

Juhani Laine

Toimialareseptin ja yritysparadigman
muutos sekä sen vaikutus
strategiseen muutokseen

Laadullinen ja historiallinen case-tutkimus
perheyrityksen siirtymisestä monialayhtymän osaksi

Esitetään Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston salissa MaA 211
helmikuun 25. päivänä 2000 kello 12.



JYVÄSKYLÄ 2000

Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos sekä sen vaikutus strategiseen muutokseen

Laadullinen ja historiallinen case-tutkimus
perheyrietyksen siirtymisestä monialayhtymän osaksi

Juhani Laine

Toimialareseptin ja yritysparadigman
muutos sekä sen vaikutus
strategiseen muutokseen

Laadullinen ja historiallinen case-tutkimus
perheyrittäjän siirtymisestä monialayhtymän osaksi



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2000

Editors

Tuomo Takala

Faculty of Business and Economics, University of Jyväskylä

Kaarina Nieminen

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

ISBN 951-39-0510-1

ISSN 1457-1986

Copyright © 2000, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä
and ER-Paino Ky, Lievestuore 2000

Kyllikille
sekä
Reetalle ja Sennulle

ABSTRACT

Laine, Juhani

Change in Industry Recipe and Company Paradigm and its Impact on Strategic Change: A qualitative and Longitudinal Case Study on a One-Family Owned Company which Moved into the Context of a Multi-business Company

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2000, 252 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics,

ISSN 1457-1986; 1)

ISBN 951-39-0510-1

English summary

Diss.

The objective of this research is to examine *the changes which occur in cognitive models and strategy*. The theoretical background of the research is the change in the concepts of strategic process and logic relevant to the theory of strategic change. This is supported by the *strategic choice perspective* in the organizational theory and the perspective of *cognitive models* in the cognitive science.

Strategic decision-making is not a deterministic process; instead, *business leaders reach such decisions on the basis of their own individual way to perceive and interpret*. It is thus a question of the business leader's cognitive models which may be associated for example with their specific industry and their own company. The former is in this research referred to as *industry recipe* and the latter as *company paradigm*.

The key purpose of the research is to analyze the types of processes through which the industry recipe and the company paradigm change and how they impact strategic change. By its scientific-philosophic choices, this research is constructivistic. This single-case study is qualitative, historical and processual. The research documentation mainly consists of personal interviews with the corporate management.

The key results of the research are: 1) cognitive models do indeed exist in real life – not just as concepts used by the researcher; 2) the content of industry recipe and company paradigm can also be defined by means of the terms used to describe the content of deep structure; 3) a company can exist several decades by alternating periods of constancy and incremental change; 4) a revolutionary change can occur even during a period of strong performance; 5) the change can be triggered by the converging effect of several causes; 6) a new resourceful owner is an extremely powerful agent of change; 7) a revolutionary change in industry recipe and company paradigm produces an instant and revolutionary strategic change; 8) a strategy thus changed relays the effect: it changes the cognitive models incrementally; and 9) an individual company which has undergone a revolutionary change and received significant additional resources can operate as an agent of change within its industry.

Keywords: change of cognitive models, industry recipe, company paradigm, strategic change, multi-business company as a context, industrial change

Author's Address

Juhani Laine
Kalliontie 21 A
79100 Leppävirta
FINLAND

Telefax: +358 17 554 0090

Supervisor

Professor Juha Näsi
School of Business and Economics
University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland

Reviewers

Docent Malin Brännback
Turku School of Economics and Business
Administration, Turku, Finland

Professor Jorma Saarikorpi
Tampere University of Technology,
Tampere, Finland

Opponents

Docent Malin Brännback
Turku School of Economics and Business
Administration, Turku, Finland

Professor Jorma Saarikorpi
Tampere University of Technology,
Tampere, Finland

ESIPUHE

Meiss' ihmisissä päättyy luomistöiden rivi:
Maailman Silmän terä meissä sädehtivi –
on tähtitarha niinkuin suuri sormus,
ja ihminen sen sormuksen on jalokivi.

(Omar Khaijam)

Jokaisella ihmisellä on käsitys muutoksesta, joka on haluttua tai pelottavaa – hyvin harvoin samantekevää. Tutkijalle muutos on keskeistä ja mielenkiintoista. Niin tässäkin tutkimuksessa, jossa tarkastelen kognitiivisten mallien ja strategian muutosta. Kaikissa asioissa luomistyö jatkuu: se ei pääty johonkin tiettyyn vaiheeseen.

Olen joskus aikanaan, tietämättömyyden tuoman hybrisen hetkinä, kummastellut kiitettävien henkilöiden runsasta määrää näissä samaisissa esipuheissa. Nyt en enää ihmettele, sillä tämä väitöskirjantyon prosessi lisensiaatintyöstä alkaen on avannut silmäni monelle. Sellaisia ovat olleet tarvittavan verkoston laajuus, yksittäisten keskustelujen tuomat uudet vehreät maisemat ja arjen myötäelämisen korvaamattomuus.

Parhaat kiitokset tämän työn ohjaajalle professori Juha Näsille. Hän ravisti minut hereille uhkaavan pitkästä tutkimuksellisesta torkkuvaiheesta, ojensi käteen kartan ja kompassin sekä ehti jatkuvasti antaa rastien tienoilla neuvojan. Lisäksi kiitän professori Risto Tainiota. Vieläkin ihmettelen miten kärsivällisesti hän jaksoi auttaa minua alkumetrieni aikana. Se tarkoitti lisensiaatintyon ohjaamista ja väitöskirjantyon peruslyöntien hiontaa.

Esitarkastajat dosentti Malin Brännback ja professori Jorma Saarikorpi antoivat merkittävän panoksen työn loppuvaiheessa. Rakentavat kommentit ja muutosehdotukset paransivat työn laatua ja samalla oma oppimisprosessini jatkui. Suuret kiitokset heille.

