langenskiöldille 24.1.1914, GS Mänttä.

johtajien välisen kirjeenvaihdon perusteella he olivatkin tämän luottamuksen arvoisia. Toisaalta velkojilla ei käytännössä ollut mitään mahdollisuutta ottaa kantaa yrityksen johtamiseen yleisiä linjauksia yksityiskohtaisemmin. Pankin vallan muoto ei siis antanut parhaita mahdollisuuksia puuttua yhtiön asioihin herkästi tai seikkaperäisesti, mutta kun kyseessä oli varsin ongelmallinen tilanne se antoi oman mielipiteensä, joka oli luonnollisesti painava. Velkojien valta oli siinä mielessä kiireellistä, että johtajien oli reagoitava vaatimuksiin nopeasti.

Yhtiötä ei tietysti johdettu puhtaasti kahden henkilön voimin. Kymin kolmanneksi hallintomieheksi oli nimitetty entinen oikeusosaston senaattori Gustaf Langenskiöld. Kankaalla Yrjö Pulkkinen oli vastannut periaatteessa lakiasioihin ja valtiovaltaan liittyvistä suhteista. Kymissä Langenskiöldillä oli tämä tehtävä, jota hän kirjeenvaihdon perusteella arvioituna hoiti toimekkaasti. Myös Langenskiöldillä oli yksi yhtiön osake. Hänen asemansa jäi selvästi kahden muun hallintomiehen varjoon, mutta epäilemättä hän oli täysin perillä yhtiön tilasta, ja hänen mielipiteitään kuunneltiin varmasti tasavertaisesti muiden kanssa.¹⁸⁸

Johtajistoa avustaneen hallintoneuvoston jäsenten keskinäisen tärkeysjärjestyksen määrittäminen on vaikeaa. Julian Serlachius oli Langenskiöldin tavoin entinen senaattori ja lakimies, mutta oli ollut Kymin palveluksessa jo pidempään. Hän allekirjoitti jonkin verran yhtiön asiakirjoja. Virallisena tehtävään hänellä oli toimia yrityksen juristina ja joskus myös hallituksen sihteerinä.¹⁸⁹ Työnkuvansa nojalla J. Serlachius oli hyvin perillä yhtiön asioista. Konsuli Albert Goldbeck-Löwe ja insinööri Ivar Lindfors hoitivat periaatteessa suhteita etuoikeudettomiin velkojiin, ensiksi mainittu erityisesti saksalaisiin. Heidän merkitystään on hieman hankala arvioida, mutta koska he olivat lähes aina mukana kokouksissa, olivat he ainakin selvillä johdon toimista. Toisaalta kirjeet Björkenheimin ja Goldbeck-Löwen välillä kertovat, että jälkimmäisen rooli oli välillä tulla vain informoiduksi siitä, mitä yhtiössä oli päätetty tehdä.¹⁹⁰

¹⁸⁸ Hoving 1947, 140; Langenskiöldin allekirjoittamat kirjeet, KYA.

¹⁸⁹ Johtajiston kokous 12—13.4.1908 § 10, KYA.

¹⁹⁰ Esim. Björkenheim Goldbeck-Löwelle 16.4.1910 ja 21.4.1910, KYA.

Mielenkiintoisin hallintoneuvoston jäsenistä oli ehdottomasti kauppaneuvos Ernst Dahlström, sillä kuten todettua, hän oli rahallisesti vahvasti sidoksissa yritykseen. Dahlström oli yleensä paikalla hallinnon kokouksissa, mutta muutoin hän asui Turussa. Osallistuminen yrityksen johtamiseen ei siis ollut intensiivistä. Björkenheim oli silti säännöllisesti yhteydessä häneen, kysellen mielipiteitä asioista ja kertoen yhtiön tilanteen kehittymisestä. Myös Dahlström esitti näkemyksiään, jotka tosin käytännössä olivat siunauksia Björkenheimin ja Serlachiuksen ajatuksille.¹⁹¹

Johtajien oikeutus yhtiötä kohtaan, yhtenä sidosryhmänä, tuli velkojien antamana. Hallintotilan aloittaneessa välisopimuksessa hallintomiehiltä evättiin oikeus uudisrakennusten ja laitosten perustamiseen, ja heidän piti noudattaa suurinta säästäväisyyttä toimissaan. Hallintomiesten käskettiin lisäksi inventoida koko omaisuus niin Venäjällä kuin Suomessakin ja ryhtyä itse parhaiten katsomallaan tavalla toimenpiteisiin, jotka koskivat liikkeen hoitoa ja kirjanpitoa.¹⁹² Nämä olivat käytännössä ainoat annetut ohjeet. Johtajien kädet olivat melko vapaat toimimaan. Valta päättää yhtiön asioista oli siis koko ajan velkojilla, mutta käytännön valta annettiin johtajille. Toimivien johtajien tietämys yrityksen tilasta oli luonnollisesti parempi kuin velkojien, ja koska he nauttivat lisäksi päämiestensä luottamusta, oli heidän hallussaan myös voima käyttää valtaansa.

Valtaa ja voimaa vaikuttaa yhtiöön oli muillakin sidosryhmillä kuin pankeilla, johtajilla ja Dahlströmeillä. Kymin Osakeyhtiön tärkein markkina-alue oli Venäjä, ja kuten Kankaalla, myynti hoidettiin pääasiassa agenttien välityksellä. Agentti nimitys sopiikin Kangasta paremmin kuvaamaan Kymin asiamiehiä, sille he eivät olleet merkityksellisessä omistus- tai velkasuhteessa yhtiöön. Tärkeimmällä alueella eli Pietarissa toimineella Carl Neanderilla oli kymmenen osaketta, mikä on käytännössä merkityksetön määrä. Kaksi muuta keskeistä agenttia olivat Fichtenberg ja Haydenwurzeli, joista edellisen keskeisiä toimialueita olivat mm. Moskova, Argangeli, Vologda, Saratoff, Samara, Jaroslav ja Nischnij-Novgorod ja jälkimmäisen Varsova, Kiev ja Odessa. Neanderin asema oli vahvin siinäkin suhteessa, että hänen sopimuksessaan luottotakuuvaatimus oli

¹⁹¹ Esim. Björkenheim E. Dahlströmille 24.9.1908, 9.10.1908, 22.12.1909 ja E. Dahlström Björkenheimille 27.9.1908, KYA.

¹⁹² Välisopimus ”Kymmene Aktiebolag” nimisen osakeyhtiön hallintotilaan asettamisesta, KYA.

20 prosenttia, kun muilla se oli 25 prosenttia.¹⁹³ Suomessa tärkeimmät asiamiehet olivat Victor Hoving, jonka alue keväästä 1909 lähtien oli koko Suomi, ja Knut Selin, joka vastasi Helsingin myynnistä. Niin Suomen kuin Venäjänkin agentit saivat yleensä palkkiona viiden prosentin provision myymistään papereista.¹⁹⁴

Agenttien valta päämieheen nähden oli rajattua, mutta varsinkin lyhyellä aikavälillä merkittävää. Jos Venäjällä toiminut asiamies ei hoitanut tehtävänsä sopimusten mukaisesti ja tehokkaasti edustettavan etuja ajaen, saattoi yritykselle aiheutua suuria tappiota, joita oli vaikea korjata nopeasti. Lisäksi heillä oli hallussaan alueensa markkinatuntemus, johon yhtiön oli luotettava. Agenttien valtaa ja voimaa pyrittiin rajoittamaan säännöllisillä tarkastusmatkoilla ja asiakastapaamisilla.¹⁹⁵

Yhtiö oli omavarainen selluloosan ja puuhiokkeen tuotannon suhteen. Puun hankinnassa oli käytettävissä kolme menetelmää: omista metsistä kaataminen, hakkuut ns. kontrahtieli arentimetsistä ja toimitussopimukset. Esimerkiksi 1910-luvun alussa kolmannes tarvittavasta paperipuusta saatiin omista metsistä. Loput oli ostettava arentimetsistä.¹⁹⁶ Suurempaa riippuvuutta mihinkään yhteen toimittajaan ei ollut, joten myöskään tavarantotoimittajien sinänsä tärkeästä ryhmästä ei nouse esiin yhtään erillistä tahoja, jonka hallussa olisi ollut oikeutta, valtaa tai voimaa merkittävässä määrin. Vuonna 1911 aloittaneen Puutavarayhtiö Kymmene Aktiebolag ja Kumpp.:in muodostamista tarkastellaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Kun Kankaan tapauksessa kartellien merkitys oli olematon, niin Kymin kohdalla tulee selkeästi esille pyrkimys kilpailun rajoittamiseen ja markkinaosuuksien jakamiseen sopimusten avulla. Myös näitä toimia käsitellään tarkemmin turnaround- toimenpiteiden analysoinnin yhteydessä, mutta koska sopimuskumppanit ja kilpailijat ovat huomionarvoisia yrityksen sidosryhmiä on niistä mainittava tässäkin yhteydessä. Venäjän sano-

¹⁹³ Osakerekisteri 17.5.1911; Johtajiston kokoukset 28—29.4.1908 § 3; 17.8.1908 § 3; 21.11.1908 § 9; 3.9.1909 § 4 ja 20.4.1911 § 15, KYA.

¹⁹⁴ Johtajiston kokoukset 17.6.1908 § 3 ja 17.4.1909 § 6; Serlachius Kymmene Osakeyhtiön johdolle 29.1.1909; KYA.

¹⁹⁵ Esim. Serlachiuksen kertomus Pietariin ja Moskovaan 8—13.2.1909 suuntautuneelta matkalta, KYA. Myyntistrategioista ja agenteista tarkemmin itse turnaround- toimien käsittelyn yhteydessä.

¹⁹⁶ Ahvenainen 1972b, 46—50. Arentimetsien ostossa metsänomistaja myi tukussa yhtiölle oikeuden hakkauttaa tietyltä alueelta kaikki puut, joiden mitat täyttivät kauppakirjan ehdot.

malehtipaperimarkkinoilla kilpailevista yrityksistä Kymmin Osakeyhtiö oli jo aikaisemmin harrastanut yhteistyötä Jämsänkoski Osakeyhtiön ja Tampereen Paperikonttorin kanssa. Jälkimmäiseen kuuluivat Valkeakoski Osakeyhtiö, Nokia Osakeyhtiö ja J. C. Frenckell & Son. Vuoden 1909 alusta sopimukseen otettiin mukaan myös Myllykosken Puuhiomo Osakeyhtiö, G. A. Serlachius Osakeyhtiö ja Osakeyhtiö E. Klaile. Neuvotte-luja käytiin yhteistyössä Suomen Paperiyhdistyksen kanssa, mutta varsinaisesti yhdistyk-sen jäseneksi Kymi ei liittynyt. Toimimalla itsenäisesti omia intressejä ajaen, ja ulotta-malla yhteistyö vain tietyille alueelle (sanomalehtipaperi), vältettiin riippuvuuden muo-dostumista muista tehtaista.¹⁹⁷

Valtiovallan kontrollointi oli puolestaan hyvin vaikeaa. Yksi yhtiön suurimmista epä-varmuustekijöistä oli Venäjän tullimaksut. Lisäksi senaatilla oli lainsäädännöllistä val-taa päättää esimerkiksi koskien patoamisesta ja puutavaran uiton järjestämisestä. Myös Suomen Pankin velkojan oikeutuksensa muodossa oli valtiolla valtaa yhtiöön. Valtio-valtaan voitiin yrittää vaikuttaa joko hyvillä henkilökohtaisilla suhteilla tai lehdistön välityksellä. Kymmin Osakeyhtiön johdossa oli kaksi entistä senaattoria, joten ainakin tietämystä Suomen senaatin toiminnasta löytyi. Lehdistön mielipiteellä oli selvästi mer-kitystä, sillä sen kirjoitteluun suhtauduttiin vakavasti. Tämä käy ilmi esimerkiksi, kun syksyllä 1909 lehdissä oli annettu ymmärtää, että paperitehtaat yleisesti nauttivat ylisuu-rista voitoista, vaati Serlachius pitkässä ja perusteellisessa kirjeessään Björkenheimille, että Mercatorissa oli heti esitettävä vastaus tälle perättömälle hyökkäykselle.¹⁹⁸ Suu-rempi merkitys oli tietysti sillä, mitä Pietarissa kirjoitettiin tullien tasosta ja Venäjän paperimarkkinoista.¹⁹⁹

Työntekijät olivat lukumääränsä puolesta niin suuri ryhmä, että heillä oli luonnollisesti keskeinen osa yhtiön toiminnassa. Niin suuressa yhtiössä kuin Kymi ei työntekijöiden joukkoa voida käsitellä yhtenä ryhmänä. Insinöörit ja alemmat johtajat, joita vuonna 1910 oli 23, on erotettava omaksi ryhmäksi, sillä ainakin kyseisenä vuonna he nauttivat

¹⁹⁷ Björkenheim Serlachiukselle 25.8.1912, KYA; Johtajiston kokous 14.9.1908 § 6, KYA; Törngren 1937, 171—173.

¹⁹⁸ Serlachius Björkenheimille 12.10.1909, KYA.

¹⁹⁹ Ks. esim. Törngren 1937, 90—95. Kuisma 1993, 348—354.

tulokseen sidottua tantieemia.²⁰⁰ Myös konttorihenkilökunnan asema oli hieman toinen kuin tehtaan työläisillä. Työläiset olivat järjestäytyneet ammattiyhdistyksiensä alaisuuteen ja sitä kautta pyrkivät ajamaan etujaan. Kolmivuorotyöhön siirtyminen toteutettiin myös Kymin Osakeyhtiössä vuonna 1907. Takaisin kahteen vuoroon palattiin vuonna 1909, vaikka ammattiyhdistykset sitä voimakkaasti, mutta tuloksettomasti vastaan protestoivatkin. Työväestöllä oli siis periaatteessa valtaa ja voimaa, mutta käytännössä he olivat alisteisessa asemassa, sillä lakkoilusta ei maksettu korvauksia. Lakon uhka otettiin tästä huolimatta yhtiön johdossa vakavasti, sillä keväällä 1910 päätettiin liittyä Työnantajien Keskinäiseen Lakonvakuutusyhtiöön.²⁰¹

Kymin Osakeyhtiön keskeisimmät sidosryhmät saneerausprosessin aikana voidaan nyt kootusti luokitella ominaisuuksiensa perusteella seuraavasti:

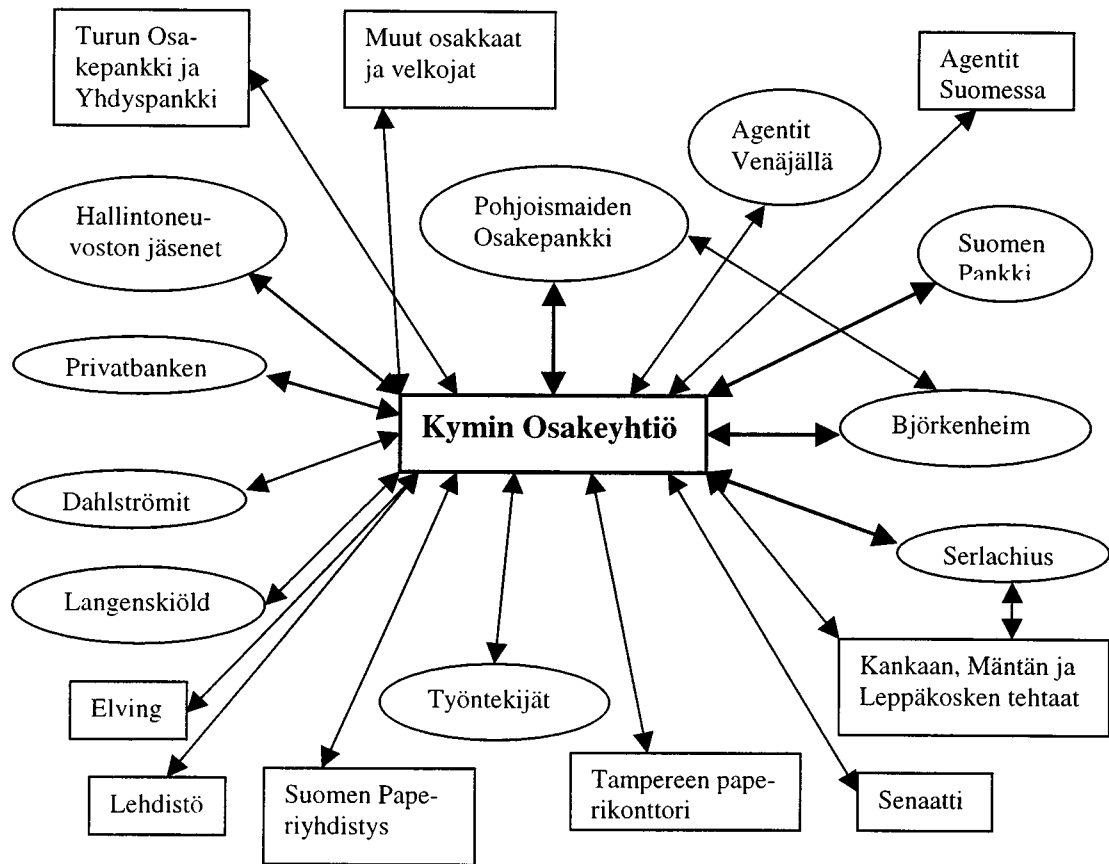
- Laillisen oikeutuksen, vallan ja kiireellisyyden omanneet: Pohjoismaiden Osakepankki, Suomen Pankki, Privatbanken. (Käytännön valta delegoitu johtajille).
- Laillisen oikeutuksen ja vallan omanneet: Björkenheim, Serlachius, E. Dahlström (yhdessä M. Dahlströmin kanssa), Langenskiöld, hallintoneuvoston muut jäsenet, valtiovalta lainsäädännön muodossa. (kaksi ensimmäistä tärkeintä)
- Vallan ja kiireellisyyden omanneet: Venäjän agentit (lähinnä Neander), työntekijät lakkoilun muodossa.
- Laillisen oikeutuksen omanneet: Turun Osakepankki ja Yhdyspankki (näillä ei valtaa yksinään), R. Elving (valtaa joissakin kysymyksissä), yksittäiset osakkaat ja velkojat.
- Vallan omanneet: Kilpailijat.
- Kiireellisyyden omanneet: Lehdistö.