Myös professori Markku Lähdenpään osuus on ollut merkittävä: hän on lukenut ja kommentoinut pohtivasti koko työn sisältöä moneen otteeseen. Osia työstä ovat lukeneet ja kommentoineet professorit Matti Koironen ja Mauri Laukkanen. Myös seuraaville professoreille kiitokseni antoisista keskusteluista: Iris Aaltio-Marjosola, Niilo Home, Kimmo Kuitunen, Kari Lilja, Hannu Niittykangas, Kyösti Pulkkinen, Keijo Räsänen ja Taina Savolainen. Jyväskylän yliopisto ja sen taloustieteiden tiedekunta ovat osoittautuneet myötäeläviksi ja auttamishaluisiksi. Sellainen lämmittää mieltä.

Minulla oli tutkimuksen alkuvaiheessa, lisensiaatintyon yhteydessä, mahdollisuus keskustella tunnettujen kansainvälisten nimien kanssa: Jay Bourgeois, Anil Gupta, David Jemison, Jeffrey Pfeffer, Johannes Pennings ja Paul Shrivastava. Heidän ohjaavilla näkemyksillään on ollut merkittävä vaikutus. Esimerkiksi Jeffrey Pfefferin perusneuvo – ”Let your data speak!” – osoittautui tehokkaaksi yleislääkkeeksi.

Kiitän myös kaikkia haastateltaviani, erityisesti ekonomi Olli Laihoa ja ekonomi Erkki Porramoa. Ilman haastateltavien ja tarkasteltavien yritysten in-

nokasta mukanaoloa ja myönteistä tukea tämä tutkimus ei olisi koskaan valmistunut. Lisäksi kiitän niitä lukemattomia muita henkilöitä, joiden vilpittömän apu ja kannustus on nostanut ja vienyt eteenpäin.

Tiivistelmän ja yhteenvedon on saattanut englanninkieliseen asuun viralinen kääntäjä Arma Gunn. Kielentarkastuksesta on huolehtinut hum.kand., kirjailija Matti Pajula, joka on kuitenkin jättänyt perusasiallisuuden ja -karheuden soimaan. Mahdollisista virheistä olen kuitenkin itse vastuussa.

Lopuksi on pakko tunnustaa, että aavistan tämän väitöskirjan tekemisen aiheuttaneen läheisilleni enemmän tuskaa kuin iloa. Se johtuu työn imemästä ajasta, tutkijan itsekkydestä ja alentuneesta paineensietokyvystä. Tuo on kovin kohtuutonta erityisesti siksi, että olen samaan aikaan lähes surutta käyttänyt hyväkseni heidän minulle jatkuvasti kutomaa turvaverkkoa. Näille altruistisille läheisilleni kumarran nöyränä ja kiitollisena.

Omar Khaijamin katoavaisuusfilosofian keskeltä löytyy tämän esipuheen alussa oleva nelisäe, joka heijastaa kirkasta säihkyä itseensä Ihmiseen. Väitöskirjan tekeminen on kuitenkin entisestään vahvistanut käsitystäni siitä, että Khaijamin runous on monimielistä: ilmiänsun alla piilottelee kriittinen itseironia.

Ajatuksissani ojennan tämän työn Aino-mummulleni ja Sirkka-äidilleni. Aikojen alussa edellinen huolehti minut koulumatkalleni kenkien kiillotusta myöten. Jälkimmäinen tähdensi tiedon ja opiskelun itsearvoisuutta sekä mursi väylän korkeakouluopiskeluun.

25.1.2000

Juhani Laine

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

1	JOHDANTO	13
1.1	Organisatorisen muutoksen selittäminen	13
1.2	Tutkimusalue	15
1.3	Toimialaresepti ja yritysparadigma	16
1.4	Strateginen muutos	18
1.5	Tutkimuksen rajaus ja kohdeyrityksen konteksti	18
2	TUTKIMUSASETELMA	20
2.1	Tutkimustehtävä	20
2.2	Tieteenfilosofinen ja metodinen näkökulma	21
2.2.1	Laadullinen tutkimus	21
2.2.2	Case-tutkimus	25
2.2.3	Historiallinen tutkimus	27
2.2.4	Prosessuaalinen tutkimus	29
2.3	Yhteenveto ja tutkimuksen rakenne	31
3	TOIMIALARESEPTI JA YRITYSPARADIGMA	36
3.1	Kognitiivinen lähestymistapa	36
3.1.1	Kognitiivisen tieteen näkökulma	36
3.1.2	Liikkeenjohdon kognitiiviset mallit	38
3.1.3	Organisaatio ja toimiala kognitiivisina järjestelminä	39
3.2	Toimialaresepti	40
3.2.1	Toimialareseptin määrittely	40
3.2.2	Esimerkki toimialareseptistä	42
3.3	Yritysparadigma	43
3.3.1	Yritysparadigman määrittely	43
3.3.2	Esimerkki yritysparadigmasta	44
3.4	Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos	45
3.5	Yhteenveto	49
4	STRATEGIA JA STRATEGINEN MUUTOS	53
4.1	Näkökulmia strategiaan	53
4.2	Strategisen muutoksen kuvaaminen	55
4.3	Inkrementaali ja vallankumouksellinen muutos	57
4.4	Strategisen muutoksen prosessuaalinen analyysi	59
4.5	Yhteenveto	60
5	MUUTOS – EVOLUUTIO JA REVOLUUTIO	62
5.1	Evoluutio	62
5.1.1	Darwinistinen gradualismi	62

5.1.2	Inkrementalismi	64
5.2	Valankumouksellinen muutos	66
5.2.1	Vallankumouksellisen muutoksen luonne	66
5.2.2	Syvärakenne, tasapainotilan kausi, vallankumouksellinen kausi	68
5.2.3	Vallankumouksellinen muutoksen dynamiikka	71
5.2.4	Toimialaresepti ja yritysparadigma osana syvärakennetta	74
5.3	Yhteenveto	75
6	KONTEKSTI – TOIMIALA JA MONIALAYRITYS	77
6.1	Toimiala	77
6.2	Monialayritys	79
6.3	Yhteenveto	82
7	ALUSTAVA TOOREETTINEN VIITEKEHYS, EMPIIRINEN AINEISTO JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	84
7.1	Alustava teoreettinen viitekehys	84
7.2	Case-asetelman rakentaminen	87
7.2.1	Case-yrityksen kuvaus	87
7.2.2	Konteksti – toimiala ja monialayhtymä	88
7.2.3	Case-asetelma	90
7.2.4	Case-tapauksen valinta	91
7.3	Tiedonhankinta- ja analyysimenetelmät	92
8	KOHDEYRITYKSEN STRATEGISEN MUUTOKSEN PERUSKUVAUS	97
8.1	Pitkä prologi – yrityksen historiaa	97
8.2	Tamperelaisen perheyrityksen strategia 1970-luvulla	101
8.2.1	Strategian sisältö	101
8.2.2	Strategiaprosessi	105
8.2.3	Rakenne	106
8.3	Amer ostaa Hyppölän 1979	109
8.3.1	Hyppölän näkökulma	109
8.3.2	Amerin näkökulma	110
8.3.3	Ensi vaiheen toimenpiteitä	111
8.4	Uusi toimitusjohtaja, uusi strategia 1980	113
8.4.1	Strategian sisältö	113
8.4.2	Strategiaprosessi	114
8.4.3	Rakenne	115
8.5	Uuden strategian toteutuksen pääkohdat	118
8.5.1	Uuden toimitusjohtajan ajatuksia johtamisesta	118
8.5.2	Yritysosto Helsingistä	120
8.5.3	Uusia avainhenkilöitä	122
8.5.4	Organisaatiomuutos	123
8.5.5	Finnpap uhkana	123
8.5.6	Uusi keskusvarasto	126
8.5.7	Logistiikan kehittäminen	127

8.5.8	Nimi vaihdetaan	129
8.5.9	Tukku- ja jalostustoiminnan kehittäminen	129
8.6	Toimialarakenteen muutos	132
8.6.1	Toimialarakenne 1979	132
8.6.2	Muutoksen tausta	134
8.6.3	Toimialarakenne 1988	136
8.7	Kansainvälistymistä 1987-1990	138
8.7.1	Strategian sisältö	138
8.7.2	Strategiaprosessi	139
8.7.3	Rakenne	143
8.8	Lyhyt epilogi – divestointeja 1993-1994 ja uudet omistajat	143
8.8.1	Divestointiajatusten tausta	143
8.8.2	Amerin tulos romahtaa	145
8.8.3	Amer luopuu toimialasta	146
8.9	Yhteenveto	148
8.9.1	Muutos strategian sisällössä	148
8.9.2	Muutos strategiaprosessissa	151
8.9.3	Yhteenveto kuvioina	153
9	KOHDEYRITYKSEN TOIMIALARESEPTIN JA YRITYSPARADIGMAN MUUTOKSEN PERUSKUVAUS	155
9.1	Toimialareseptin muutos	155
9.1.1	Yrityshistoriallinen tausta	155
9.1.2	Toimialaresepti 1970-luvulla	156
9.1.3	Muutokset 1980-1990	157
9.2	Yritysparadigman muutos	159
9.2.1	Yrityshistoriallinen tausta	162
9.2.2	Yritysparadigma 1970-luvulla	162
9.2.3	Muutokset 1980-1990	165
9.3	Keskeytetty tasapainotila toimialareseptin ja yritysparadigman muutoksen kuvaajana	168
9.3.1	Vanha syvärakenne ja tasapainotilan kausi	168
9.3.2	Vallankumouksellinen kausi	172
9.3.3	Uusi syvärakenne ja tasapainotilan kausi	175
9.4	Yhteenveto	179
10	KOHDEYRITYKSEN TOIMIALARESEPTIN JA YRITYSPARADIGMAN VAIKUTUS STRATEGISEEN MUUTOKSEEN	183
10.1	1970-luvun tasapainotilan kausi	183
10.1.1	Kognitiivisten mallien ja strategian kytkentä	183
10.1.2	Strategisen muutoksen esteet	187
10.2	Vallankumouksellinen kausi 1980	188
10.3	1980-luvun tasapainotilan kausi	190
10.3.1	Kognitiivisten mallien ja strategian kytkentä	190
10.3.2	Strategisen muutoksen esteet	192
10.4	Yhteenveto	193

11	TUTKIMUSTULOKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA	196
11.1	Kognitiiviset mallit ja strategisen muutoksen selittäminen	196
11.2	Yhteenveto keskeisistä empiirisistä tuloksista	197
11.3	Tarkennettu teoreettinen viitekehys	200
11.4	Kontribuutio ja johtopäätökset – mitä uutta tutkimus tuo keskusteluihin	203
11.4.1	Liikkeenjohdon kognitiiviset mallit ja niiden muutos	203
	Toimialareseptin ja yritysparadigman perussisältö	203
	Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos	206
11.4.2	Strategia ja sen muutos	206
11.4.3	Toimialan muutos	206
11.4.4	Monialayhtymän johtaminen	207
11.5	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	207
11.6	Ajatuksia jatkotutkimuksen suunniksi	209
	SUMMARY	211
	LÄHTEET	223
	LIITTEET	247

1 JOHDANTO

1.1 Organisatorisen muutoksen selittäminen

Organisatorista muutosta käsittelevistä teorioista ei ole puutetta. Ne jakaantuvat kahteen ryhmään, joista ensimmäinen käsittelee muutosta *populaation* piirissä ja toinen *organisaation* piirissä. Populaatiotason - eli tavallisimmin toimialatason - muutoksen selittämistä hallitsee kaksi koulukuntaa: populaatioekologinen teoria (population ecology theory) ja institutionaalinen teoria (institutional theory).