Suoritetun analyysin pohjalta voidaan Kymin keskeiset sidosryhmät esittää kuvion 10 mukaisesti.

²⁰⁰ Johtajiston kokous 28.5.1910 § 2; Tantieemi- ja palkkalaskelma virkamiehille ja insinööreille vuodelta 1910, KYA.

²⁰¹ Johtajiston kokoukset 5.11.1909 § 1 ja 19.1.1910 § 20, KYA.

Kuvio 10. Kymin Osakeyhtiön sidosryhmät ja niiden pelkistetyt asemat vuonna 1910 (primaariryhmät ympyröity).



4.3. Operationaalisten suunnanmuutostoimenpiteiden analysointi

Aikaisemman tutkimuksen mukaan yrityksen suunnanmuutoksen toteuttaminen on aiantekertainen prosessi, mistä johtuen myös tehokkaimmat turnaround-toimenpiteet ovat tilannekohtaisia. Yrityksen vallitseva taloudellinen tilanne ja muut ominaisuudet, kuten sidosryhmien luonne, määrittävät minkälaisilla toimilla muutos on mahdollista saada aikaan. Yhtäläinen piirre onnistuneissa turnaround –prosesseissa on ollut useiden toimenpiteiden ja strategioiden hyödyntäminen. Kymin Osakeyhtiö oli kooltaan täysin eri luokan yritys kuin Kankaan paperitehdas, mikä luonnollisesti vaikutti yhtiöiden liiketoiminnan hoitamiseen. Yhdistäviä tekijöitä oli silti useita: toimiminen samalla toimialalla, yhteinen markkina-alue ja jossain määrin kilpailevat tuotteet. Kankaalla toteutet-

tiin hyvin laaja-alainen saneeraus, useilla toiminnan osa-alueilla tapahtui muutoksia. Kymin Osakeyhtiössä saneeraus ei ollut luonteeltaan niin radikaali, mutta yritystä johdettiin silti kokonaisvaltaisesti. Saneerauksen analysointi on siten tapausten eroista huolimatta havainnollisinta toteuttaa samaisen Hoffmanin (1989) esittämän jaottelun eli strategisten- ja operationaalisten toimenpiteiden pohjalta kuin Kankaankin tapauksessa. Käytännön syistä johtuen operationaalisten toimien analysointi edeltää strategisia.

4.3.1. Johdon uudistaminen

Kymin Osakeyhtiö oli siis ennen ajautumistaan hallinnon alaisuuteen lähes täysin henkilöitynyt Rudolf Elvingiin. Hän oli sekä yhtiön suurin omistaja että lähes yksinvaltainen johtaja, joka oli tehtaiden yhdistämisen jälkeen täyttänyt yhtiön kaikki tärkeät virat omilla luottomiehillään. Ongelmien kasaantuessa myös kriisi alkoi personoitua Elvingiin. Useissa konkurssitapauksissa rahoittajien ja osakkeenomistajien luottamuksen heikkeneminen johtoa kohtaan on tehnyt yhteistyön jatkumisen vaikeaksi ellei jopa mahdottomaksi. Näin kävi myös Kymin tapauksessa. Johdon perusteelliselle remontille oli niin psykologisia kuin käytännön syitä.

Luottamus toiminnallisen johdon ja pankkien välille palautettiin, kuten sidosryhmien yhteydessä on jo esitetty, vaihtamalla yrityksen johtoon henkilöt, jotka nauttivat kiistatta toimeksiantajiensa arvostusta. Tällä velkojien toimeenpanemalla ensimmäisellä turnaround- toimenpiteellä muutettiin hieman myös yhtiön johdon organisaatorakennetta. Yhden johtajan, jonkalainen Elving oli ollut johtokunnan puheenjohtajana, järjestelmän sijaan muodostettiin kolmen hengen ns. saneeraustiimi, jonka jäseniä kutsuttiin hallintomiehiksi. Heidän tueksi nimettiin nelijäseninen hallintoneuvosto, jonka jäsenet olivat myös velkojien edustajia. Varsinaista johtokuntaa ei ollut, mutta käytännössä hallintoneuvosto ja hallintomiehet muodostivat yhdessä sellaisen. Jokaisella tehdaskombinaatiolla säilyi edelleen oma isännöitsijä, mutta määräykset tehtaiden toiminnasta tulivat saneeraustiimiltä, pääasiassa Björkenheimin allekirjoittamina.²⁰²

²⁰² Kirjeenvaihto tehtaan konttorin ja Helsingin konttorissa työskennelleen Björkenheimin välillä, KYA.

Johdon rakennetta pyrittiin muuttamaan enemmän jo heti keväällä 1908 pyytämällä Gösta Serlachiusta siirtymään kaikkien tehdaslaitosten yhteiseksi johtajaksi Kuusankosken pääkonttorille. Serlachius kieltäytyi silloin tehtävästä, olihan hän juuri ottanut vastaan myös Mäntän isännöitsijän toimen. Saman vuoden syksynä hän ilmaisi tahtonsa virkaan sillä ehdolla, että saisi säilyttää asemansa muiden yhtiöidensä johtokunnissa. Hallintoneuvosto hyväksyi tyytyväisenä asian. Serlachiuksen tehtäväksi määriteltiin ensikädessä käytännön toimivalta ja velvollisuudet, jotka seurasivat yrityksen johtamisesta, hoitamisesta ja toiminnan valvomisesta.²⁰³ Serlachiuksen aloitettua työnsä tehtäillä saneerausprosessi muuttui selvästi tuotantoläheisemmäksi.

Serlachiuksen siirtyminen koko yhtiön ”toimitusjohtajaksi” merkitsi myös muita muutoksia yrityksen ylimpään virkakuntaan. Eversti Richard Becker, joka oli toiminut pääkonttorin esimiehenä, erosi yhtiön palveluksesta, vaikka hänelle tarjottiin Voikkaan tehtaanjohtajan virkaa. Voikkaalle nimettiin sittemmin esimieheksi Herman J. Norrman ja pääkonttorin konttorinjohtajaksi Julius Polin. Kuusankosken ja Kymin tehtaille ei nimetty enää erillisiä isännöitsijöitä, vaan ne jäivät suoraan Serlachiuksen alaisuuteen. Huomion arvoista on, että Becker sekä Norrman olivat molemmat Elvingin aikaisia johtajia. Yhtiötä ei siis haluttu puhdistaa kokonaan edellisien kauden vaikuttajista, mikä on ymmärrettävää, sillä olihan heillä paljon perustavanlaista tietoa yrityksestä.²⁰⁴

4.3.2. Kustannusten pienentämisstrategiat

Pankit vaativat hallintomiehiltä toimissaan suurimman säästäväisyyden noudattamista. Vaatimus oli varsin epämääräinen, mutta sisälsi silti lähes jokaisen saneerausprosessin peruslähtökohdan. Säästötoimet voidaan liittää periaatteessa jokaiseen toimenpiteeseen, jota arvotetaan rahassa. Niin tuote-, myynti- kuin omaisuuden uudelleenjärjestelystrategioita on mahdollista tarkastella kustannusten vähentämiseen pyrkivinä. Kuten Kanakaankin kohdalla, tässä yhteydessä kustannuksia alentavina nk. säästötoimina käsitellään kustannusten laskennallista hallintaa, työvoimaan kohdistettuja toimia ja hankinto-

²⁰³ Johtajiston kokous 30.10.1908 § 8. KYA; Björkenheim Serlachiukselle 31.10.1908, GS Mänttä.

²⁰⁴ Yhtiön vuosikertomus vuodelta 1908, KYA; Johtajiston kokous 30.10.1908 § 9, KYA. Toisin kuin Talvi (1979, s. 135) on esittänyt, ei Richard Becker siis eronnut heti hallintokauden alettua vaan vasta 1.12.1908.

jen toteuttamista. Tuotantoprosessin teknisestä kehittämisestä saatuja kustannushyötyjä käsitellään pääasiassa tuote- ja tuotantostrategioiden yhteydessä.

Kustannuslaskelmien kehittämisellä oli olennainen osa uuden johdon saneeraustoimenpiteissä. Ensimmäinen askel tähän suuntaan oli kirjanpidon täydellinen uudelleen organisointi. Tätä prosessia yhdessä Björkenheimin ja Serlachiuksen kanssa palkattiin eteenpäin viemään Carl Lindvall. Uusi kirjanpitojärjestelmä esiteltiin johtajistolle elokuussa 1908.²⁰⁵ Yhtiössä aikaisemmin harjoitettujen laskelmien toteuttaminen ei ollut saneeraustiimiä tyydyttävällä tasolla. Serlachius pääsi heti soveltamaan jo Kankaalla harjoiteltuja oppejaan. Ensitilassa paperitehtaiden konttorit velvoitettiin tekemään päivittäin erikseen jokaiselle valmistettavalle paperilaadulle laskelmat koskien valmistuskustannuksia ja myyntihintoja.²⁰⁶

Samalla tavoin kuin Kankaalla, eri paperilaatujen valmistus jaettiin eri koneille tuotettavien määrien mukaan niin, että hallintokustannukset konetta kohti, joilla mitattiin tuotannon tehokkuutta, saatiin mahdollisimman edullisiksi. Laskelmia jouduttiin tekemään runsaasti, sillä Kymin paperitehtaan uudelleen käynnistäminen oli varsin hidas prosessi (aiheeseen palataan tarkemmin tehtaiden materiaalsen kehittämisen yhteydessä). Jokaisen koneen käynnistämistä edelsi muutenkin tarkka laskelmien teko — minkälaisille tuotteille se soveltuisi parhaiten, ja mitkä olivat muiden vaihtoehtojen kustannukset.²⁰⁷

Laskelmilla oli keskeinen osa koko yrityksen johtamisessa. Ne toimivat lähtökohtana johdon toimenpiteiden arvioinnille ja tulevaisuuden suunnittelulle, joten niissä pyrittiin mahdollisimman suureen luotettavuuteen. Tämä lisää myös yhtiön jälkikäteen tehtävän tilastollisen tarkastelun luotettavuutta. Laskentamenetelmiä haluttiin myös kehittää, tosin saneerauskauden aikana suurempia uudistuksia ei tapahtunut. Esimerkiksi hallintokustannusten laskeminen monen tehdasyksikön yrityksessä koettiin hieman hankalaksi, mutta siihen oli tyytyminen paremman tavan puutteessa. Tärkeimpänä mittarina tuotannon osalta pidettiin valmistuskustannuksia tuotettua kiloa kohti.²⁰⁸

²⁰⁵ Johtajiston kokoukset 12—13.4.1908 § 6 ja 17.8.1908 § 6, KYA.

²⁰⁶ Johtajiston vuosikertomus vuodelta 1908, KYA.

²⁰⁷ Esim. Serlachiuksen muistio koskien Voikkaan II paperikoneen kohtaloa 8.5.1909, KYA.

Merkittävän menoerän muodostivat työvoimakustannukset, joten ne olivat myös saneeraajien erityisen mielenkiinnon kohteena. Tilanne ei ollut helppo, sillä työläiset olivat parantaneet asemaansa keväällä 1907 tehdyillä yhteissopimuksilla huomattavasti. Tähän 1.11.1909 asti voimassa olleeseen sopimukseen sisältyi mm. vuorotyöläisten siirtymisen kolmeen vuoroon eli 8-tuntisiin työpäiviin. Sopimuksen noudattaminen rajoitti aluksi työvoimaan kohdistuvia saneeraustoimia. Työaikaan päästiin puuttumaan vasta sopimuksen umpeuduttua. Johtajat ja pankit näkivät siirtymisen takaisin 12-tuntin työpäiviin välttämättömänä. Mielenkiintoista oli, että entinen johtaja Rudolf Elving esitti vastalauseen toimenpidettä kohtaan. Johtajilla oli pankkien tuki takanaan, joten Elvingin mielipide ei saanut vastakaikua.²⁰⁹

Sopimus teki myös palkkoihin puuttumisen ongelmalliseksi. Esimerkiksi selluloosatehtaiden sunnuntaillisten poistaminen ei onnistunut, vaikka sopimuksesta yritettiin löytää kaikki mahdolliset aukot. Sitä vastoin Voikkaan höyrysahan kohdalla toimittiin reippaammin. Serlachius totesi kirjeessään johtajistolle, että sahan työntekijöiden palkkoja voitaisiin alentaa huoletta ainakin kymmenen prosenttia, kunhan ei nyt aivan kohtuuttomuuksiin mentäisi. Varastot olivat täynnä kaikenlaatuista puuta, joten pienen lakon seurauksista ei olisi huolta.²¹⁰

Tärkein keino puuttua työvoimakustannuksiin oli irtisanomiset. Niihin johtajat ryhtyivät lähes ensi töikseen. Kuviosta 11 käy ilmi saneerauksen vaikutukset työntekijämääriin ja samalla tuotannonarvoon yksittäistä työntekijää kohden. Suurin osa erotetuista oli luonnollisesti työväestöä, mutta myös insinöörejä, paperimestareita ja muita virkamiehiä irtisanottiin. Johtajiston yleinen pyrkimys oli vähentää työvoiman määrä mahdollisimman pieneksi.²¹¹

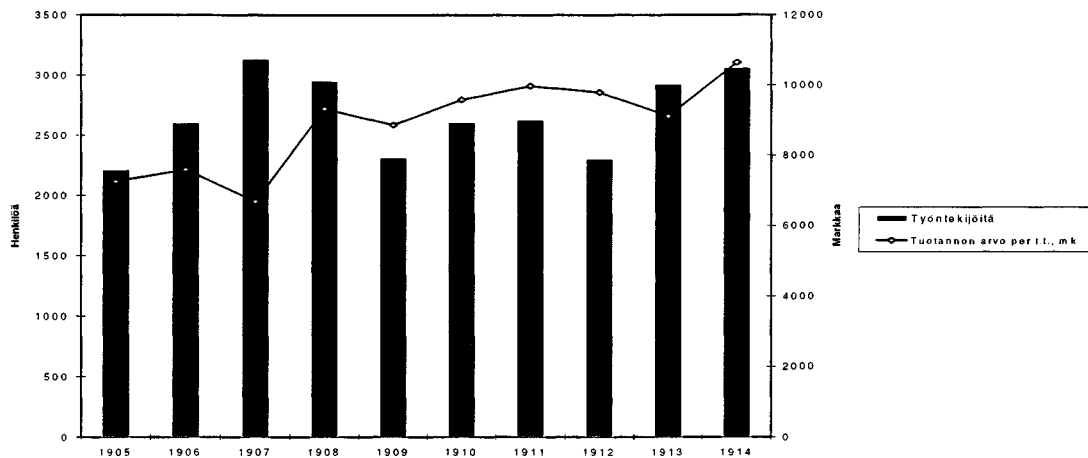
²⁰⁸ Björkenheim J. Polinille 9.5.1912, KYA.

²⁰⁹ Björkenheim Pohjoismaiden Osakepankille, Privatbankenille ja Turun Osakepankille 12.10.1909; Björkenheim Elvingille 14.10.1909, KYA. Uusi sopimus aiheutti kovaa arvostelua työnantajien liitossa, josta yhtiö joutuikin väliaikaisesti eroamaan.

²¹⁰ Serlachius Björkenheimille 6.2.1909; Serlachius johtajistolle 30.4.1909, KYA.

²¹¹ Johtajiston kokous 12—13.4.1908; Björkenheim tehtaän konttorille 18.9.1908, KYA.

Kuvio 11. Kymin Osakeyhtiön työntekijöiden lukumäärä ja tuotannon arvo työntekijää kohden vuosina 1905—1914.



Lähde: Kymin Osakeyhtiön tilastokirja, KYA. Tuotannon arvo deflatoitu vuoden 1913 rahaksi tukkuhintaindeksillä.