Populaatioekologia pitää organisatorista muutosta valintaprosessina, jossa suositaan tietynlaisia organisaatioita siksi, että niillä on yhteensopivuutta toimintaympäristönsä kanssa (Hannan & Freeman, 1984, 1989). Tämän näkemyksen mukaan organisaatiot eivät muutu, vaan organisaatiopopulaatiot muuttuvat. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö saa aikaan voimakasta muutosta toimialalla (Kelly & Amburgey, 1991). Organisaatioista jäävät todennäköisimmin eloon ne, joiden rakenteet, järjestelmät, resurssit ja kyvykkyydet ovat yhteensopivia toimintaympäristön kanssa (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Stinchcombe, 1965; Tucker et al., 1990).

Institutionaalisen teorian piirissä kirjoittajat (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1987) kuvaavat muutoksen toisin: organisaatiopopulaatiot tulevat yhä samankaltaisemmiksi samanlaisuutta palkitsevan normatiivisen prosessin vuoksi - eivät ns. luonnonvalinnan ansiosta. Organisaatiot muuttuvat siksi, että toimintaympäristöstä tulee normatiivisuuteen ja jäljittelyyn tähtäävää painetta. Organisaatiot, joita merkittävät aktorit pitävät erityisen hyväksyttävänä, saavat käyttöönsä niukkoja resursseja todennäköisemmin kuin muut (D'Aunno et al., 1991; Singh et al., 1986b). Täten tämä teoria selittää organisatorista inertiaa ja samankaltaisuutta.

Nyt käsillä olevassa väitöskirjatyössä keskeisenä ei ole populaatioiden tasolla tapahtuva, vaan yksittäisessä organisaatiossa sisäsyntyisesti tapahtuva muutos. Tällai-

sella tutkimuksella voi olla monia lähestymistapoja, joista seuraavat viisi ovat varsin merkittäviä (Newman & Nollen, 1998).

Transaktiokustannusten (transaction cost) teoria esittää, että toimintaympäristön kanssa tapahtuvat transaktiot aiheuttavat kustannuksia (Williamson, 1985, 1993). Tähän liittyy organisaation sisäinen tehokkuus, joka selittää miksi yritykset ovat näihin kustannuksiin liittyen rakentuneet tietyllä tavalla ja miksi niillä on tiettyjä funktioita. Organisatorinen muutos on siis seurausta transaktiokustannusten minimoinnista. Se johtaa tätä suosiviin rakenteisiin ja prosesseihin.

Kontingenssin (contingency) teorian mukaan organisaatioiden rakenne johtuu siitä, että ne pyrkivät yhteensopivuuteen toimintaympäristönsä ja teknologiansa kanssa (Lawrence & Lorsch, 1967; Woodward, 1965). Hyvä tuloksellisuus on siis seurausta oikeanlaisesta organisaation ja toimintaympäristön välisestä yhteensopivuudesta. Ne yritykset menestyvät, jotka muuttuvat sopivalla tavalla, kun toimintaympäristö muuttuu (Meyer, 1982a). Tähän liittyen Miles ja Snow (1978) ovat tyypitelleet organisaatioita.

Resurssiriippuvuuden (resource dependence) teoria esittää, että organisaation kulloinenkin rakenne ja sen muutokset ovat prosessi, jossa johdetaan yrityksen riippuvuutta toimintaympäristöstä (Pfeffer & Salancik, 1978). Muutos on prosessi, jonka avulla pienennetään riippuvuutta, jotta epävarmuus vähenee. Sellaiset muutokset toimintaympäristössä, jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn saada kriittisiä resursseja, laukaisevat sopeutuvan muutoksen yrityksen sisällä (Allmendinger & Hackman, 1996).

Elinkaariteorioiden (life cycle theories) mukaan yritykset käyvät läpi enustettavan ja vaihe vaiheelta etenevän kehitysprosessin (Greiner, 1972; Kimberly & Miles, 1980). Tällainen deterministinen kehitys tapahtuu, kun yritykset kasvavat ja ikääntyvät. Se toteutuu yleensä pienin askelin, mutta Greinerin (1972) mukaan myös vallankumouksellinen muutos on mahdollinen, kun pienet muutokset kasaantuvat.

Yleisen organisatorisen muutoksen näkökulmasta katsottuna, kun tarkastellaan yksittäisessä organisaatiossa sisäsyntyisesti tapahtuvaa muutosta, tämä väitöskirjatutkimus lankeaa viidennen teorian, strategisen valinnan (strategic choice), alueelle. Sen mukaan liikkeenjohtajat toimivat aktoreina ja muotoilevat siinä ominaisuudessa strategiaa. Strategiset päätökset eivät siis synny yrityksen ulkopuolelta deterministisesti, vaan liikkeenjohtajat tekevät strategiaan liittyvät päätökset (Child, 1972; Hrebiniak & Joyce, 1985; Nelson & Winter, 1982). Strateginen valinta on se mekanismi, jolla yritys sopeutuu toimintaympäristöönsä. Liikkeenjohtaja on silloin tahtova ja kykenevä aktori, joka tekee strategisia valintoja monien vaihtoehtojen joukosta.

1.2 Tutkimusalue

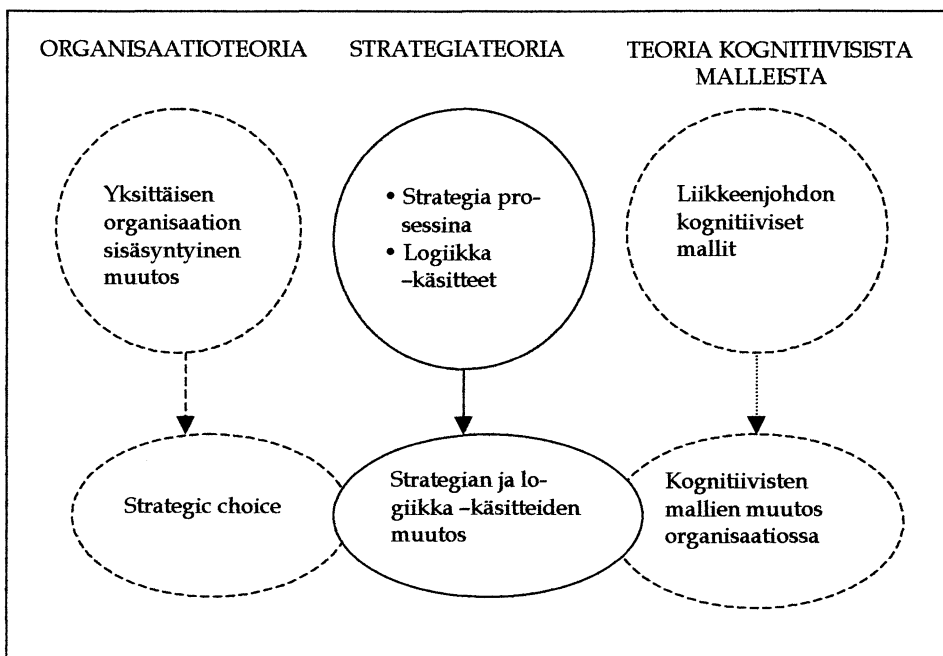
Organisaation johtohenkilöiden kognitiivisia malleja on pidetty organisatorisen jäykkyyden aiheuttajina (Mason & Mitroff, 1981; Payne & Pugh, 1976). 1990-luvulla on kuitenkin syntynyt yhä suurempaa kiinnostusta organisaatioissa tapahtuvaan kognitiivisten mallien muutoksiin ja myös niiden aikaansaamiin vaikutuksiin strategiassa (Fletcher & Huff, 1990; Isabella, 1990; Narayanan & Fahey, 1990; Barr et al., 1992). Tällöin esitetään, että *strategiset päätökset eivät synny tyhjästä, vaan ne syntyvät organisaation piirissä vallitsevien kognitiivisten mallien pohjalta* (Burgelman, 1983; Chaffee, 1985; Hedberg & Jönsson, 1977; Prahalad & Bettis, 1986; Sheldon, 1980; Johnson, 1987b; Beyer, 1981; Huff, 1982; Calori et al., 1992; Donaldson & Lorsch, 1984; Hambrick & Mason, 1984; Walton, 1986). *Strategiateorian alueella kognitiivisista malleista on käytetty myös nimeä logiikka -käsitteet.*

Spender (1989) yhtyy edellä esitettyyn ja painottaa silloin epävarmuus - käsitettä, joka avaa uudenlaisen näkökulman liikkeenjohtajaan. Tällä on tehtävä, joka ei pysähdy rationaaliseen tiedonkeräämiseen. Hänestä tulee luova henkilö, joka käyttää luovasti omaa ymmärrystään valitessaan järjestystä epäjärjestykseen. *Tämä tapahtuu liikkeenjohtajan kognitiivisten mallien pohjalta.* Spender esittääkin klassisen homo economicuksen ja Simonin hallinnollisen ihmisen rinnalle valitsevaa ihmistä (Spender, 1989, 33-36).

Liikkeenjohtajat tarvitsevat taitoa luoda ja tulkita tietoa silloinkin, kun sopivaa tietoa ei ole saatavilla. Spender esittää johtajat tiedon luojiksi ja tiedon käyttäjiksi. Epävarmuuden vallitessa heidän luomansa tieto on elintärkeää: sen avulla yritys liikkuu eteenpäin. Spender määrittelee strategian intellektuaaliseksi reaktioksi niihin epävarmuuksiin, jotka esiintyvät liikkeenjohtajan ideoissa ja organisaatiota koskevassa tiedossa. Johtaja, joka tekee päätöksen, voi tehdä sen vain lisäämällä jotain omasta itsestään siihen tietoon, joka on saatavilla. *Tämä näkemis- ja tulkintsemistapa pohjautuu liikkeenjohtajan kognitiivisiin malleihin, jotka käsittelevät esimerkiksi omaa toimialaa ja omaa yritystä* (Spender, 1989, 185-187). Edellistä nimitetään tässä tutkimuksessa **toimialareseptiksi** ja jälkimmäistä **yritysparadigmaksi**.

Tämä väitöskirjatutkimus käsittelee kognitiivisten mallien ja strategian muutosta. Tavoitteena on selvittää millaisten prosessien kautta toimialaresepti ja yritysparadigma muuttuvat. Samalla selvitetään näiden kognitiivisten mallien muutoksen vaikutusta strategiseen muutokseen. Lisäkiinnostuksen kohteita on kaksi: ensinnäkin, miten monialayhtymä vaikuttaa tulosityksikkönsä toimialareseptin ja yritysparadigman muutokseen; toiseksi, miten yhden yrityksen kognitiivisten mallien muutos vaikuttaa koko toimialan muutokseen.

Tällöin tutkimus sijoittuu taustateorioittensa puolesta strategiateorian alueelle, josta keskeisenä on strategian ja logiikka -käsitteiden muutos. Tätä keskustelualuetta täydentävät organisaatioteoria strategic choice -näkökulmallaan ja kognitiivisten mallien teoria muutosnäkökulmallaan (kuvio 1).



KUVIO 1 Tutkimuksen taustateoriat

1.3 Toimialaresepti ja yritysparadigma

Ei ole puhdasta mieltä, johon todellisuus vaikuttaa suoraan. Ei siis ole raakaa empiristä tietoa. Tämä johtuu siitä, että tieto on enemmänkin tulosta valinnoista, luokittelusta, manipuloinnista ja keskusteluprosesseista, joita muovavat meidän tietomme, intressimme ja intentiomme. Tosiasiat eivät siis yksin määritä havaintojamme. Niinpä kognitiivinen ongelma on saada selville mikä muu vaikuttaa havaintojemme muotoutumiseen (Spender, 1998, 13).

Tavallisesti kognitiota pidetään emotioista vapaana mentaalisenä rakenteena, jota menneisyyden kokemukset muokkaavat. Nämä rakenteet auttavat organisoimaan ja tulkitsemaan informaatiota, luomaan sille tarkoitusta ja tekemään maailmasta ymmärrettävän. Ne myös vähentävät epävarmuutta. Jos informaatiota on liikaa, kognitiiviset rakenteet auttavat sen yksinkertaistamisessa. Jos informaatiota on niukasti, rakenne täyttää vajauksen. Niillä siis on merkittävä tehtävä ajatteluprosessissa (Lindell et al., 1998, 78).