Työväestöä irtisanomisia toteutettiin nopealla aikataululla. Lähes tuhat henkeä menetti työnsä kahden ensimmäisen saneerausvuoden aikana. Johtajisto ei silti toiminut täysin epäinhimillisesti, sillä jos irtisanotut asuivat tehtaan asunnoissa, heidän ei tarvinnut muuttaa välittömästi pois. Tämä palveli myös yhtiön omaa etua tarjoten tarvittaessa nopean työvoimareservin. Sitä potentiaalista ongelmaa, että minimiin supistetulla työvoimalla on vaikea vastata nopeasti kysynnän kasvuun, ei näin täysin poistettu. Kymin tapauksessa tällaista yhtäkkistä työvoiman tarvetta ei tullut esiintymään, vaikka henkilöstön määrä alkoikin pian kasvaa, mikä oli merkki tilanteen asteittaisesta parantumisesta ja käytännössä yrityksen suunnanmuutoksen onnistumisesta. Mielenkiintoista oli, että työväestön aseman kehittämistä ei laiminlyöty irtisanomisien mukana. Varsinkin vuodesta 1909 lähtien pyrittiin parantamaan työväestön palveluja ja asumista. Toisaalta samaan aikaan etuja leikattiin rajusti mm. palaamalla entisiin työaikoihin.²¹²

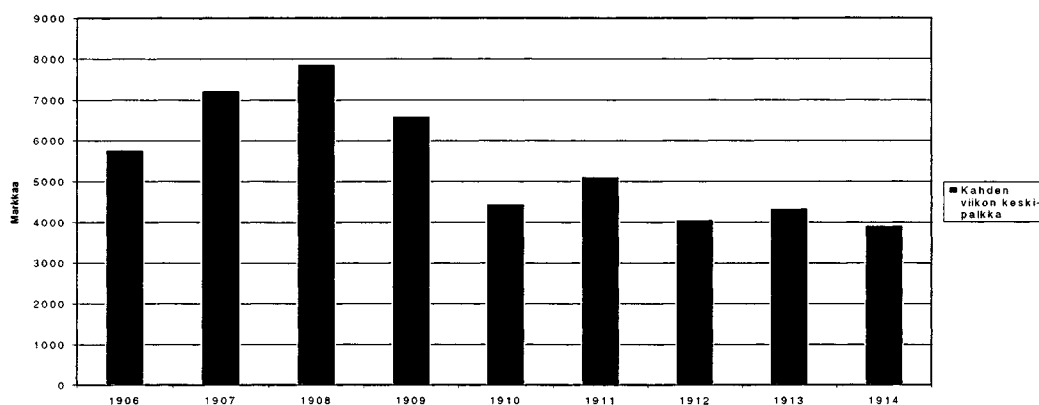
Taloudellisesti nämä työvoimakustannuksiin kohdistetut toimenpiteet olivat tuloksellisia ja esimerkiksi Kuusankosken selluloosatehtaalla palkkakustannukset pysyivät jatkossakin alhaisella tasolla kuvion 12 mukaisesti. Työehtosopimuksen päättyminen heijastui välittömästi kustannusten laskuna. Työväestön palkkoja ei prosessin aikana nos-

²¹² Johtajiston kokoukset 1.7.1909 § 24; 27.7.1909 § 1; 3.9.1909 § 1. KYA.

tettu, mutta konttorihenkilökunnan, insinöörien ja muiden ylempien toimihenkilöiden ansioita saatettiin korottaa huomattavasti, mikä oli varsin ristiriitaista yleiseen säästäväisyyteen nähden. Toisaalta tämä oli keino lisätä tärkeiden yksilöiden sitoutumista yhtiöön ja parantaa työmotivaatiota.

Jos verrataan Kuusankosken selluloosatehtaan työläisten tulotasoa tamperelaisiin tehdastyöläisiin, oli se selvästi alhaisempi. Pertti Haapalan (1986) neliportainen tuloryhmäluokittelu, joka perustuu Tampereella 1900-luvun alussa toimineiden tehtaiden palkkatietoihin, määrittelee pienituloisiksi 400—799 markkaa vuodessa ansainneet. Kymin Osakeyhtiön lähes kaikki työläiset kuuluivat tähän pienituloisten joukkoon. Toisaalta esimerkiksi konttorihenkilökuntaan kuuluneet ansaitsivat vähintään toimeentulevien luokkaan oikeuttavan summan (800—1999 markkaa vuodessa), ja suurin osa heistä kuului hyvin toimeentulevien joukkoon (yli 2000 markkaa vuodessa).²¹³

Kuvio 12. Kuusankosken selluloosatehtaan keskimääräiset kokonaispalkkakustannukset kahdessa viikossa vuosina 1906—1914 (arvot vuoden 1913 rahassa).



Lähde: Kuusankosken selluloosatehtaan palkkakirjat 1906—1914, KYA.

Vaikka palkkakustannuksissa säästettiin, ei tuotannonarvoa työntekijää kohden saatu käytännössä paranemaan. Yksittäisen työntekijän tehokkuus säilyi tällä mittarilla mi-

²¹³ Kuusankosken selluloosatehtaan palkkakirjat 1906—1914; Johtajiston kokous 14.7.1909 § 3; Haapala 1986, 232.

tattuna lähes vakiona. Sen sijaan palkkakustannusten prosentuaalinen osuus yrityksen kuluista kehittyi seuraavanlaisesti:²¹⁴

1904	14,1 %	1907	10,0 %	1910	9,2 %
1905	13,3 %	1908	9,9 %	1911	8,7 %
1906	11,9 %	1909	9,4 %	1912	8,4 %

Koska tämä kehitys oli alkanut jo Elvingin aikana, eikä siinä tapahtunut muutosta, ei tulosta voi laskea saneeraushallinnon hyväksi. Toisaalta edelliset arvot ovat täysin riippuvaisia muiden kustannusten kehityksestä. Tiedoista käy silti ilmi, että työvoimakustannusten suhteellinen osuus 1900-luvun alun metsäteollisuusyrityksessä oli laskusuuntainen.

Kymin Osakeyhtiössä oli hiomoja ja selluloosatehtaita, joten näiden tuottamia välituotteita ei tarvinnut saneerausprosessin aikana hankkia muualta. Tosin selluloosatehtaiden kemikaaleja ja paperin valmistuksessa tarvittavia aineita jouduttiin ostamaan muualta, jopa Sisiliaa myöten. Sama koski lähes kaikkia koneita ja teknisiä instrumentteja. Suurimman kustannuserän tehtaille muodosti metsäteollisuuden perusraaka-aineen eli puun hankinta. Sidosryhmien yhteydessä esiteltiin tavat yrityksen puunhankinnalle. Vaikka yhtiö ei ollut sitoutunut yhteen toimittajaan, niin puun hinnannousu ja hakkuukustannuksien kasvu olivat seikkoja, jotka aiheutti huolta johtajistolle. He arvioivat nämä tärkeimmiksi syiksi, miksi vuoden 1908 tulos pysyi tappiollisena.²¹⁵

Puun hinnannousuun pyrittiin vastaamaan eri tavoin. Kivihielestä löydettiin tapa säästää lämmityskuluissa. Laskelmien mukaan hiilellä lämmittäminen tuli vallitsevalla hintatasoilla noin 17 prosenttia halvemmaksi kuin puulla. Kuusankosken ja Kymin tehtailla siirryttiin englantilaisen kivihiehlen käyttöön, mistä oli tullut taloudellista parantuneiden höyrylaivayhteyksien ansiosta. Kuluja aiheutui mm. höyrykattiloiden muutostöistä, mutta kivihiehellä saavutettiin silti selkeitä kustannushyötyjä.²¹⁶

²¹⁴ Kymin Osakeyhtiön tilastokirja, KYA.

²¹⁵ Johtokunnan vuosikertomus vuodelta 1908, KYA.

²¹⁶ Johtajiston kokoukset 21.11.1908 § 3; 16.4.1909 § 4; 24.5.1909 § 1; KYA.

Puunhankinnan osalta radikaalimpiin muutostoimenpiteisiin ryhdyttiin toukokuussa 1909. Serlachiuksen aloitteesta ryhdyttiin Puutavarayhtiö Kymmene Aktiebolag & Kumpp. nimisen yhtiön suunnitteluun. Tämän 27.6.1910 perustetun yhteisyrityksen, jonka jäseniksi lopulta tulivat Kymin Osakeyhtiön lisäksi Tampereen Pellava- ja Rautatehdas Osakeyhtiö, Karhula Osakeyhtiö, Osakeyhtiö Stockfors ja Myllykosken Puuhiomo Osakeyhtiö, tarkoituksena oli hankkia yrityksille niiden tarvitsema puutavara ja samalla välttää keskinäistä kilpailua sekä alentaa hankintakustannuksia. Yhtiöt hoitivat tämänkin jälkeen omat metsänsä itse. Rahoitus hankkeelle löytyi samoilta pankeilta, jotka olivat Kymin takana.²¹⁷ Yhteisyhtiön perustaminen merkitsi selkeintä organisatiorakenteeseen tehtyä muutosta varsinaisen saneerausprosessin aikana.

Velkojien asettama vaatimus otettiin tosissaan ja kustannusten hallinnassa oli laaja-alainen ote. Eräässä kirjeessään Björkenheimille Serlachius kertoi pyrkivänsä toteuttamaan säästäväisyyttä kaikilla mahdollisilla tavoilla ja ehdotti, että suuria määriä tarvittavia vannerautaisia poikkipuita olisi edullisinta ryhtyä valmistamaan itse. Lisäksi niitä voitaisiin myydä muille metsäteollisuusyrityksille voitolla.²¹⁸ Kilpailuttamisperiaate oli osa suurempien hankintojen toteuttamista, ellei jonkun yhtiön tuote ollut selkeästi ylivertainen. Varsinkin monien erilaisten koneiden hankinnoissa Serlachius toimi itse asiantuntijana antaen johtajistolle tarkat kuvaukset tehtäisiin parhaiten sopivista laitteista. Näin säästettiin osaltaan konsultointikuluissa.²¹⁹

Varastointi ja erityisesti Venäjällä sijainneet komissiovarastot olivat Kymillä samanlainen ongelma kuin Kankaalla. Varastoihin oli kasautunut liian paljon paperia ja näin ollen saatavia, joiden arvo uhkasi laskea varastoinnin kestäessä. Samalla myös kustannukset varastoinnista kasvoivat. Kirjeissään yhtiön tärkeimmille Venäjän agenteille, joilla oli hoidettavanaan komissiovarastot, Björkenheim painotti liian suurien varastojen

²¹⁷ Norrmén 1928, 146; Ahvenainen 1972b, 54—55; Johtajiston kokoukset 1.7.1909 § 8 ja 10.8.1910 § 2, KYA. Rahoitusta antavien pankkien kirjelmä 19.9.1910, KYA.

²¹⁸ Serlachius Björkenheimille 26.11.1909, KYA.

²¹⁹ Esim. Björkenheim Siemens & Halske:lle, Actiengesellschaft Teknisk Byrå:lle, Ingeniörbyrån Gustaf Zitting:lle, Elektriska Aktiebolaget:lle 18.7.1908; Serlachius Kymmene Osakeyhtiön johtajistolle 10.7.1908, KYA.

supistamisen tärkeyttä. Komissiovarastojen arvoa, joka 31.12.1907 oli 5 787 692 markkaa, pystyttiin pienentämään vuodessa 1 070 620 markalla eli 18,5 prosentilla.²²⁰

4.4. Strategisten suunnanmuutostoimenpiteiden analysointi

4.4.1. Tuote- ja tuotantostrategiat

Strategisiksi toimiksi Hoffmanin (1989) luokittelemat tuote- ja tuotantostrategiat kuuluivat myös Kymin Osakeyhtiössä uuden johdon työkaluihin. Tosin nämä toimenpiteet eivät olleet yhtäläillä radikaaleja kuin esimerkiksi Kankaalla käytetyt. Hallinnon aloittaessa urakkaansa Kymin tehtaan paperi- ja selluloosatehtaat olivat pysähdyksissä. Useat tuotannon konkreettiset järjestelyt liittyivät juuri tämän tehdasyksikön käynnistämisen ympärille, vaikka suurehkoja hankintoja toteutettiin kaikkiin tehtaisiin jo syksystä 1908 lähtien. Tuotantoprosessiin, tuotantovälineisiin ja tuotteisiin kohdistettiin enenevässä määrin huomiota vasta Serlachiuksen siirryttyä itse Kuusankoskelle johtajaksi joulukuussa 1908.

Johtajiston lähtökohta oli saada Kymin tehtaan paperikoneet mahdollisimman nopeasti käyttöön. Tämä edellytti tilauskannan huomattavaa kasvua. Varastoihin tuottaminen ei sopinut sen hetkiseen tilanteeseen. Oli siis edettävä asteittain seuraten markkinoiden kehitystä. Ensimmäisen paperikoneen käynnistämistä käsiteltiin elokuussa 1908. Ajatuksia tuotannon lisäämisestä oli saatu mm. agentti Neanderin suunnalta. Kone saatiin käyntiin erinäisten neuvottelujen jälkeen vasta myöhään syksyllä. Myös selluloosatehtaalla oli aloitettu tuotanto samaan aikaan, mutta vain puolella teholla. Näin pystyttiin reagoimaan nopeammin kysynnän vaihteluihin. Lisäksi asiamiehistä ainakin Neanderille annettiin ohjeeksi toistaiseksi hankkia tehtaalle pääasiallisesti suoria tilauksia, jotta tuotannon tarvetta olisi helpompi arvioida.²²¹

Tilaukanta kehittyi suotuisasti alkuvuonna 1909. Käytössä olevalle kapasiteetille oli toukokuun alussa töitä odottamassa seitsemäksi viikoksi eteenpäin. Tämä merkitsi samalla toimitusaikojen pidentymistä. Kymin asiakkaat olivat ehtineet tottua nopeisiin

²²⁰ Esim. Björkenheim Haydenwurzelle (Varsova) 29.6.1908; Johtokunnan vuosikertomus vuodelta 1908, KYA.

toimituksiin, ja koska kilpailu oli muutenkin kireää, vaara tilausten menettämiseen kasvoi. Serlachius katsoi, että uusi paperikone olisi käynnistettävä välittömästi. Hänen mukaan koneelle tulisi riittämään töitä jatkossa, ja siitä olisi lisäksi suuri hyöty syys- ja talvitilauksiin valmistautumisessa. Soveltuvin tähän tarkoitukseen oli Kymin tehtaan neloskone. Se pystyi valmistamaan monipuolisia laatuja ja oli tarpeeksi pienikokoinen.²²²

Kymin tehtaan kolmannen paperikoneen käynnistämistä alettiin valmistelemaan jo heinäkuussa 1909. Käyntiin se saatiin huhtikuussa 1910. Serlachiuksen motiivina oli tilausten lisääntyminen ja se, että vaikka tilauksia ei saataisikaan riittävästi voitaisiin tämän jälkeen pysäyttää joku remonttia kaipaavista koneista. Tuotannon joustavuuden lisääminen oli siis teemana tässäkin tapauksessa.

Selkeänä ongelmana Serlachius piti tehtaiden riippuvuutta toisistaan. Fuusiosta oli kulunut neljä vuotta, yksiköt eivät olleet enää täysin itsenäisiä, mikä ei ollut pelkästään positiivinen asia. Kaikissa paperitehtaissa ei ollut esimerkiksi käyttökelpoista selluloosan kuivauskonetta. Serlachius piti tärkeänä, että selluloosan kuivatuksessa ja kuljetuksessa vältettäisiin turhia kustannuksia. Hän pyrki saamaan tuotannon toimimaan niin, että kukin yksikkö vastasi ensisijassa itse koko tuotantoprosessista. Näin välttyttäisiin ylimääräisiltä kuljetuksilta tehdasyksiköiden välillä. Tietysti kuljetuksia tapahtui jatkossakin, mutta vain jos se jostain syystä oli välttämätöntä. Myös tehtaiden sisällä pyrittiin parantamaan tuotantovaiheiden ja osastojen välisiä kuljetus- ja informaatioyhteyksiä.²²³

Serlachiuksen suosimat kustannuslaskelmat toimivat pohjana tuotannon käynnistämisessä, tuotettavien laatuja valinnassa ja uusien koneiden hankinnassa. Esimerkiksi vertailltuaan Voikkaan tehtaan ruskeanpaperin tuotantokustannuksia muiden yhtiöiden vastaaviin, erityisesti Mäntän tehtaaseen, ehdotti Serlachius sen valmistamisen lopettamista kannattamattomana, minkä johtajisto jälkeinpäin hyväksyi. Konehankintojen yh-

²²¹ Johtajiston kokoukset 8.8.1908 § 3; 17.8.1908 § 11; 14.9.1908 § 1, KYA; Björkenheim Neanderille 18.9.1908; E. Dahlström Björkenheimille 27.9.1908, KYA.

²²² Serlachius Kymin Osakeyhtiön johtajistolle 8.5.1909, KYA.