Toimialaresepti

Liikkeenjohtajat ovat tekemisissä sellaisten ongelmien kanssa, jotka ovat luonteenomaisia kyseistä toimialaa kattavalle epävarmuudelle. Spenderillä on tun-

nettu ja melko paljon käytetty käsite juuri tälle tiedon alueelle, jonka jokainen tietyn toimialan piirissä ymmärtää: *toimialaresepti* (*industry recipe*). Se on toimialaspesifinen maailmankuva, joka on syntynyt toimialaeksperttien muodostaman "heimon" piirissä. Sitä tuodaan esille rituaalien, riittien, ammattiajattelun ja toimialalle syntyneen yleisen ajattelutavan avulla (Spender, 1989, 6-8).

"The personal logic behind his strategic action was substantially anchored in the conventional wisdom of the industry. He had a strong respect for the rules of the game..." (Hellgren & Melin, 1993, 53)

Toimialaresepti on osa yrityksen reagointia toimialansa muuttuviin kilpailuolosuhteisiin, työtapoihin, teknologiaan ja lainsäädäntöön. Toimialaresepti ei ole teoria, vaan se on kuin asiantuntijajärjestelmän primitiivinen tietopohja. Kuten monet käytännön asiantuntijajärjestelmät, toimialaresepti on enemmän neuvoa antava kuin kuvaileva. Samaan tapaan kuin asiantuntijajärjestelmät vaativat luovuutta ja vuorovaikutusta niiden välillä, joita se tukee, toimialaresepti jättää tilaa liikkeenjohtajan luovalle kontribuutiolle (Spender, 1989, 9).

Yritysparadigma

Liiketaloustieteisiin paradigma on otettu tieteenfilosofiasta (Näsi & Giallourakis, 1991). Gerry Johnson halusi tehdä eron toimialatason ja yritystason välille. Niinpä hän hylkäsi resepti (*recipe*) -käsitteen yritystasolla ja jätti sen pelkästään toimialatasolle. Tilalle hän otti yritystasolle *yritysparadigma* -käsitteen (*paradigm*). Se on tunnettu ja sen käyttö strategisen muutoksen selittämisessä on lisääntynyt. Johnson määrittelee sitä seuraavasti:

"(Paradigm is) a relatively homogenous approach to the interpretation of the complexity that organization faces... (that) also provides a repertoire of action and response to the interpretations of signals that are experienced by managers and seen by them as demonstrably relevant." (Johnson, 1987a, 270-271)

"A paradigm is a core set of beliefs and assumptions which fashion an organization's view of itself and its environment." (Johnson, 1992)

Toimialareseptissä ja yritysparadigmassa on kyse myös vallasta, joka ilmenee toimialareseptin ja yritysparadigman mukaisen toiminnan vaatimuksena. Johtohahmo ja johtohenkilöiden ryhmä vaikuttavat merkittävästi yrityksen strategiaan ja siten sen tuloksellisuuteen (Hellgren & Melin, 1993, 66). Mitä keskitytystä valta on, sitä oleellisempaa on ymmärtää valtakeskuksen sisäistä, subjektiivista todellisuutta. Vain siten on mahdollista konstruoida kokonaisvaltaisesti organisaation prosesseja ja ongelmia (Normann, 1976, 32).

Yritysparadigma siis kertoo miten liikkeenjohtaja näkee ja tulkitsee omaa yritystään. Muuttumattomaksi sementoitunut yritysparadigma on voimakas muutoksen este, sillä se säätelee mitä tietoa päätöksentekoon valitaan ja mitä jätetään huomioimatta. Liikkeenjohtaja näkee vain sen mihin uskoo.

1.4 Strateginen muutos

Alan kirjallisuudessa strategialla on monia erilaisia sisältöjä. Se on ensinnäkin tarkoitusten julkilausuma, joka ohjaa myöhemmin toteutettavaa suuren linjan toimintaa (explicit strategy). Toiseksi, se muodostuu suuren linjan toiminnan merkittävistä vaikutuksista (implicit strategy). Kolmanneksi, se perustuu sosiiaaliseen rakenteeseen, joka antaa merkityksen menneelle suuren linjan toiminnalle (rationalized strategy) (Pennings, 1985a, 1985b, 2-3). Tämän kolmannen kohdan mukaan ei ole olemassa objektiivista strategiaa, vaan liikkeenjohtajien mielessä olevia kognitiivisia rakenteita.

Strategista muutosta on usein selitetty ulkoisilla voimilla kuten alentuneella kysynnällä, lisääntyneellä kilpailulla ja kriittisillä luotonantajilla tai sisäisillä organisatorisilla voimilla kuten valtarakenteilla, valvontajärjestelmillä ja osaamisen rakenteilla (Greiner, 1983; Pettigrew, 1985b; Melin 1989). Liikkeenjohdon toimintaan perustuvia selityksiä on ikään kuin vähätelty ja taloudellisiin tekijöihin perustuvia selityksiä korostettu. Samalla pitää lisäksi kysyä miksi strateginen muutos on monille yrityksille niin vaikeaa? Miksi yritykset eivät muutu, vaikka ne näkevät merkittäviä muutoksia toimintaympäristössään?

Strategiseen muutokseen vaikuttavat edellä mainitun lisäksi myös vallitseva toimialaresepti ja yritysparadigma, sillä ne luovat käsitystä pelisäännöistä ja toimintavapaudesta tietyllä toimialalla ja tietyssä yrityksessä (Grinyer & Spender, 1979a,b; Spender, 1989; Hellgren et al., 1993). Kognitiivinen dimensio siis antaa täydentävää ymmärrystä strategisen muutoksen perinteiseen selittämiseen, jota on liikaa liitetty vain edellä mainittuihin sisäisiin ja ulkoisiin voimiin.