²²³ Björkenheim E. Dahlströmille 28.1.1909, KYA; Johtajiston kokoukset 1.7.1909 § 2, 5.11.1909 § 4, 15.4.1910 § 8ja § 18, KYA.

teydessä oli keskeistä, kuinka paljon uudella laitteella saavutettaisiin säästöä vuodessa vanhaan verrattuna.²²⁴

Hankinnoista useat aiheutuivat välttämättömistä parannuksista ja vanhojen laitteiden uusimisesta. Serlachiuksella oli selkeä linja kehittää tehtaita ja olemassa olevia koneita taloudellisemmiksi, tehokkaammiksi ja tuotannon laadultaan korkeatasoisemmiksi. Keskeisellä sijalla oli aluksi paperinkoneiden varustaminen sähkösyötöllä. Tämän jälkeen uusittiin vanhoja ja hankittiin uusia hollantereita, kalantereita, selluloosapuristimia ja säätölaitteita sekä parannettiin tehtaiden voimansiirtojärjestelmiä. Saneerauksen edetessä hankintojen määrät kasvoivat ja toimenpiteitä kohdistettiin laajasti eri yksiköihin eniten kuitenkin paperitehtaisiin, jotka olivat tärkeimpiä lopputuotteen kannalta. Myös uusia tehdastiloja rakennettiin vastaamaan paremmin tuotannon tarpeita.²²⁵

Merkittäviä parannuksia tuotannon taloudellisuuteen Serlachius sai aikaan ottamalla ennakkoluulottomasti käyttöön ulkomailla hyväksi havaittuja koneita. Vuoden 1909 lopulla päätettiin asentaa ensimmäinen massan takaisinkeruulaite Kuusankosken tehtaaseen paperikoneeseen. Laitteella kerättiin talteen nk. nollamassa paperikoneen jätevedestä. Yhden laitteen hankkiminen maksoi noin 12 000 markkaa, mutta sillä saavutettiin Serlachiuksen laskelmien mukaan 55 000—105 000 markan vuotuinen säästö, mikä oli varsin huomattava summa. Kuten kaikkien uusien hankintojen yhteydessä, ensiksi ostettiin yksi tai muutama kone, josta sitten kerättiin kokemuksia ennen kuin päätettiin lopuista ostoista. Takaisinkeruulaitteiden kohdalla toimittiin samalla tavoin. Kesäkuussa 1911 päätettiin lopulta varustaa kaikki paperikoneet uusilla Lembrée & Bestrands menetelmän mukaisilla takaisinkeruulaitteilla, jonkalainen oli osoittautunut erittäin hyvin toimivaksi Kymin kuutoskoneen yhteydessä.²²⁶

Toinen saman tapainen Serlachiuksen esittelemä tekninen parannus, jota oltaisiin voitu käsitellä myös kustannusten alentamisten yhteydessä, lähti liikkeelle tarpeesta säästää puunhankinta kustannuksissa. Puunkuorinta oli aiheuttanut päänvaivaa johtajille jo pitkään. Aikaisemmat puunkuorintakoneet aiheuttivat 25—30 prosentin puuhävikin. Ke-

²²⁴ Serlachius Kymin Osakeyhtiön johdolle 22.9.1908, KYA. Johtajiston kokous 30.10.1908 § 6, KYA.

²²⁵ Serlachius Kymin Osakeyhtiön johtajistolle 10.7.1908, KYA; Johtajiston kokoukset 17.8.1908 § 2; 21.2.1909 § 7; 24.5.1909 § 2; 1.7.1909 § 20, § 21, § 23; KYA.

sällä 1909 Serlachius esitteli tavan, jossa kuorinta tapahtui käsin. Itse kuorinta maksoi enemmän, mutta puuainesta säästyivät niin paljon, että siitä koitui selvää hyötyä. Hieman tämän jälkeen Serlachius pääsi kokeilemaan uutta amerikkalaista kuorimiskonetta, jolla puuhävikki saatiin vähenemään 15—18 prosenttiin. Tämä oli ilmeisesti parempi tulos kuin käsin kuorinnan avulla saavutettu, sillä Serlachiuksen ehdotuksesta tehtaille tilattiin kahdeksan tuollaista konetta. Toisaalta Serlachius sai samalla näiden koneiden Suomen edustuksen ja lopulta koko Euroopan edustuksen, mikä tiesi lisätuloja hänelle itselleen.²²⁷

Aikaisemmassa tutkimuksessa Norrmén on tuonut esiin mielenkiintoisen tuotestrategi- sen liikkeen. Hänen mukaan Serlachius päätti asiakkaiden vastalauseista huolimatta supistaa sanomalehtipaperin väri vivahteiden suurta määrää. Aikaisemmin esimerkiksi Voikkaalla valmistettiin noin 40 eri vivahdusta, sillä jokainen Venäläinen sanomalehti halusi kilpailijoistaan erottuvan värin. Toimenpiteellä säästettiin luonnollisesti aikaa ja rahaa, sillä paperikone jouduttiin säätämään joka sävyille erikseen. Norrménin kuvailua kohtaan muodostuu silti väkisin kysymys — tapahtuiko asiakkaiden mielipiteiden vastustamista tosiasiallisesti. Norrmén ei myöskään kerro toimenpiteen ajankohtaa. Valittavasti tapauksesta ei löydy mainintoja johtajiston kokousten pöytäkirjoista, eikä muustakaan materiaalista.²²⁸

Toinen selvempi Serlachiuksen tuotestrateginen yritys oli aloittaa savukepaperin valmistus. Sama toimenpide oli tuottanut Kankaalla hyviä tuloksia. Kymin Osakeyhtiön tehtaissa tuotettiin suuria määriä paperia mm. sanomalehtiin. Sen tuoterakenne oli siis varsin erilainen kuin Kankaalla. Serlachius uskoi virheellisesti savukepaperin valmistamisen tulevaisuuteen. Tuotanto aloitettiin helmikuussa 1910, mutta tulokset osoittautuivat senlaatuiseksi, että päätös laadun valmistamisen lopettamisesta tehtiin jo saman vuoden elokuussa.²²⁹ Selkeitä strategisia virhearviointeja siis tapahtui. Muita varsinaisesti

²²⁶ Johtajiston kokoukset 4.12.1909 § 4; 19.1.1910 § 7; 10.8.1910 § 7; 22.6.1911 § 9; KYA.

²²⁷ Serlachius Kymin Osakeyhtiön johtajistolle 17.7.1909; Johtajiston kokous 16.10.1910 § 6, KYA. Norrmén 1928, 149—150.

²²⁸ Norrmén 1928, 149. Myös Talvi (1979, 136) on lainannut Norrménilta tämän tiedon. Hovingilla (1947) puolestaan ei ole asiasta mitään mainintaa. Serlachius toteutti samanlaisia uudistuksia myös Kankaalla, joten asian todenperäisyyttä ei suoranaisesti ole epäileminen. Ilmeisesti Norrmén on hyödyntänyt haastatteluja.

²²⁹ Johtajiston kokoukset 21.2.1909 § 5, 3.9.1909 § 6, 19.1.1910 § 11, 10.8.1910 § 8, KYA.

uusista paperilaatuja ei otettu tuotantoon. Yleisesti tuotteissa keskityttiin vain niiden ominaisuuksien kehittämiseen. Ruskeanpaperin valmistamisesta sen sijaan luovuttiin.

4.4.2. Myynti- ja markkinointistrategiat

Yhtiön markkina-alue oli käytännössä Venäjä ja yksi Kymmin tärkeimmistä artikkeleista sanomalehtipaperi. Kotimaan markkinat olivat nekin tärkeät, mutta kuvaavaa oli Serlachiuksen kylmä toteamus Björkenheimille, että koko Suomen sanomalehtipaperin tarve voitaisiin tyydyttää yhdellä tehtaalla tai jopa yhdellä modernilla paperikoneella.²³⁰ Länsi-Euroopan markkinat olivat vielä hallinnon aloittaessa lähes koskemattomat, tosin alueella oli olemassa tiettyä potentiaalia. Myynnin ja markkinoinnin osalta saneeraajien mielenkiinto kohdistui aluksi juuri Venäjälle. Myös sanomalehtipaperin myynnin ympärillä tapahtui kehitystä, joka tuli jatkossa olemaan leimallista koko paperiteollisuuden luonteelle.

Myynti Venäjälle, kuten Suomeenkin, toteutettiin tavanmukaisen tehdas—agentti—asiakas -ketjun mukaisesti. Hallintomiehet eivät lähteneet muutamaakaan tätä järjestelmää. Myös yhtiön kolme tärkeintä Venäjän asiamiestä jatkoivat edustuksiaan, mutta heidän sopimuksensa uusittiin perusteellisesti. Samalla keskeisiin agenttuorialueisiin tehtiin muutoksia, joilla pyrittiin saamaan niistä helpommin hallittavia. Ehdotuksia myyntialueiden uudelleen järjestelemisestä saatiin myös asiamiesten suunnalta.²³¹

Agenttien kanssa tehdyissä sopimuksissa korostettiin, että yhtiöllä ei ollut varaa riskienottoon, ja että he luottivat asiamiehensä toimivan tärkeässä tehtävässään parhaalla mahdollisella tavalla. Heille tehtiin myös selväksi yhtiön myyntistrategian peruslinjat, jotka olivat myynnin kasvattaminen, liian suurien varastojen supistaminen, saamisten nopea ja täsmällinen maksu sekä vähittäinen hintojen nostaminen. Viimeinen kohta on varsin mielenkiintoinen, hintoja ei lähdetty polkemaan myynnin edistämiseksi vaan pyrittiin saamaan korkein mahdollinen hinta. Itse asiassa agenteja kehoitettiin aivan suo-

²³⁰ Serlachius Björkenheimille 12.10.1909, KYA.

²³¹ Johtajiston kokoukset 17.7.1908 § 3; 17.8.1908 § 3; 21.2.1909 § 4; 16.10.1910 § 3; 14.12.1911 § 7, KYA. Neanderin eteläisen Venäjän (Odessa) sopimus irtisanottiin 1.4.1912, tästä päätettiin vuoden 1911 kuluessa. Odessan agenttuorialueesta muodostettiin itsenäinen 1.6.1909 ja sitä hoitamaan valittiin J. Rothstein.

raan myymään paperia kymmenen prosentin ylihintaan, jos se mitenkään oli mahdollista. Tämä-ei tietysti tarkoittanut, etteikö ns. normaalihinnoista olisi annettu asiaan kuuluvia alennuksia, ja varsinkin vanhoja varastossa maanneita papereita myytiin huokeaan hintaan.²³²

Suomen osalta agentuureissa tapahtui muutoksia, joskaan ne eivät johtuneet suoranaisesti saneeraustoimenpiteistä. K. Hjort ja W. Grüne olivat aikaisemmin hoitaneet Suomen myyntiä Helsinkiä lukuun ottamatta. Kun ensiksi mainittu luopui edustuksesta, jäi tämä alue Grünen hoidettavaksi. Tätä tehtävää hän sai hoitaa noin vuoden, kunnes hänen tilalle valittiin Serlachiuksen tuttu, myös Kankaan agenttina toiminut, Victor Hoving. Hovingin palkkaaminen ei ollut yksinkertaista Serlachiukselle ja Björkenheimille, sillä he pohtivat jo tammikuussa 1909 Hovingin lukuisten sidosten vaikutusta agentuurin hoitoon. Itse sopimuksessa hänelle asetettiin tiukat rajat koskien muiden tehtaiden paperin myyntiä. Ilmeisesti Hovingin ison liikkeen laajat ja hyvät suhteet painoivat vaakakupissa, sillä Björkenheim uskoi, että Hovingin keskittyessä täysin Kymin asioiden hoitoon heidän riskinsä pienenisi ja maksut tulisivat juoksemaan nopeammin. Asiaan vaikutti varmasti myös se, että Hoving oli jo Suomen Paperiyhdistyksen edustaja, jonka kautta Kymin Osakeyhtiö myi sanomalehtipaperin Suomen markkinoille. Suomen myyntiä saatiin tehokkaammin yhden tahon hoitoon. Myös Helsingin agenttuuri, mikä aikaisemmin oli jaettu, annettiin nyt kokonaan Knut Selinin hoidettavaksi. Näin puolet Suomen asiamiehistä oli saatu vähennettyä.²³³

Johtajat eivät luottaneet sokeasti agenttiensa kykyyn hoitaa asiakassuhteita, vaan tekivät itse matkoja paikan päälle. Mm. helmikuussa 1909 tehdyllä tarkastusmatkalla käytiin lävitse kaikki Pietarin ja Moskovon agenttien varastot, sekä tavattiin henkilökohtaisesti yhtiön tärkeimmät asiakkaat ja potentiaaliset ostajat. Asiakkaiden mielipiteitä paperin laadusta ja hinnoista kuunneltiin tarkkaan. He olivat yleensä myös muiden kilpailevien tehtaiden asiakkaita, joten heidän ajatuksillaan oli arvoa tuotteiden kehittämisessä. Tapaa-
misilla saatiin myös monipuolista tietoa Venäjän talouden yleisistä kehitysnäkymistä ja

²³² Björkenheim Haydenwurzelille 29.6.1908; Björkenheim Neanderille 28.7.1908; Björkenheim Fichtenberille 28.7.1908, KYA.

²³³ Björkenheim Serlachiukselle 12.1.1909; Serlachius Kymin Osakeyhtiön johtajistolle 29.1.1909; Johtajiston kokoukset 30.10.1908 § 13 ja 17.4.1909 § 6, KYA.

poliittisen ilmaston tilasta, joilla oli selkeä vaikutus paperimarkkinoiden tulevaisuuteen.²³⁴

Jo Kankaalla toimiessaan Serlachiuksella oli ollut pyrkimyksiä yhtiön myynnin laajentamiseksi Länsi-Euroopan ja erityisesti Ison-Britannian markkinoille. Kankaan resurssit eivät tähän riittäneet, mutta Kymin Osakeyhtiöllä mahdollisuudet olivat paremmat. Manner Euroopan paperimarkkinoilta, ehkä Saksaa lukuun ottamatta, yhtiö olisi saanut tuotteistaan vain tappiollisen hinnan. Sen sijaan Iso-Britannia näytti lupaavammalta. Suomesta oli suorat höyrylaivayhteydet Lontooseen ja Hulliin, joten edullisinta oli hankkia agentit samoista kaupungeista. Serlachius oli aikaisemmin ollut yhteydessä Ebersteiniin, joten hänen kauttaan oli hyvä lähestyä asiaa. Tärkeimmäksi agentiksi nousi lopulta Angel & Co.²³⁵

Vienti Englantiin aloitettiin selluloosalla, mutta alusta lähtien oli tarkoitus löytää asiakkaita sanomalehtipaperille. Tätä varten kehiteltiin kauniin näköistä sanomalehtipaperia ja jo huhtikuussa 1909 pyydettiin agentteja etsimään asiakkaita tälle laadulle. Tilaukset lähtivät käyntiin laajemmin vuoden lopulla ja jo seuraavana vuonna Englantiin rahdatettiin 5,8 prosenttia paperin määrällisestä myynnistä. Parhaimpana vuotena 1911 saavutettiin 12,4 prosentin osuus. Myynnin arvona mitattuna Englannin osuus oli pienempi, sillä sieltä saatiin heikompi hinta kuin Venäjältä. Myös Hampurista saatiin suurehkoja tilauksia talvella 1910—1911. Sitoutuminen puhtaasti yhdelle markkina-alueelle on aina riskialtista. Myyntialueen laajentamista voi siis heikommasta hintatasosta huolimatta pitää johtajien kaukonäköisenä ja viisaana strategisena toimenpiteenä.²³⁶

Mittakaavaetujen hankkiminen ja kilpailun rajoittaminen ovat perinteisiä lähtökohtia yritysten välisten yhteistyö- ja kartellisopimusten solmimiselle. Suomeen oli jo 1800-luvun lopulla muodostunut yhdistyksiä näitä näkökantoja toteuttamaan. Paperiteollisuus-

²³⁴ Serlachiuksen ja Norrmanin matkakertomus Pietarista ja Moskovasta 8—13.2.1909, KYA.

²³⁵ Serlachius Björkenheimille 5.5.1909, KYA.

²³⁶ Serlachius Björkenheimille 24.4.1909 ja 5.5.1909; Muistio Voikkaan II koneen tulevasta käytöstä 8.5.1909; Björkenheim E. Dahlströmille 5.12.1909, KYA; Katso ja vertaa myös Ahvenainen 1972b, 60—62. Ahvenainen on käynyt melko tarkasti läpi myynnin aloittamista Englannissa. Hänen mielestään markkinoiden avautuminen oli varsin merkittävä asia yhtiölle. Paperin laatua pidettiin tärkeänä Englannissa, joten Kymin Osakeyhtiön oli panostettava siihen. Laatua ilmeisesti pystyttiin nostamaan. On kuitenkin

den osalta tärkein, Suomen Paperiyhdistys, perustettiin vuonna 1892. Yhteistyön hyödyntäminen ei ollut uusi asia Kymin Osakeyhtiössäkään. Vuonna 1906 oli yhdessä Tampereen Paperikonttorin ja Jämsänkoski Osakeyhtiön kanssa solmittu sanomalehtipaperin myyntiä Suomessa koskeva kaksivuotinen sopimus. Saneerausjohtajat näkivät yhteistyön jatkamisen ja kehittämisen välttämättömänä. Lähes ensimmäisessä johtajiston kokouksessa tehtiin ehdotus kattavan sopimuksen aikaansaamiseksi kaikkien Venäjällä työskentelevien (suomalaisten) paperinvalmistajien kanssa. Tarkoituksena oli muodostaa aluksi komitea suunnittelemaan yhteistä ohjelmaa, jossa määriteltäisiin yksityiskohtaisesti hintoihin, varastointiin ja maksuehtoihin liittyvät kysymykset. Serlachius ja Björkenheim lähtivät viemään asiaa eteenpäin.²³⁷

Näin kattavaan yhteistyöhön ei läheskään päästy, eikä Kymin Osakeyhtiö sellaista myöhemmin kovin hyödyllisenä itsensä kannalta nähnytkään. Yhteistyötä jatkettiin aluksi kotimaan sanomalehtipaperimarkkinoiden osalta. Edellä mainittujen yritysten lisäksi sopimukseen otettiin mukaan Myllykosken Puuhiomo Osakeyhtiö, G. A. Serlachius Osakeyhtiö ja Osakeyhtiö E. Klaile. Koska osa näistä tehtaista oli myös Suomen Paperiyhdistyksen jäseniä, merkitsi tämä automaattisesti neuvottelujen suorittamista yhteistyössä tämän organisaation kanssa.²³⁸

Venäjän sanomalehtipaperimarkkinoiden osalta Tampereen Paperikonttori ja Kymin Osakeyhtiö aloittivat yhteistyön 1.1.1912. Sopimus rajoittui myyntikiintiöiden määrittelyyn eri alueilla. Myynti hoidettiin edelleen yritysten omien agenttien kautta, mikä aiheutti jossain määrin ongelmia agenttien kilpaillessa joskus samoista asiakkaista. Vuonna 1912 käydyssä kirjeenvaihdossa uusien tehtaiden ottaminen mukaan yhteistyöhön nähtiin periaatteessa myönteisenä, vaikka Kymillä katsottiin olevan Venäjällä jo niin paljon kilpailijoita, että muutama enemmän tai vähemmän ei vaikuttaisi juuri mihinkään. Björkenheimin mielestä yhteistyö olisi helpommin järjestettävissä, jos tehtaiden välillä toteutettaisiin erikoistumista. Ainakaan uusia agenteja ei yhteistyöhön olisi järkevää ottaa, myynti pitäisi hoitaa Kymin ja Paperikonttorin kautta. Mäntän tehdas hyväksyttiin mukaan syksyllä 1912 pitkälti Kymin sanelemien ehtojen mukaisesti. Jos

muistettava, että esim. Kankaalla osattiin jo 1800-luvun lopulla tehdä Eurooppalaisen mittapuun mukaan varsin laadukasta paperia.

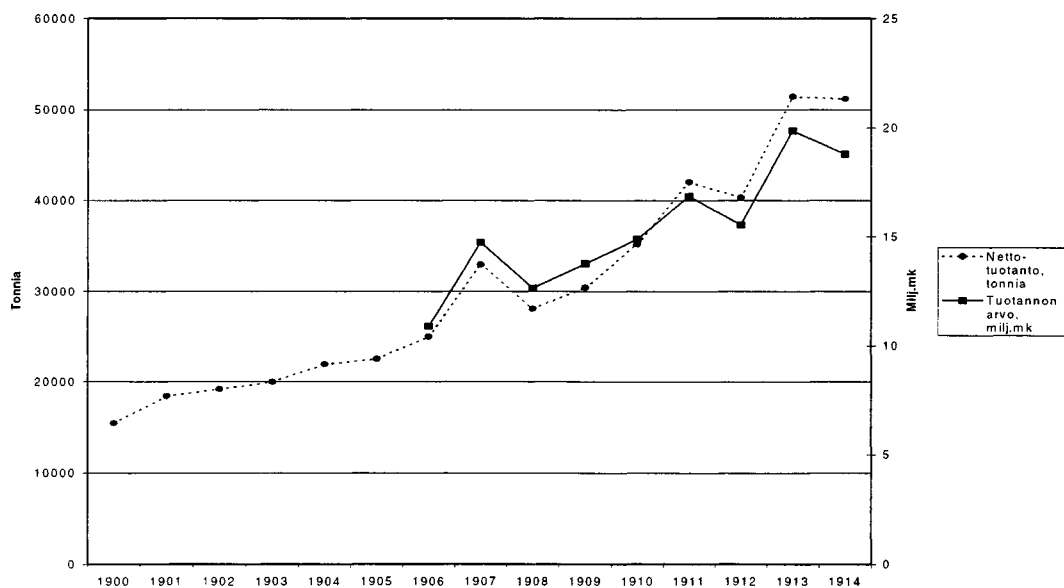
²³⁷ Johtajiston kokoukset 28—29.4.1908 § 4 ja 8.8.1908 § 9, KYA. Katso myös Törngren 1937.

tarkastellaan johtajien kartellisoitumiseen tähtääviä toimia nimenomaan saneerauksen näkökulmasta, ei vuoden 1912 neuvotteluja voi enää pitää nimenomaan turnaround-toimina, vaan lähinnä normaalina yrityksen strategisen aseman kehittämisenä.²³⁹

4.5. Taloudellisten tulosten analysointi

Kymin Osakeyhtiön talouden ja tuotannon kehitystä voidaan tarkastella yhtenä kokonaisuutena vasta fuusioitumisvuodesta 1904 alkaen (joiltain osin vasta vuodesta 1907 lähtien). Liikevaihdon laskeminen ei yhtiön suuresta koosta johtuen ole ollut mahdollista niin kuin Kankaalla, joten yleiskuva toiminnan kehityksestä esitetään kuvion 13 mukaisesti yhtiön paperitehtaiden tuotannon määrien ja arvojen avulla.

Kuvio 13. Kymin Osakeyhtiön paperitehtaiden tuotannon arvojen ja nettomäärien kehitys 1900—1914 (deflatoitu vuoden 1913 markoiksi).



Lähde: Statistik Belysning 1872—1932 (I—III), 144, 153; KYA.

Kun tarkastellaan tuotannon kehitystä hieman pidemmällä aikavälillä huomataan, että ongelmat näkyivät tuotannollisena taantumana muutaman nopean kasvuvuoden jälkeen, mutta muutos oli trendiin nähden melko vähäinen. Kuviosta 13 näkyy parhaiten seura-

²³⁸ Johtajiston kokoukset 14.9.1908 § 6 ja 10.10.1909 § 4, KYA.

ukset, jotka aiheutuivat Kymin tehtaan pysäyttämisestä ja sen vähittäisestä käynnistämisestä. Toisaalta aikaisempien tuotantomäärien ylittäminen samalla määrällä paperikoneita kertoo tuottavuuden konetta kohden kasvaneen selkeästi.

Maamme paperin kokonaisviennin kehitys Venäjälle (kuvio 9) on myös varsin samanlainen Kymin paperitehtaiden tuotannon kehityksen kanssa. Tämä johtui Kymin suuresta osuudesta Venäjän viennissä ja toisaalta yhtiön riippuvuudesta Venäjän markkinoiden kehityksestä. Suomen virallisen tilaston mukaan maamme koko viennin arvo laski hieman vuosina 1907 ja 1908. Syynä oli Yhdysvalloista alkanut kansainvälin hintatason alentuminen, jota syvensi Venäjän Japanin sodan seuraukset. Määrällisesti paperin kokonaisvienti kasvoi näinäkin vuosina.²⁴⁰ Mistään lamasta ei voida puhua. Jos Kymin Osakeyhtiön tuotannon määrällisiä kasvulukuja verrataan koko Suomen paperiteollisuuden vastaaviin, saadaan seuraavia arvoja:²⁴¹

	Koko Suomi	Kymin Osakeyhtiö
1900—1905:	56 %	46 %
1905—1910:	83 %	56 %
1910—1915:	44 %	74 %
1900—1915:	411 %	397 %
1908—1911:	46 %	50 %

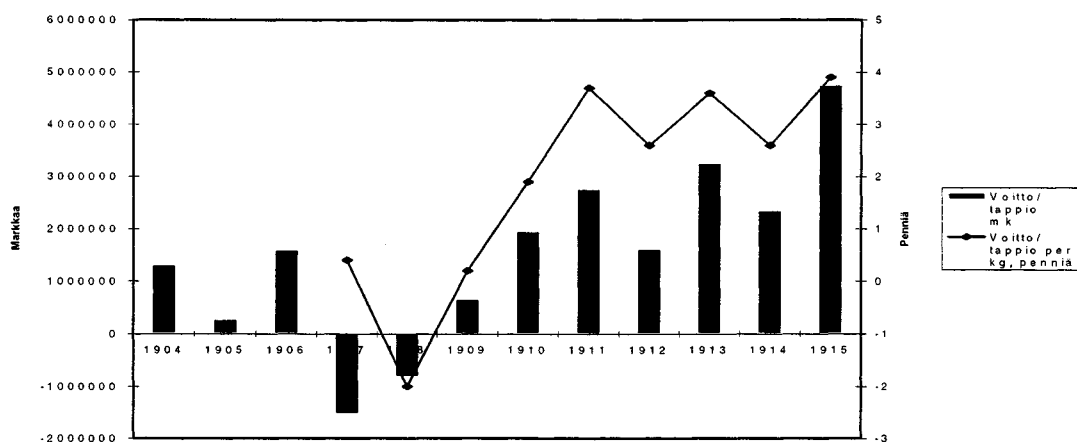
Tuona ajanjaksona Kymin tuotannon määrän kehitys jäi hieman maan keskiarvoa heikommaksi. Toisaalta saneeraajien aloitettua työnsä päästiin koko ajan parempiin tuloksiin myös tällä mittarilla mitattuna. Johtajat itse seurasivat tarkasti valmistuskustannusten ja tuotannonarvon kehitystä tuotettua kiloa kohden sekä sitä, kuinka paljon voittoa tuotetusta kilosta saatiin vähentämällä tuotannonarvosta valmistuskustannukset. Koko yhtiön tulos sekä paperintuotannon voitto/tappio kiloa kohti käy ilmi kuviosta 14.

²³⁹ Björkenheim Serlachiukselle 16.8.1912 ja 25.8.1912, GS Mänttä; G. A. Serlachius Osakeyhtiö Björkenheimille 24.9.1912 ja 29.10.1912, KYA. Johtajiston kokous 14.12.1911 § 1, KYA.

²⁴⁰ SVT I A; Halme 1955, 125—139.

²⁴¹ Vuonna 1905 Kymin Osakeyhtiö tuotti määrällisesti 32 % Suomessa valmistetusta paperista. Vuonna 1908 luku oli 29 %, vuonna 1910 27 %, vuonna 1912 27 %, vuonna 1914 31 % ja vuonna 1916 32 %. Tehtaiden suhteellinen osuus oli siis laskussa koko saneerausprosessin ajan, vasta maailmansota nosti yhtiön osuutta hieman. Vertailuarvot Myllyntaus et al. 1986, 255.

Kuvio 14. Kymin Osakeyhtiön vuosi voitto/tappio sekä paperintuotannon tulos kiloa kohden vuosina 1904—1915 (deflatoitu vuoden 1913 rahaksi).



Lähde: Statistik Belysning 1872—1932, 107, 196—204; KYA.

Kehitys oli suotuisaa ensimmäisen saneerausvuoden jälkeen, mutta tasaantui vuodesta 1911 alkaen. Sekä paperikiloa kohden laskettu tulos että yhtiön kokonaisvoitto käyttäytyivät luonnollisesti lähes yhtäläisesti. Elvingin aikaiset tulokset ylitettiin vuonna 1910. Tuolloin yhtiö tosin valmisti jo määrällisestikin enemmän paperia kuin aikaisemmin. Samana vuonna hyväksyttiin maksuohjelma, jossa kolmen vuoden sisällä etuoikeudettomat velkojat tulivat saamaan 50 prosenttia saatavistaan korkoineen. Loput 50 prosenttia suunniteltiin maksettavaksi pieninä osina kahdenkymmenen vuoden kuluessa. Björkenheim totesi yhteydessä kirjeessään Goldbeck-Löwelle, että suunnitelman myötä voidaan hallinnon katsoa pelastaneen yhtiön lopullisesti sen osakkaille.²⁴² Vuoden 1912 taantumaa ei ole yksittäistä syytä, mutta sen voi katsoa johtuneen enemmän Kymin omista toimista kuin markkinatilanteen yleisestä heikkenemisestä, sillä paperin kokonaisvienti ja -tuotanto kasvoivat Suomessa.

Taulukko 6. Kymin Osakeyhtiön pääoman tuotto prosenttien kehitys 1904—1915.

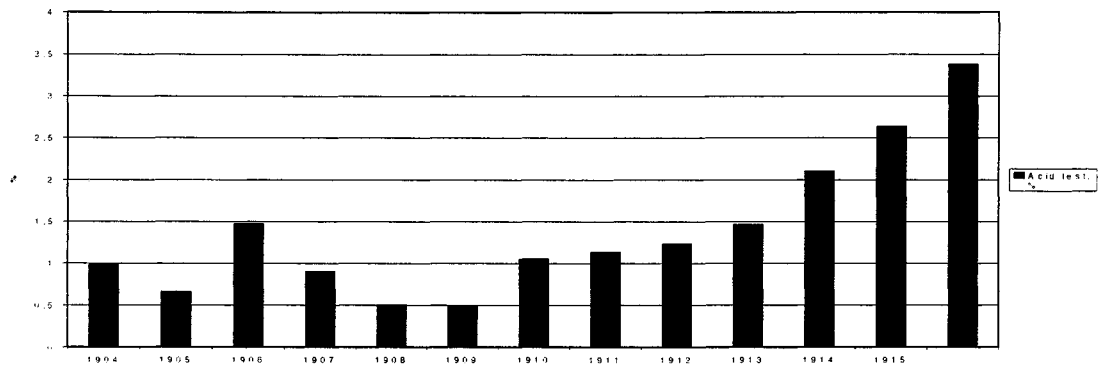
	Koko pääoman tuotto (%)	Oman pääoman tuotto (%)
1904	4,2	7,5
1905	2,0	1,2
1906	4,4	9,4
1907	- 1,3	- 7,0
1908	- 0,9	- 4,6
1909	2,1	3,0
1910	3,4	8,9
1911	5,5	14,1
1912	4,2	7,8
1913	7,2	14,5
1914	5,4	9,5
1915	8,5	16,9

Lähde: Kymin Osakeyhtiön tilinpäätökset ja taseet sekä niihin liittyvät asiakirjat 1904—1915, KYA.

Heikko kannattavuus oli selkeästi ongelma, jota suunnanmuutoksen toteuttamisella piti korjata. Pääoman tuotto prosentteista koko pääoman tuotto vastaa Kymin tapauksessa käytännössä sijoitetun pääoman tuottoa. Kuten taulukko 6 osoittaa, käänne parempaan saatiin aikaan jo vuonna 1908, mutta kannattavuus ei noussut kaikista toimenpiteistä huolimatta varsinkaan koko pääoman osalta välttävää paremmalle tasolle. Vasta maailmansodan vaikutukset vuonna 1916 nostivat kannattavuuden hyvälle tasolle. Koko pääoman tuotto oli tuolloin 19,4 prosenttia ja oman pääoman tuotto peräti 33,9 prosenttia. Kymin kannattavuuden taso on hienoinen yllätys, olihan yritys alallaan Pohjoismaiden suurin. Häviäminen tässä kilpailussa pienelle Kankaalle ei ole järin mairittelevaa.

²⁴² Velkojien kokouksen pöytäkirja 27.5.1910, Björkenheim Goldbeck-Löwelle 16.4.1910, KYA.

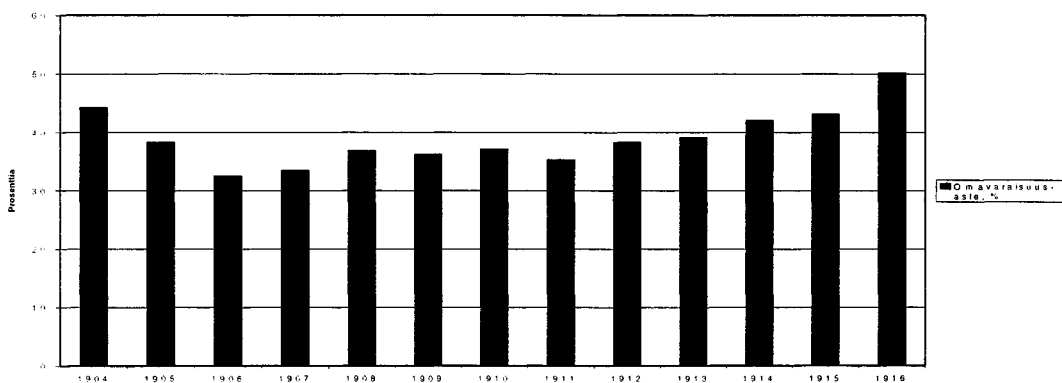
Kuvio 15. Kymin Osakeyhtiön maksuvalmiuden kehitys 1904—1915 (Acid test).



Lähde: Kymin Osakeyhtiön tilinpäätökset ja taseet 1904—1916, KYA.

Maksuvalmiuden tarkastelu (kuvio 15) antaa yhtiön taloudellisen kehityksen osalta varsin samansuuntaisen kuvan kuin edelliset mittarit. Heikkoja vuosia 1908 ja 1909 edelsi muutamia välttävaksi arvioitavia vuosia (ei 1906), mutta niiden jälkeen yhtiön kyky selviytyä lyhytaikaisten velkojen maksusta edusti kohtuullisen hyvää ja sotavuosina erinomaista tasoa. Huomioitavaa on, että maksuvalmius kehittyi vuosi vuodelta paremmaksi, eikä takapakkia tullut kertaakaan toisin kuin voitto-osuuksien ja pääomien tuoton suhteen. Maksuvalmiuden heikohko taso oli siis ongelma, jonka korjaamiseen saneeraus-toimenpiteiden voi selkeästi katsoa vaikuttaneen.

Kuvio 16. Kymin Osakeyhtiön omavaraisuusasteen kehitys 1904—1916, prosenttia.



Lähde: Kymin Osakeyhtiön tilinpäätökset ja taseet vuosilta 1904—1916, KYA.