Toimialaresepti ja yritysparadigma toimivat ikään kuin karttoina tai linsseinä, jotka ohjaavat liikkeenjohtajia havaitsemaan ja tulkitsemaan toimialaa ja yritystä tietyllä tavalla. Tällöin siis suurta strategista muutosta yleensä edeltää toimialareseptin ja yritysparadigman muutos.

"... maps provide a convenient shorthand to describe the lenses which filter data and a means by which data are interpreted." (Narayanan & Fahey, 1990, 110)

"The proposition made here is that fundamental strategic change requires a change in the strategic recipe and that recipe change results from confronting strategic formulae." (Johnson, 1986, 84)

1.5 Tutkimuksen rajaus ja kohdeyrityksen konteksti

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on saatu tarkastelemalla yhden suomalaisen yrityksen strategista muutosta usean vuosikymmenen ajalta. Intensiivisin tarkastelujakso on 1970-luku ja lisäksi 1980-luku, jonka alussa tämä graafisen paperin tukkukauppaa ja paperinjalostusta harjoittava tamperelainen perheyrittäjä (Hyppölä Oy) siirtyi suuren monialayhtymän (Amer-yhtymä Oy) omistukseen.

Tästä alkoi voimakas muutosprosessi, joka tarkoitti toimialareseptin, yrityspa-radigman ja strategian radikaalia muutosta. Tällä muutos -käsitteellä on myös keskeinen asema tutkimuksessa.

Tutkimus on tieteenfilosofisilta valinnoiltaan konstruktivistinen. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että tämä case-tutkimus on laadullinen, historiallinen ja prosessuaalinen. Tällöin tutkimuksen suorittaja on tärkein tutkimusväline, sillä merkittävä osa tutkimusaineistoa muodostuu yritysjohdon haastatteluista. Tutkimuksen tavoitteena on sekä teoreettisen viitekehyksen muodostaminen ja tarkistaminen että kohdeyrityksen strategisen todellisuuden syvempi ymmärtäminen. Kohdeyrityksen konteksti muodostuu toimialasta ja omistajasta. Edellisenä on graafisen paperin tukkutoimiala, jossa kohdeyritys vaikutti tarkastelujakson aikana keskeisenä muutosagenttina. Jälkimmäisenä on monialayhtymä, jonka vaikutus muutosprosessissa oli merkittävä.

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Tutkimustehtävä

Strategisen muutoksen tutkiminen on ollut yhä kasvava suunta. Se on pohjautunut siihen, että muutosprosessien tutkimus yleensä on ollut lisääntyneen mielenkiinnon kohteena. Liikkeenjohtajaa on aikaisemmin pidetty tässä muutoksessa rationaalisena toimijana, joka liittyy yrityksen ympäristöönsä menestyksellä tavalla. Jos menestys on jäänyt heikoksi, on syynä pidetty riittämätöntä analysointia ja siitä seurannutta väärää strategiavalintaa. Päätöksentekoon liittyvästä epävarmuudesta ei ole juuri puhuttu.

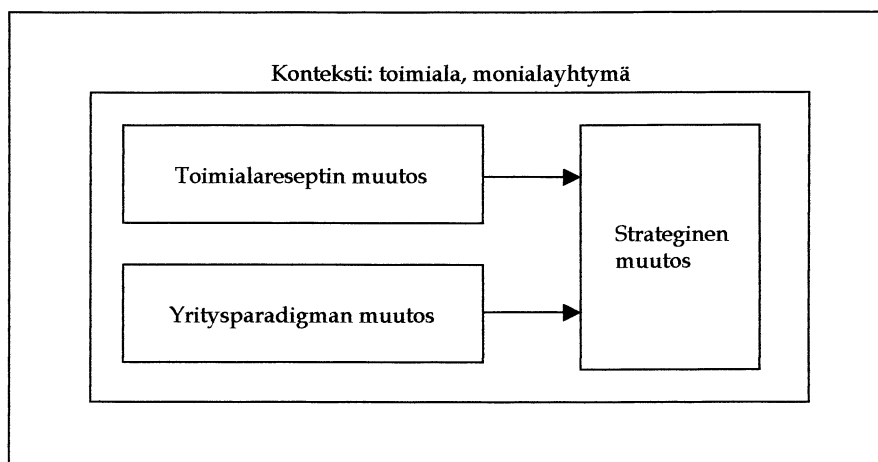
Toimialaresepti ja yritysparadigma ovat kognitiivisia malleja, joiden kautta liikkeenjohtaja hahmottaa toimialaansa ja yritystään. Hän tulkitsee niiden läpi maailmaa ja pystyy siten tekemään päätöksiä epävarmuuden vallitessa. Kognitiivisten mallien muutosta on kuitenkin tutkittu melko vähän. Samoin on melko vähän tutkittu toimialareseptin ja yritysparadigman vaikutusta strategiseen muutokseen. Mielenkiintoinen kysymys on miten toimialareseptin, yritysparadigman ja strategian muodostama muutosprosessi etenee ja mitkä ovat prosessin sisällä vaikuttavat yhteydet?

Tämän tutkimuksen aihealueena on toimialareseptin, yritysparadigman ja strategian muodostama kokonaisuus. Kohdeilmionä on toimialareseptin, yritysparadigman ja strategian muutos. *Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää millaisten prosessien kautta toimialaresepti ja yritysparadigma muuttuvat ja miten se vaikuttaa strategiseen muutokseen (kuvio 2). Empiiriseen caseen liittyen on lisäksi seuraavat alatavoitteet:*

- a) Miten muutosprosessit etenevät?
- b) Miten monialayhtymä vaikuttaa uuden tulosityksikkönsä toimialareseptin, yritysparadigman ja strategian muutoksiin?

- c) Miten toimialan yhden yrityksen toimialareseptin, yritysparadigman ja strategian muutos vaikuttaa koko toimialan kehitykseen ?