Yhtiön vakavaraisuus omavaraisuusasteella mitattuna on esitetty Kuviossa 16. Omavaraisuus heikkeni selkeästi Elvingin aikana, mutta ei parantunut kuin hiukan ensimmäisinä saneerausvuosina. Yritystutkimusneuvottelukunnan ohjearvojen mukaan tyydyttävä omavaraisuusaste on 20 — 40 prosenttia. Hyväksi se voidaan katsoa ylittäessä 40 prosenttia. Kymin Osakeyhtiössä omavaraisuusaste oli koko prosessin ajan vahvasti tyydyttävällä tasolla, tosin selvästi alhaisempi kuin esimerkiksi Kankaalla tai Schaumanilla.²⁴³ Varsinaisena ongelmana tai syynä saneerauksen aloittamiseen sitä ei voi pitää. Tunnuslukujen avulla analysoituna yhtiön ongelmat löytyivät kannattavuuden ja maksuvalmiuden alueilta.

5. Vertailu ja päätelmät

Edellisissä luvuissa analysoidut Kankaan paperitehtaan ja Kymin Osakeyhtiön saneerausprosessit muodostavat lähtökohdiltaan mielenkiintoisen vertailuparin. Tapausten lähes yhdenaikainen esiintyminen varmistaa, että yritysten institutionaalinen ympäristö oli samanlainen. Molemmat yhtiöistä toimivat samalla toimialalla ja markkina-alueet olivat pitkälti yhtäläiset. Lisäksi molemmissa tapauksissa oli vaikuttamassa joukko samoja henkilöitä ja ryhmiä. Viimeinen yhtenevä ja tämän työn kannalta tärkein piirre oli kummankin suunnanmuutoksen menestyksellisyys. Nämä lähtökohdat antavat hyvän pohjan täsmällisen kuvan muodostamiseksi onnistuneen suunnanmuutoksen toteuttamisesta 1900-luvun alun paperiteollisuusyrityksessä.

Saneerauksia analysoitiin nykyajan liikkeenjohdon työkaluja ja käsitteistöä hyödyntäen, mikä osoittautui toimivaksi ratkaisuksi. Analyysit ovat osoittaneet, että suunnanmuutoksen johtaminen oli jo lähes sata vuotta sitten peruseriaatteiltaan hyvin samanlaista kuin nykyään, vaikka liikkeenjohdon teoreettinen tutkimus oli tuolloin vasta aluillaan. Vertaamalla aikaisempaa tutkimusta ja tämän työn tuloksia saadaan vielä lisävalaistusta tähän asiaan. Samalla annetaan kaivattu historiantutkimuksen tuoma lisä siihen, miten sidosryhmät ovat vaikuttaneet/vaikuttavat suunnanmuutoksissa, sekä miten turnaround-strategioita on käytetty, ja mitä niiden toteuttamisessa on yleisesti huomioitava.

²⁴³ Yritystutkimusneuvottelukunta 1999, 58; Schybergson 1983, 77.

5.1. Sidosryhmien vaikutus suunnanmuutoksen toteuttamisessa

Yhtiöiden sidosryhmien analysoinnissa sovellettiin Mitchell et al:iin esittämiä kolmea ominaisuutta oikeutus, valta ja kiireellisyys, joiden avulla oli tarkoitus auttaa ymmärtämään sidosryhmien todellista luonnetta paremmin. Ominaisuuksilla pystyttiin arvioimaan eri henkilöiden ja ryhmien merkitystä saneerausprosessissa. Ongelma, jonka empiirinen näyttö toi esille, oli näiden ominaisuuksien yksiulotteisuus ja lisäksi kiireellisyys elementin vaikeahko arvioitavuus.

Tämän työn tulosten perusteella esitetään kunkin ominaisuuden jakamista eri asteisiin tai luokkiin. Esimerkiksi keskeisillä pankeilla oli selkeästi valta hallussaan, mutta niiden valta oli kiistatta eri asteista kuin esimerkiksi työntekijöiden halussa ollut, ja toisaalta pankkien valta kuului käytännössä eri luokkaan kuin johtajien käytössä ollut. Keskeisten saneerausjohtajien valta oli toteuttamistasolla itsenäistä ja voimakasta, kun taas pankkien valta oli periaatteellisempaa, taustalla olevaa, mutta tarvittaessa konkreettista. Samaa aste- tai luokkavaihtelua voidaan soveltaa myös oikeutuselementtiin, joka on määrittelyltään ristiriidattomin ja siten helppokäyttöisin. Jos siis valtaa ja oikeutusta jaettaisiin eri asteisiin luokkiin, se vähentäisi myös tarvetta kolmannen ominaisuuden käyttöön. Malli tällaisesta ratkaisusta esitetään luvun lopussa.

Kun otetaan tarkempaan vertailuun Kymin ja Kankaan saneerauksessa vaikuttaneet ryhmät, huomataan että molemmissa tapauksissa keskeisimpänä vaikuttavana sidosryhmänä olivat pankit ja erityisesti Pohjoismaiden Osakepankki. Nämä rahoittajat päättivät saneerausten aloittamisesta ja tekivät niiden toteuttamisen mahdolliseksi lisärahoituksen avulla. Itse saneeraustoimissa pankkien vaikutus ei noussut huomattavaan asemaan. Pankit kuitenkin valitsivat molemmissa tapauksissa yhtiöihin mieleisensä johtajat, joista muodostettiin saneeraustiimit. Johtajien valinnassa painoi kaksi seikkaa ylitse muiden: heidän suhde rahoittajiin ja ammattitaito tehtävään.

Omistajien vaikutus yksinään ei noussut kummassakaan tapauksessa erityisen suureksi. Kankaan paperitehtaan omistajat olivat pitkälti samoja kuin lainanantajat. Kymin Osa-

keyhtiössä omistus ja rahoitus olivat eri tahoilla ja muutenkin huomattavasti hajanaisemmalla joukolla. Ainoastaan Dahlströmeillä oli Kymin omistajista selvemmin valtaa, mikä näkyi E. Dahlströmin paikkana hallintoneuvostossa, tosin Dahlströmit olivat myös yhtiön velkojia. Omistajat ovat yleisesti ottaen saneeraustilanteessa yhtiön velkojien päätösten armoilla, sillä velkojilla on oikeus realisoida yhtiön omaisuutta konkurssin lopettaessa toiminnan ja näin välttää tappioita. Omistajat puolestaan kärsivät tappioita yhtiöön sijoittamansa summan mukaisesti.

Analysoitujen tapausten perusteella keskeisimmäksi sidosryhmäksi suunnanmuutoksen toteuttamisessa nousee saneeraustiimi ja erityisesti tietyt johtajat tässä ryhmässä. Molempien yhtiöiden johtoon valittiin kolmen johtajan ryhmä. Kymin Osakeyhtiön tapauksessa oli mahdollista ottaa mallia Kankaan saneerauksesta, ja varsinkin kun Pohjoismaiden Osakepankki ja Suomen Pankki olivat molemmissa tapauksissa saneerauksen aloittamisen takana, ei ole epäilystä etteikö Kangas olisi toiminut esimerkkinä. Tästä johtuen prosesseja toteuttamassa oli myös samoja henkilöitä.

Kankaan suunnanmuutoksessa keskeiset johtajat olivat Gösta Serlachius, joka edusti ammattitaitoa, ja Albert Snellman, joka oli paitsi perillä paperiteollisuudesta niin myös velkojan edustaja. Kymissä keskeiset johtajat olivat Gösta Serlachius, joka oli vakuuttanut velkojat Kankaalla toimiessaan, ja Gösta Björkenheim, joka oli paitsi ammattijohtaja myös velkojan edustaja. Björkenheim oli ollut taustavoimana myös Kankaan tapauksessa ja oli kohtuullisesti perillä siitä, miten suunnanmuutos oli toteutettu. Muut saneeraustiimien jäsenet, Kymissä myös hallintoneuvosto, toimivat näiden kahden johtajan tukena.

Johtajien laaja valtuutus ja sen mukana saatu valta toteuttaa toimenpiteitä oman harkinnan mukaan oli yhteistä molemmissa tapauksissa. Velkojat eivät heittäytyneet poikkiteloin johtajien ajatuksia kohtaan. Voidaankin sanoa, että epävarmassa tilanteessa johtajien toimintakenttää ei saisi rajoittaa liian tiukasti. Kankaalla johtajien roolit olivat selvemmät jo prosessin alusta lähtien. Kymissä nämä roolit muotoutuivat ensimmäisen saneerausvuoden aikana. Yhteistä oli, että johtajat, varsinkin keskeiset, pohtivat ongelmakysymyksiä yhdessä. Suunnanmuutostoimenpiteiden toteuttamisen osalta Serlachius

oli tärkein henkilö molemmissa yhtiöissä, mutta saneeraustilanteen luonne huomioiden johtajilla pitää olla myös henkilösuhteet sidosryhmien edustajiin kunnossa — pelkkä tekninen ammattitaito ei riitä.

Jos verrataan Jensenin (1993) esittämiä ominaisuuksia,²⁴⁴ joita tehokkaaksi luokiteltavan johtokunnan pitäisi sisältää, Kankaan ja Kymin johtajiston rakenteeseen, useimmat vaatimuksista täyttyvät. Johtajat olivat ainakin kohtuullisesti perillä yhtiöiden tilasta (varsinkin keskeiset henkilöt); Johtajistojen jäsenten määrä ei ollut liian suuri; Toimitusjohtajat eivät olleet johtokunnan puheenjohtajia; Tärkeimpien sidosryhmien edustajia oli mukana johtajistossa; Kankaalla johtajat olivat jossain määrin sitoutuneet yritykseen myös osakeomistuksen avulla. Kymissä vain yksi johtajiston jäsenistä oli omistaja, mitä voi Jensenin määrittelyn mukaan pitää puutteena. Johtajiston rakenteet olivat siis periaatteessa nykyaikaisia ja toimivia.

Muiden sidosryhmien merkitys suunnanmuutoksissa vaihteli hieman. Kangas oli riippuvainen keskeisen Pietarin agenttinsa toiminnasta ja mielipiteistä. Tämä johtui myös omistus- ja velkasuhteesta, mutta erityisesti siitä, että pienellä Kankaalla ei ollut varaa menettää Lindebergin hankkimia tärkeitä asiakkaita. Kymissä tärkeitä agenteja oli useampia ja heidän asemansa oli puhtaasti päämies-agenttisuhteen mukainen. Yrityksen lopputuotteen myyjillä on silti aina mahdollisuus vaikuttaa päämieheensä ja varsinkin tilanteessa, jolloin uusien asiakkaiden ja markkina-alueiden hankinta on tärkeää, heidän asemansa korostuu. Tämä oli tilanne myös Kymissä. Protektionistisessa ympäristössä, jollainen vallitsi näissä tapauksissa, valtiovallan vaikutus tullien ja verojen määrääjän muodossa saattaa myös nousta tärkeäksi.

Tuotantoketjun toisessa päässä olivat raaka-aineiden toimittajat. Kankaalla riippuvuus ostoselluloosasta ja –lumpusta teki yhtiöstä haavoittuvamman. Toisaalta tukeutumalla useisiin toimittajiin vältettiin epäsuotuisaa riskiä kasvattavaa sitoutumista yhteen ryhmään. Suora puunhankinta oli Kankaalla Kymiin verrattuna siinä määrin vähäistä, ettei se tuottanut suurempia ongelmia. Kymin Osakeyhtiö oli puolestaan käytännössä omavarainen välituotteiden eli puuhiokkeen ja selluloosan suhteen. Siten hinta- ja saatavuus-

²⁴⁴ Jensen 1993, 862—871. Katso myös tämän työn sivulta 23.

riskit olivat pienemmät. Ostopuun toimittajienkaan osalta ei tukeuduttu yhteen myyjään. Lisäksi puunhankintaa oli saatu tehostettua jo vuoden 1904 fuusiossa, mitä Puutava-rayhtiö Kymmene ja Kumpp. perustaminen myöhemmin edisti entisestään.

Koska suunnanmuutokset ovat ainutkertaisia ei tämän työn perusteella voida sanoa yleisesti, miten kaikkiin eri sidosryhmiin pitäisi suhtautua. Työ on kuitenkin osoittanut, että varsinkin prosessin alussa rahoittajat muodostavat keskeisimmän ryhmän. Tämän jälkeen rahoittajat siirtyvät taustalle ja saneeraustiimin rooli muodostuu tärkeimmäksi. Saneeraustiimissä yksilöiden henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on erityinen painoarvo. Myös myyntiagenteilla on selkeästi tärkeä osa, samoin raaka-aineiden toimittajilla, joskin tämän työn tapauksissa jälkimmäisestä ryhmästä ei noussut yhtä merkittävää vaikuttajaa. Jos yhtiössä ei ole yksittäistä suurta omistajaa tai omistajat eivät muodosta merkittävää koalitiota, niin he joutuvat myötäilemään pitkälti rahoittajien päätöksiä. Näin tapahtuu varsinkin, jos rahoitus on keskittyneempää. Periaatteessa primaariryhmillä on suunnanmuutoksen toteuttamisen aikana yhteisenä tavoitteena pelastaa yritys. Ainoastaan mielipiteet sopivimpien keinojen käytöstä tuon päämäärän saavuttamiseksi saattavat vaihdella.

Lopuksi esitetään kuvion 17 avulla yksi mahdollinen tapa, kuinka vallan ja oikeutuksen jakamisella asteisiin on mahdollista analysoida sidosryhmien merkitystä saneeraustilanteessa. Kuviossa käytetään esimerkkinä nimenomaan tämän työn tuloksia (keskeisten sidosryhmien osalta). Jos halutaan yksinkertaistaa, että valta ja oikeutus ovat tasarvoisia elementtejä toisiinsa nähden, voidaan sidosryhmän merkitys yritykselle pisteyttää, niin että tärkein ryhmä voi saada kuusi pistettä ja mitättömin kaksi pistettä. On tietysti mahdollista pisteyttää ominaisuudet niin, että esimerkiksi huomattavasta vallasta saa enemmän pisteitä kuin huomattavasta oikeutuksesta. Kuviossa esiintyvät nuolet kuvaavat muutoksia käytännön tilanteessa, joita oli havaittavissa siirryttäessä saneerauksen alkutilanteesta toteuttamisvaiheeseen (keskeisten rahoittajien periaatteellinen valta ja oikeutus olivat koko ajan huomattavia).²⁴⁵

²⁴⁵ Mallin idea on lähtöisin Savage et aliin (1991, 65) esittämästä ja kehittämästä mallista, jossa analysoidaan yrityksen sidosryhmiä kahden ominaisuuden avulla, jotka ovat sidosryhmän hallussa oleva potentiaali uhata organisaatiota ja potentiaali toimia yhteistyössä organisaation kanssa. Näistä muodostuu nelikenttä, jolla voidaan luokitella sidosryhmät, ja jossa esim. nuolien avulla voidaan havainnollistaa sidos-

Kuvio 17. Sidosryhmien analysoinnin toteuttaminen yrityksen saneeraustilanteessa jakamalla valta ja oikeutus asteisiin.

Valta	Huomattava (3)			Rahoittajat (pankit)
	Kohtalainen (2)	Agentit (Kymi); Kilpailijat; Työntekijät	Johtajat Eräät tavaran toimittajat (Kangas)	Agentit (Kangas)
	Olematon (1)		Yksittäiset omistajat; Pienet velkojat	
		Olematon (1)	Kohtalainen (2)	Huomattava (3)
		Oikeutus		

5.2. Suunnanmuutosstrategiat ja niiden toteuttaminen

Yritysten suunnanmuutosten toteuttamisen analysoinnin runko muodostettiin jakamalla suunnanmuutostoimenpiteet operationaalisiin ja strategisiin. Tämä jako on esitetty aikaisemmissa tutkimuksissa, joissa materiaalina on ollut turnaround –tapauksia 1900-luvun jälkipuoliskolta. Rakenne osoittautui puutteistaan huolimatta kohtalaisen toimivaksi myös tässä työssä.²⁴⁶ Tutkitut saneeraustapaukset olivat siis ajankohdastaan huolimatta strategisen ajattelun kannalta varsin modernilla tasolla. Seuraavaksi suoritetaan vertailu tapausten keskeisimpien tulosten osalta, minkä jälkeen esitetään kootusti saneerauksissa hyödynnetyt strategiat sekä yleisemmällä tasolla tavat toteuttaa niitä.

Molemmissa saneerauksissa ensimmäinen toimeenpantu strategia oli yritysten ylimmän johdon vaihtaminen. Hoferin (1980) toteamus lähes universaalista piirteestä eli johdon

ryhmän asemaa ja muutosta kahden ajankohdan välillä. Jokainen nelikentän ruuduista edustaa yhtä sidosryhmä tyyppiä, johon pitää suhtautua tietyllä tavalla.

vaihdon välttämättömyydestä piti paikkansa näissäkin tapauksissa.²⁴⁷ Johtajien vaihdolla palautettiin luottamus rahoittajien ja toiminnallisen johdon välille. Luottamuksen säilymisen kannalta on tärkeää, että johtajat saadaan sidottua yritykseen ja motivoitua tehtävän suorittamiseen. Kankaalla ja Kymissä tämä varmistettiin ensisijaisesti palkkauksen ja tulokseen sidotun lisätulon avulla. Lisäksi Kankaan johtajista Snellman oli Pohjoismaiden Osakepankin Tampereen konttorin johtaja ja Kymin johtajista Björkenheim oli saman pankin hallintoneuvoston puheenjohtaja. Tämän tehtävän Björkenheim sai aloitettuaan johtajana Kymissä. He olivat siis käytännössä rahoittajan takuumiehiä. Sidoksilla saavutettu luottamus ja usko uusien johtajien kykyihin oli suunnanmuutoksen onnistumisen kannalta tärkeää, sillä johtajien päätettävissä olivat tavat, joilla saneeraukset toteutettiin. Muilla tahoilla ei ollut tähän käytännössä sanottavaa.

Ylimmän johdon uusiminen ei jäänyt ainoaksi yhtäläiseksi toimenpiteeksi. Itse asiassa sovelletut strategiat olivat lähes täysin yhteneviä, mutta niiden toteuttamisen voimakkuus vaihteli, tehden saneerauksista päälisin puolin hieman erilaisia. Hambrickin ja Schechterin (1983) mielestä vakiintuneiden yritysten, jollaisiksi periaatteessa molemmat tässä työssä analysoidut yhtiöt voidaan luokitella, on vaikea uudistaa strategista asemaansa radikaalisti.²⁴⁸ Tämä on periaatteessa totta, mutta strategisen aseman merkittävän muutoksen ei pidäkään olla mikään itsetarkoitus. Tarkoituksen on oltava liiketoiminnan tekeminen odotuksia vastaavaksi. Barker III ja Duhaime (1997) puolestaan katsovat, että strategisen aseman muutos on olennainen asia yrityksen suunnanmuutoksessa, mutta tarve siihen ja sen voimakkuus riippuvat useista tekijöistä (Ks. Kuvio 4). Tämä työ tukee kyseistä näkemystä. Seuraavaksi vertaillaan uuden johdon toteuttamia operationaalisiksi ja strategisiksi toimenpiteiksi luokiteltuja toimia pohtien samalla, millä tavoin ja miksi niiden toteuttaminen erosi toisistaan tai oli yhtäläistä.

Operationaalisten toimenpiteiden vertailu on hyvä aloittaa molemmissa tapauksissa tärkeiksi nousseista kustannusten pienentämisstrategioista. Säästäväisyys oli määrävien

²⁴⁶ Jo aikaisemmin esitetty ongelma on rajanvedon tekeminen siihen, mitkä toimenpiteet, ja missä tilanteissa, ovat operationaalisia tai strategisia.

²⁴⁷ Katso tarkemmin sivulta 24.

²⁴⁸ Katso tarkemmin sivulta 26. Vakiintuneen yrityksen määrittäminen on hieman selkiytymätöntä. Voidaan kuitenkin ajatella, että samalla toimialalla neljännesvuosisadan toiminut yritys on saavuttanut tämän vaiheen.

sidosryhmien ohje suunnanmuutosten toteuttajille. Kymissä tätä korostettiin erityisesti. Säästäväisyyttä ja leikkauksia lähdettiin toteuttamaan heti kummassakin yhtiössä Serlachiuksen suosimien kustannus- ja kannattavuuslaskelmien avulla. Molemmissa tehtaissa nämä olivat olleet aikaisemmin puutteelliset, joten toimenpide oli välttämätön. Uusille johtajille oli saatava käyttöön työkalut, joilla suunnitella ja arvioida johtamista ja sen tuloksia konkreettisesti. Uudistuksen myötä kaikista hankinnoista laadittiin kustannusarviot ja paperinvalmistuksen toteuttamisesta tehtiin tarkat laskelmat.

Huomiota herättävin säästökohde on aina ollut työvoimakustannukset. Tällä osa-alueella työvoimavaltainen Kymin Osakeyhtiö poikkesi Kankaasta. Kymissä irtisanomiset, ja yhteissopimuksen päätyttyä palkkojen alennukset, olivat keskeisiä toimenpiteitä. Työvoimaan kohdistetut leikkaukset olivat selkeästi tuloksellista. Kankaalla suuremmilta irtisanomisilta vältyttiin itse saneerauksen aikana lähinnä siitä syystä, että suuri osa työntekijöistä oli irtisanottu jo aikaisemmin. Muutenkin suhtautuminen työläisiin oli kummassakin yhtiössä vielä patriarkaalista, vaikkakaan ei suoranaisesti riistävää, sillä varsinkin Kymissä pyrittiin kehittämään työntekijöiden elinoloja. Molemmissa tapauksissa työntekijöitä palkattiin asteittain takaisin tilanteen parantuessa. Työvoima oli siis elementti, jota muokattiin taloudellisen tilanteen sanelemien ehtojen mukaan.

Hankintojen osalta säästäväisyys ja kilpailuttaminen olivat yhtenevät piirteet. Kymissä toteutettiin tällä alueella suurempia muutoksia mm. siirtymällä edullisemmän kivihiilen käyttöön lämmityksessä. Lisäksi puun hankintakustannuksia pyrittiin alentamaan perustamalla usean muun tehtaan kanssa yhteinen puutavarayhtiö. Kyseisellä kustannusten säästötoimella aiheutettiin prosessien ainoa selvä muutos yhtiön organisaatorakenteessa. Kankaan mittakaava ja sijainti eivät mahdollistaneet vastaavia toimenpiteitä. Raaka-aineiden hankintojen toteuttamisessa oli se perusero, että Kymi oli valinnut vertikaalisen integraation linjan, kun taas Kangas osti raaka-aineet muilta.

Viimeisen operationaalisen strategian eli omaisuuden uudelleen järjestelyn soveltaminen oli myös yhtäläistä. Molemmissa yhtiöissä pyrittiin mahdollisimman nopeasti vähentämään paperivarastojen määrää selkeästi. Kankaalla tämä oli akuutimpi ongelma, sillä myös sen kotimaan varastot olivat täynnä vanhentuvaa paperia. Kymissä ongelma-

na olivat nimenomaan liian suuret Venäjän varastot. Varsinkin Kankaan kohdalla korostettiin varastoinnin vähentämistä minimiin, niin että tehtaalla pystyttäisiin tuottamaan tarkemmin kysyntää vastaavia määriä. Tämä oli luonnollista, kun kysymys oli arvokkaampien laatuojen myynnistä.

Strategisiksi toimiksi luokiteltiin tuote- ja tuotantostrategiat sekä myynti- ja markkinoi-strategiat. Kankaan paperitehtaalla, vaikka kysymyksessä oli vakiintunut yritys, keskeisin saneeraustoimenpide oli tuotestrateginen liike, jolla selkeästi muutettiin yhtiön strategista asemaa. Tämä strategia lähti liikkeelle Serlachiuksen visiosta, jossa yhtiön oli keskityttävä tuotannonalueeseen, jota tehtaalla potentiaali palvelisi parhaiten. Strategia toteutettiin keskittymällä kalliimpien laatuojen, kuten savuke-, silkki- ja pergamentti-paperin valmistukseen. Samalla otettiin tavoitteeksi laadun nostaminen. Toimenpidettä voi pitää täysin perusteltuna, koska Kankaalla ei ollut kapasiteettia kilpailla suuruuden ekonomialla.

Kymissä strategisen aseman muuttamista ei nähty tarpeellisena, eikä itse asiassa mahdollisenakaan. Yritys toimi markkinoilla, joilla suuruuden ekonomia alkoi muodostua keskeiseksi. Tuotantokapasiteetin nostaminen oli ollut jo pitkään yhtiön strateginen linjaus. Nopeaa muutosta, esimerkiksi siirtymistä täysin uusiin tuotteisiin, ei voitu millään toteuttaa. Tehtaat kilpailivat myös tuotteidensa laadulla, mutta hinta ja määrä olivat tärkeimmät elementit. Kymissä toteutettiin silti kolme kokonaisuutta tukevaa tuotestrategista liikettä, joita olivat epäonnistunut savukepaperikokeilu, ruskeanpaperin tuotannon lopettaminen sekä tärkeimpänä sanomalehtipaperin värvivahteiden määrän vähentäminen.

Molemmissa yhtiöissä tehtiin useita tuotantoprosessiin liittyviä strategisia toimenpiteitä. Yksittäisten toimien tarkastelun sijasta on mielenkiintoisempaa analysoida yleisemmällä tasolla yritysten tuote- ja tuotantostrategioiden toteuttamista. Tältä kannalta katsottuna on syytä kiinnittää huomio kummankin saneerauksen samanlaisuuteen. Ensimmäinen yhteinen piirre oli asteittainen eteneminen. Kankaalla tuotestrategian muutosta ei toteutettu yhdellä rysäyksellä, vaan siirtymällä muutaman vuoden kuluessa yhä parempien laatuojen valmistamiseen. Kymissä pysähdyksissä ollutta tuotantoa lisättiin myös asteit-

tain, jotta reagointi kysynnävaihteluihin olisi nopeampaa. Tämä lisäsi myös joustavuutta ja antoi mahdollisuuden ennakoita tulevia tilauksia. Kankaalla joustavuutta harjoitettiin saneerauksen alussa, mutta tilauskannan kasvaessa siitä jouduttiin luopumaan. Samaa asteittaisuutta toteutettiin uusien hankintojen yhteydessä. Moderneja koneita testattiin perusteellisesti ensiksi yhdessä laitoksessa ja vasta sieltä saatujen tulosten perusteella päätettiin lisähankinnoista muihin yksiköihin. Tietysti myös suuret hankintakustannukset pakottivat jakamaan ostoja pidemmälle aikavälille.

Edelliseen uusien menetelmien kokeilemiseen liittyy seuraava yhteinen piirre, nimittäin ennakkoluulottomuus. Tämä seikka voidaan nähdä myös tietynlaisena riskinä, mutta mitä paremmin perusteltua ennakkoluulottomuus on sitä vähäisempi on epäonnistumisen mahdollisuus. Serlachius sovelsi menetelmiä ja otti käyttöön uusia koneita, joihin oli tutustunut ulkomailla. Tätä edesauttoi hänen toimiminen useiden ulkomaisten yritysten asiamiehenä. Uusien ajatusten hyödyntäminen on suunnanmuutostilanteessa tärkeää, joskin epäonnistumiseen ei ole juuri varaa. Serlachiuksen toiminta oli tällä alueella pääosin menestyksestä.

Viimeinen yhteinen ominaisuus, johon tuotantoprosessissa kiinnitettiin huomiota oli kokonaisvaltaisuus. Molempien yhtiöiden infrastruktuureja kehitettiin tilanne huomioon ottaen melko laaja-alaisesti. Tämä kuvastaa jo käytännössä sitä, että suunnanmuutokset vaativat kokonaisuuksien käsittelemistä. Kankaalla uusittiin tuotannon kehittämisen suhteen tärkeitä koneita ja höyrykattiloita, mutta rakennettiin myös esimerkiksi uutta rataa helpottamaan kuljetuksia ja parannettiin paloturvallisuutta. Kymissä Serlachius pyrki kasvattamaan kunkin tehdasyksikön riippumattomuutta toisistaan, mihin liittyi myös yksiköiden sisäisten kuljetusyhteyksien kehittämistä. Varsinkin Kymissä kokonaisvaltaisuus sisälsi tuotantoprosessin kaikkien osa-alueiden huomioimisen. Puunhankintaa tehostettiin, puun kuorintaa pyrittiin taloudellistamaan, yhteen selluloosatehtaan hankittiin uudet valkaisu- ja kuivauskoneet, paperikoneisiin asennettiin massan takaisinkeruulaitteet ja mm. uusia kalantereita ostettiin paperitehtaisiin. Taloudellisemmin, tehokkaammin, laadukkaammin olivat siis kolme ominaisuutta, jotka pyrittiin saavuttamaan koko tuotantoprosessin osalta.

Koska loppujen lopuksi vain myyntitulojen lisääntymisen avulla saadaan yrityksen taloudellinen tilanne kääntymään, on myyntiin ja markkinointiin perusteltua kiinnittää huomiota suunnanmuutoksen toteuttamisen yhteydessä. Näin tehtiin sekä Kankaalla että Kymissä. Tehtaiden myynti- ja markkinointistrategioiden vertailun yhteydessä on jälleen syytä kiinnittää huomio toimenpiteiden samankaltaisuuteen, vaikka erojakin ilmeni — varsinkin tuloksissa.

Molempien yhtiöiden tärkein markkina-alue oli laaja Venäjä, joten myynnin osalta se sai myös suurimman huomion. Kuten muuallakin, niin myös Venäjällä myynti hoidettiin agenttien kautta. Molemmissa suunnanmuutoksissa yhtiöiden agentuurit otettiin tarkasteluun heti prosessien alussa. Kymissä Venäjän agentteja ei lähdetty vaihtamaan heti, mutta heidän sopimuksensa uusittiin ja samalla tehtiin joitakin muutoksia agenttuurialueisiin. Myöskään Kankaalla ei Venäjän asiamiesten suhteen tehty muutoksia, olihan käytännössä yhtiön koko Venäjän myynti muutenkin vaikutusvaltaisen Anton Lindbergin käsissä.

Kotimaassa sen sijaan pyrittiin uudistamaan myyntiverkoston. Kankaalla vaihdettiin aluksi useita agentteja. Tämän työn perusteella ei voida varmasti sanoa olivatko kaikki päätökset lähtöisin saneeraajien puolelta. Ensimmäisten vuosien jälkeen Suomen myynti keskitettiin kahden agentin käsiin. Kymissä toteutettu linja oli lopulta samanlainen, sillä Suomen myynti annettiin aikaisemman neljän agentin sijasta kahdelle. Nämä toimenpiteet eivät olleet mitään radikaaleja organisaatorakennetta muuttavia, vaan aikaisempaa järjestelmää selkeyttäviä ja tehostavia.

Molemmissa yhtiöissä johtajat tekivät käyntejä markkina-alueilleen. Matkoilla oli kaksi tarkoitusta: valvoa agentteja ja kuulla henkilökohtaisesti asiakkaiden mielipiteitä. Olenaisena osana tuotekehityksessä oli siis asiakkaiden tarpeet. Mielenkiintoinen piirre oli myös yhtiöiden hinnoittelupolitiikka. Kankaalla vanhojen varastojen myyntiä vauhditettiin alennuksilla. Uusien papereiden myynnissä alennukset olivat pienempiä ja tilanteen parantuessa myyntihintoja pyrittiin nostamaan. Kymissäkin sovellettiin yleisiä alennusprosenttikäytäntöjä, vaikka selkeä tavoite oli hintojen asteittainen, mutta silti mahdollisimman nopea nostaminen.

Nämä toimenpiteet olivat vanhojen rakenteiden tekemistä toimivimmiksi, mutta yhtiöiden johtajilla oli myös selkeä halu kehittää uusia myyntistrategioita. Molemmissa yrityksissä yhtenä strategisena tavoitteena oli markkina-alueen laajentaminen ja tätä kautta saavutettava pienempi riippuvuus Venäjän markkinoiden vaihteluista. Strategisesti ajateltuna tämä oli viisas pyrkimys erityisesti yritysten tulevaisuuden kannalta ja myös pieni askel Suomen irtaantumisessa Venäjän vallan alaisuudesta. Toisaalta, jos Venäjän markkinat vetivät paperia, oli siellä maksettava hinta huomattavasti Länsi-Euroopan markkinoilta saatua parempi. Lyhyellä tähtämellä oli selvästi kannattavampaa panostaa Venäjälle.

Kankaalla työskennellessään Serlachius lähti lähes ensitöikseen etsimään tilauksia tehtaalte Isosta-Britanniasta. Tulokset saarivaltiossa olivat lohduttomia — Kangas ei pystynyt myymään paperia kannattavaan hintaan. Läntisessä Euroopassa kilpailu oli vielä kovempaa. Kymissä Serlachius puolestaan onnistui laajentamaan yhtiön markkina-alueen Isoon-Britanniaan ja osin Saksaankin. Tuotteiden kehittäminen sopivammiksi uudelle alueelle ja valmistuskapasiteetin riittävyys varmistivat myynnin onnistumisen.

Yhtiöiden myynti- ja markkinointistrategioista löytyy myös eroavaisuuksia. Kankaalla mielenkiintoinen yksityiskohta oli vahva panostus kotimaan mainontaan sekä siitä saadut hyvät kokemukset. Kymin Osakeyhtiön ei havaittu harjoittavan intensiivistä mainontaa kotimaassa. Tämä johtunee siitä, että Kymin markkinat olivat vielä Kangastakin selvemmin ulkomailla. Toinen merkittävämpi eroavaisuus oli Kymin harjoittama sopimuspolitiikka. Kangas ei kuulunut suoranaisesti minkään myyntisopimuksen piiriin tai harjoittanut yhteistyötä muiden suomalaisten tehtaiden kanssa. Kymissä saneeraajat sen sijaan ottivat kiintiöiden ja hintojen etukäteissopimisen heti tavoitteeksi. Tämä edusti tosin paremmin yleistä strategista linjanvetoa koko Suomen paperiteollisuudessa kuin puhdasta Kymin saneeraustoimenpidettä.

Näiden tulosten perusteella voidaan esittää kootusti suunnanmuutosstrategiat, joita Kankaan paperitehtaassa ja Kymin Osakeyhtiössä hyödynnettiin, sekä käsitteellisiä oleelliset elementit niiden toteuttamisesta yleisemmällä tasolla.

Operationaalisiksi luokitellut toimenpiteet

1. Yrityksen johdon uudistaminen

- Ajankohta: Saneerauksen ensimmäinen toimenpide.
- Toteuttaminen: Muodostetaan asiantunteva, kykenevä, monialainen saneeraustiimi, jonka motivaatio varmistetaan sidoksilla päämiehiin sekä palkkioilla. Annettava johtajille tarpeeksi laajat valtuudet toimia.

2. Yleiset kustannusten pienentämisstrategiat

- Ajankohta: Aloitetaan heti.
- Toimenpiteitä: Tilannekohtaisia säästötoimia, joilla pyritään saamaan tulojen ja menojen erotus mahdollisimman suureksi. Esimerkiksi kustannuslaskelmien kehittäminen, työvoimakustannusten pienentäminen, kilpailuttaminen, mittakaavaetujen hankkiminen.
- Toteuttaminen: Sovelletaan kunnes tilanne on normalisoitunut tai otetaan vakinaiseen käyttöön. Otettava huomioon kaikilla toiminnan osaluilla. Erittäin keskeinen osa.

3. Omaisuuden uudelleenjärjestelystrategiat

- Ajankohta: Tämän työn tapauksissa aloitettiin saneerauksen alussa, joskin saneeraustiimin toimenpiteet eivät olleet radikaaleja.
- Toimenpiteitä: Kiinteän omaisuuden myyminen (ostaminen), tuotantoyksiköiden sulkeminen (tämän työn tapauksissa jo ennen varsinaista saneerausta).
- Toteuttaminen: Tämän työn tapauksissa vain varastoja realisoimalla alennuksia hyväksi käyttäen.

Strategisiksi luokitellut toimenpiteet (mahdollisuus muuttaa yhtiön strategista asemaa; mahdollisuus uuden vision määrittämiseen)

4. Tuote- ja tuotantostrategiat

- Ajankohta: Tarvittaessa pyrittävä aloittamaan nopeasti.
- Toimenpiteitä: Tuote valikoiman uusiminen, tuotteiden modifiointi, laadun parantaminen, koneiden ja tuotantolaitteiden yms. (koko infrastruktuurin) uudistaminen ja kehittäminen.
- Toteuttaminen: Eteneminen asteittain ja joustavasti, mutta silti päämäärätietoisesti. Ei liian nopeasti toteutettua radikaalia muutosta. Perusteltu ennakkoluulottomuus uusien asioiden suhteen (suhteutettava riskiin). Tuotteiden ja tehtaan vastaaminen toistensa tarpeisiin. Kokonaisvaltaisuus.

5. Myynti- ja markkinointistrategiat

- Ajankohta: Tarvittaessa pyrittävä aloittamaan nopeasti.
- Toimenpiteitä: Myyntiverkoston uudelleenjärjestelyt tehokkuuden lisäämiseksi, hintojen lasku/nosto, mainonta, asiakaskunnan mielipiteiden analysointi, markkina-alueen laajennus, yhteistyö- ja kartellisopimukset.
- Toteuttaminen: Riippuu paljon yhtiön koosta ja markkina-asemasta. Suurten muutosten toteuttaminen asteittain.

Lähteet

Arkistolähteet

Suomen Elinkeinoelämän Keskusarkisto (ELKA)

G. A. Serlachiuksen Kankaan paperitehtaan arkisto (GAS Ka)

- Tehtaan kirjekopiokirjat 1904—1909. (Kopieböcker)
- Konkurssineuvotteluja koskevat asiakirjat 1904—1912 (sisältävät mm. vuosikertomukset, velkojien kokousten pöytäkirjat, kustannuslaskelmia, tilintarkastusasiakirjoja ja työntekijöiden järjestyssäännöt).
- Tilinpäätökset ja niihin liittyvät asiakirjat 1904—1916.
- Laskutuskirjat (Fakturaböcker) 1897—1901, 1905—1913.
- Inventaariokirjat 1909 ja 1911.
- Osakekirjat.
- Pergamentti- ja lumppuosaston palkkakirjat 1904—1907.
- Tavarantilauskirjat 1905—1907.

Jyväskylän maakunta-arkisto (JMA)

Jyväskylän tuomiokunnan arkisto

- Ylimääräisten käräjien pöytäkirjat 15.9. ja 18.11.1904.

Kymi Paper Oy, Keskusarkisto

Kymin Osakeyhtiön arkisto (KYA)

- Directionsprotokollen 1908—1913 (Johtajiston kokoukset).
- Kymmene Aktiebolag Styrelsen: Bilagor till direktionsprotokollen (Johtajiston kokousten pöytäkirjojen liitteitä).
- Helsingforskontoret kopieböcker 1908—1913.
- Helsingforskontoret responses 1908—1913.
- Bokföringsavdelningen korrespondens: Directionen 1908, Styrelsen 1910.
- Kymmene Direktionen: Kymmene Ab under admistration 1908—10 (sisältää vuosikertomuksia, välisopimuksen, velkojien kokousten pöytäkirjoja, tilintarkastusasiakirjoja)

- Balanser 1904—1916 (Tilinpäätökset ja taseet sekä niihin liittyvät asiakirjat, sisältävät myös osakerekistereitä ja luetteloita velkojista).
- Kuusankosken selluloosatehtaan palkkakirjat 1906—1914.
- Statistik Belysning 1872—1932 I—III (yhtiön kootut tilastokirjat).

Gösta Serlachiuksen taidemuseon arkisto (GS Mänttä)

- Gösta Serlachiuksen henkilökohtaista kirjeenvaihtoa vuosilta 1904—1914.

Aikakauslehdet

- Mercator 1906—1912.

Virallisjulkaisut

- Suomen virallinen tilasto (SVT) I A Ulkomaankauppa 1898—1917 (18—37).
- Suomen virallinen tilasto (SVT) Teollisuustilasto XVIII.
- Snellman 1912: Snellman, G. R., Tutkimus Suomen paperiteollisuudesta. Työtilastoa XIV. Helsinki.

Kirjallisuus

Ahvenainen 1972: Ahvenainen, Jorma, Kankaan paperitehtaan historia I. Vuodet 1872—1901. Sisä-Suomen kirjapaino. Jyväskylä.

Ahvenainen 1972b: Ahvenainen, Jorma, Kymin Osakeyhtiö vuosina 1918—1939, Paperitehtaasta suuryhtiöksi. Oy Tilmann Ab. Helsinki.

Ahvenainen 1975: Ahvenainen, Jorma, Kankaan paperitehtaan historia. Toinen osa. Vuodet 1902—1940. Sisä-Suomen kirjapaino. Jyväskylä.

Ahvenainen 1991: Ahvenainen, Jorma, Yrityshistorian kirjoittaminen. Kokeilumoniste. Jyväskylä.

Archer & Bowker 1995: Archer, R. & Bowker, P., BPR Consulting: An Evaluation of the Methods Employed. Business Process Reengineering & Management Journal, Vol. 1, No. 1, s. 28—46.

- Barker & Duhaime 1997: Barker III, Vincent L. & Duhaime, Irene M., Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, s. 13—38.
- Bethel & Liebeskind 1993: Bethel, Jennifer E. & Liebeskind, Julia, The Effects of Ownership Structure on Corporate Restructuring. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, s. 15—31.
- Bibeault 1982: Bibeault, Donald G., *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners*. McCraw-Hill. New York.
- Bowman & Singh 1993: Bowman, Edward H. & Singh Habir, *Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm*. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, s. 5—14.
- Brenner 1995: Brenner, Steven N., Stakeholder Theory of the Firm: Its consistency with current management techniques. *Understanding Stakeholder Thinking*. Ed. Juha Näsi. Jyväskylä.
- Carroll 1993: Carroll, Archie B., *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. South-Western Publishing. Cincinnati.
- Chandler 1962: Chandler, Alfred D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts.
- Chandler 1990: Chandler, Alfred D., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.
- Dixon et al. 1994: Dixon, J. Robb; Arnold, Peter; Heineke, Janelle; Kim, Jay S; Mulligan, Paul, *Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directions*. *California Management Review*, Summer 1994, s. 93—108.
- Fama 1980: Fama, Eugene F., Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2, s. 288—308.
- Freeman 1984: Freeman, R. Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing. Marchfield MA.
- Frooman 1999: Frooman, Jeff, Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, 191—205.
- Haapala 1986: Haapala, Pertti, *Tehtaan valossa. Teollistuminen ja työväestön muodostuminen Tampereella 1820—1920*. Suomen Historiallinen Seura, Hist. Tutk. 133. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

- Halme 1955: Halme, Veikko, Vienti Suomen suhdannetekijänä vuosina 1870—1939. Suomen Pankin taloustieteellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja, sarja B:16. Valtioneuvoston kirjapaino. Helsinki.
- Hambrick & Schechter 1983: Hambrick, Donald C. & Schechter Steven M., Turnaround Strategies for Industrial-Product Business Units. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, s. 231—248.
- Heikel 1922: Heikel, Felix, Pohjoismaiden Osakepankki Kauppaa ja Teollisuutta varten 1872—1919. Holger Schildtin kirjapaino. Helsinki.
- Heikinheimo 1955: Heikinheimo, Ilmari, Suomen elämäkerrasto. WSOY. Porvoo.
- Hill & Jones 1992: Hill, Charles W. L. & Jones, Thomas M., Stakeholder–Agency Theory. *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2, s. 131—154.
- Hofer 1980: Hofer, C. W., Turnaround Strategies. *Journal of Business Strategy*. Vol 1. No. 1. s. 19—31.
- Hoffman 1989: Hoffman, Richard C., Strategies for corporate turnarounds: what do we know about them? *Journal of General Management*, Vol. 14, No. 3, s. 46—66.
- Hoving 1947: Hoving, Victor, Kymin Osakeyhtiö 1872—1947 I. Frenckellin Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Iden 1995: Iden, Jon, Six Essays on Business Process Reengineering. *Dissertations in Information Science*. University of Bergen. Bergen.
- Jensen 1993: Jensen, M. C., The Modern Industrial Revolution, Exit, and Control Systems. *The Journal of Finance*, 3, s. 831—880.
- Jones & Wicks 1999: Jones, Thomas M. & Wicks, Andrew C., Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, s. 206—221.
- Kansallinen Elämäkerrasto: Useita kirjoittajia. Osat I—V, 1927—1934. WSOY. Porvoo.
- Kesner & Dalton 1994: Kesner, Idalene F. & Dalton, Dan R., Top Management Turnover and CEO Succession: An Investigation of Effects of Turnover on Performance. *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 5, s. 701—713.
- Kvikant 1998: Kvikant, Patrik, Organisatoriska dysfunktioner: krisföretags ekonomiska helomvändingar. *Skrifter utgivna vid Svenska handelshögskolan*. Helsingfors.
- Kuisma 1993: Kuisma, Markku, Metsäteollisuuden maa. Suomi, metsät ja kansainvälinen järjestelmä 1620—1920. Gummerus. Jyväskylä.

- Lakatos et al. 1970: Ed.: Lakatos, Imre & Musgrave, Alan, *Criticism and the Growth of Knowledge*. Cambridge University Press.
- Laitinen 1990: Laitinen, Erkki K., *Konkurssin ennustaminen*. Alaprint. Alajärvi.
- Laitinen 1992: Laitinen, Erkki K., *Yrityksen talouden mittarit*. Gummerus. Jyväskylä.
- Matikainen 1994: Matikainen, Esa, *Stakeholder Theory—Classification and Analysis of Stakeholder Approaches*. Helsinki School of Business and Economics. Working papers w-107. Helsinki.
- Michelsen 1986: Michelsen, Karl-Erik, *Paperiteollisuus*. Teoksessa *Myllyntaus — Michelsen — Herranen, Teknologinen muutos Suomen teollisuudessa 1885—1920, Metall-, saha- ja paperiteollisuuden vertailu energiatalouden näkökulmasta*. Suomen Tiedeseura. Helsinki.
- Michelsen 1999: Michelsen, Karl-Erik, *Viides sääty: insinöörit suomalaisessa yhteiskunnassa*. Vammalan Kirjapaino. Vammala.
- Mitchell et al. 1997: Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R.; Wood, Donna J.; *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining The Principle of Who and What Really Counts*. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, s. 853—886.
- Nikander & Sourander 1955: Nikander, Gabriel & Sourander, Ingwald, *Lumppappersbruken i Finland*. Helsinki.
- Norrmén 1928: Norrmén, P. H., *Mänttä bruk (Mäntän tehdas) 1868—1928*. Ab Tilgmann. Helsinki. (Näköispainos 1993, Jyväskylä.)
- Näsi 1995a: Näsi, Juha, *What Is Stakeholder Thinking? A Snapshot of a Social Theory of the Firm*. *Understanding Stakeholder Thinking*. Ed. Juha Näsi. Gummerus. Jyväskylä.
- Näsi 1995b: Näsi, Juha, *A Scandinavian Approach to Stakeholder Thinking: An analysis of its theoretical and practical uses 1964—1980*. *Understanding Stakeholder Thinking*. Ed. Juha Näsi. Gummerus. Jyväskylä.
- Näsi S. 1990: Näsi, Salme, *Laskenta-ajattelun kehitys viime vuosisadan puolivälistä nykypäiviin*. Suomenkieliseen laskentatoimen kirjallisuuteen perustuva historian-tutkimus. *Acta Universitatis Tamperensis*, ser A vol 291. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.

- Ojala 1999: Ojala, Jari, Tehokasta liiketoimintaa Pohjanmaan pikkukaupungeissa Purjemerenkulun kannattavuus ja tuottavuus 1700-1800-luvulla. *Bibliotheca historica* 40. Helsinki.
- Penrose 1959: Penrose, Edith, *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press. Oxford.
- Pipping 1962: Pipping, Hugo E., Sata vuotta pankkitoimintaa, Suomen Yhdyspankki 1862—1919, Pohjoismaiden Osakepankki Kauppaa ja Teollisuutta varten 1872—1919, Pohjoismaiden Yhdyspankki 1919—1962. *Frenckellin kirjapaino Oy*. Helsinki.
- Prihki.1980: Prihti, Aatto, Yrityksen saneeraus ja toiminnan uudelleensuuntaus. *Ekonomia-sarja*. Espoo.
- Rantanen 1992: Rantanen, Hannu, Tuottavuuden ja kannattavuuden väliset yhteydet erityisesti metallituotteita ja koneita valmistavassa teollisuudessa. *Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Tutkimusraportti 46*. Lappeenranta.
- Reenpää 1981: Reenpää, Lotte, *Serlachiuksen suku*. Helsinki.
- Robbins & Pearce II 1992: Robbins, D. Keith & Pearce II, John A., Turnaround: Retrenchment and Recovery. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, s. 287—309.
- Savage et al. 1991: Savage, Grat T.; Nix, Timothy W.; Whitehead, Charlton J.; Blair, John D.; Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 2, s. 61—75.
- Schybergson 1983: Schybergson, Per, *Med rötter i skogen. Schauman 1883—1983*, 1. *Frenckellska Tryckeri*. Helsingfors.
- Seth & Thomas 1994: Seth, Anju & Thomas, Howard, Theories of the Firm: Implications for Strategy Research. *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 2, s. 165—191.
- Silventoinen 1991: Silventoinen, Aimo, Yrityksen konkurssi. Yritys kriisissä, Vuosikirja 1991. *Wilenius, Sederholm & Someri Oy Ab*, Helsinki.
- Strang 1998: Strang, Lars, *The Turnaround Process: Conditions and strategies for a successful turnaround of firms*. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Espoo.
- Suomen taloushistoria III 1982*: Toim. Vattula, Kaarina, *Historiallinen tilasto*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

- Talvi 1972: Talvi, Veikko, *Kymin Osakeyhtiö 1872—1972*. Frenckellin Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Talvi 1979: Talvi, Veikko, *Pohjois-Kymenlaakson teollistuminen: Kymin Osakeyhtiön historia 1872—1917*. Kouvolan Kirjapaino. Kouvola.
- Talvi 1987: Talvi, Veikko, *Kymenlaakson teollistuminen Suomen itsenäisyyden alkuun mennessä*. Kouvolan Kirjapaino. Kuusankoski.
- Tikkanen 1997: Tikkanen, Henriikki, *A Network Approach to Industrial Business Processes: A Theoretical and Empirical Analysis*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-7:1997. Turku.
- Tikkanen 1998: Tikkanen, Henriikki, *The Process Movement. A Critical Review*. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 2/98, s. 204—226.
- Timonen 1995: Timonen, Sakari, *Paperiteollisuuden tervehdyttämisohjelmat: Taloudelliseen kriisiin ajautuneiden yritysten tervehdyttämisohjelmien opetus paperiteollisuuden kannattavuuden kohentamisessa*. *Työpoliittinen tutkimus* 113. Hakapaino, Helsinki.
- Treviño & Weaver 1999: Treviño, Linda Klebe & Weaver, Gary R., *The Stakeholder Research Tradition: Converging Theorists—Not Convergent Theory*. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, s. 222—227.
- Tuuri 1999: Tuuri, Antti, *UPM-Kymmene: metsän jättiläisen synty*. Otava. Helsinki.
- Törngren 1937: Törngren, Ralf, *Finska Pappersföreningen 1892—1918*. Skrift utgiven på uppdrag av Finska Pappersbruksföreningen. Frenckellska Tryckeri Aktiebolaget. Helsinki.
- Williamson 1985: Williamson, Oliver E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press. New York.
- Yritystutkimusneuvottelukunta 1999: Yritystutkimusneuvottelukunta, *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi*. Gaudeamus. Helsinki.