Tutkimuksen pää- ja alatavoitteiden avulla pyritään saavuttamaan *sekä käsitteellisiä että empiirisiä tutkimustuloksia*. Käsitteelliset tutkimustulokset täsmentävät peruskäsitteisiin liittyvää sisäistä kieltä. Näin pystytään kehittämään ilmiöstä kertovaa viitekehystä. Empiiriset tutkimustulokset antavat tietoa kohdeyrityksen historiallisesta kehityksestä. Näin pystytään ymmärtämään syvällisesti kohdeyrityksen strategista todellisuutta. Yhden yrityksen historiallisen kehityksen avulla halutaan tulkita myös toimialan ja kontekstina olevan monialayrityksen vaikutusta.



KUVIO 2 Tutkimuksen tavoitteet ja konteksti

2.2 Tieteenfilosofinen ja metodinen näkökulma

2.2.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä ymmärretään tavallisesti *ei-tilastollisia kenttätutkimusmenetelmiä*. Ero kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten tutkimusten välillä on myös siinä tavassa, jolla niiden tieteellisyyttä osoitetaan. Kvantitatiivisissa menetelmissä käytetään matemaattisia keinoja tieteellisyyden osoittamiseksi. Kvalitatiivisten menetelmien käyttäjät puolestaan keskittyvät aineiston hankintaan. He haluavat osoittaa, ettei aineiston hankkimistavan tieteellisyyttä voida asettaa kyseenalaiseksi. Tieteellisyys, tarkasteltuna tällä tavoin, merkitsee tutkimuksen validiutta. Tutkimuksen tieteellisyyden eräs vaatimus on, että tutkimus kertoo siitä mistä se sanoo kertovansa (Grönfors, 1982, 11).

Tässä yhteydessä käsite "kvalitatiivinen" viittaa prosesseihin ja tarkoituksiin, jotka eivät ole tarkasti tutkittavissa eivätkä siten mitattavissa määrällisin, frekvenssiivi-

sin tai intensiteetin termein. Kvalitatiivinen tutkimus painottaa todellisuuden rakenteellista luonnetta, tutkijan ja tutkittavan kohteen läheistä suhdetta sekä tutkimukseen vaikuttavaa kontekstuaalisuutta. Tällöin etsitään vastauksia, jotka painottavat sitä, miten sosiaalinen kokemus on luotu ja saatu tarkoitukselliseksi. Tämän vastakohtana kvantitatiivinen tutkimus mittaa ja analysoi muuttujien välisiä kausaalisuhteita - ei prosesseja (Denzin & Lincoln, 1995, 4).

Olen seuraavaksi tehnyt tiiviin yhteenvedon eräiden kirjoittajien (Guba & Lincoln, 1995, 106-107; Denzin & Lincoln, 1995, 4-6; Grönfors, 1982, 11-14; Alasuutari, 1994, 30-35) kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta käsittelevistä vertailuista:

1. Kvantitatiivisia menetelmiä käyttävä tutkija perustaa useimmiten tutkimuksensa deduktioon ja hypoteesien todentamiseen. Kvalitatiivisten menetelmien käyttäjä sen sijaan perustaa tutkimuksensa induktioon ja teorianmuodostukseen.
2. Kvantitatiivinen tutkija tutkii harvoin maailmaa suoraan. Hänen tutkimustaan voidaan nimittää seuraavasti: nomoteettinen, surveypohjainen, etic (outsider view). Kvalitatiivisen tutkijan tutkimusta voidaan nimittää näin: idiograafinen, casepohjainen, emic (insider view).
3. Kvalitatiivinen tutkija uskoo, että sosiaalisen todellisuuden rikas kuvaaminen on tutkimuksellisesti arvokasta. Kvantitatiivinen tutkija sen sijaan ei keskity tähän.
4. Kvalitatiivinen tutkija käyttää tutkimusaineistonaan mm. haastatteluja, havainnointia, suullista perinnettä, valokuvia, elämäkertoja, omaelämäkertoja. Kvantitatiivinen tutkija käyttää matemaattisia malleja, tilastollisia taulukoita ja graafeja sekä kirjoittaa niistä kaukaa ja epäpersoonallisesti.
5. Tilastollisia menetelmiä käyttävän tutkijan taito tarkoittaa hyvin laadittua haastattelu- tai kyselylomaketta sekä onnistunutta vastausten analyysiä. Kvalitatiivisia menetelmiä käyttävän tutkijan taito tarkoittaa osaamista olla henkilökohtaisessa kosketuksessa tutkittaviin.
6. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan oma osuus on aineiston keruussa ensiarvoisen tärkeä. Tutkija itse on siis tärkein tutkimusväline.
7. Mitä arkaluonteisempi ja intiimimpi tutkittava asia on, sitä epäluotettavampia ovat surveyn avulla saadut tulokset.
8. Tilastollisten menetelmien avulla saatu kuva yhteisön sosiaalisista suhteista on latteaa, jos halutaan tietoa sosiaalisten suhteiden laadullisista tekijöistä. Samoin yhteisön ja sen osien kokonaiskuvaus on vaikeaa yksinomaan surveyn avulla.

9. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Kvantitatiivisessa analyysissä viimeksi mainittua nimitetään tulosten tulkinnaksi. Tällöin eri muuttujien välille löydettyjä tilastollisia yhteyksiä tulkitaan viittaamalla aiemmista tutkimuksista johdettuihin selitysmalleihin.

Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavista ilmiöistä. Historiantutkija Renvall (1965) nimittää tutkimuksen tekemisen tätä vaihetta rakennekokonaisuuden muodostamiseksi.

10. Vaikka kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä pidetään vaihtoehtoisina ja kilpailevina, niitä voidaan käyttää myös toisiaan täydentävinä. Koska ne painottavat eri asioita, tutkimusongelman ratkaisemiseen saataan tarvita kumpaakin.

Edellä esitetystä välittyy kuva kahdesta erilaisesta tieteenparadigmasta: positivismin perinteen mukaisesta ja sen vaihtoehtoista. Niissä perususkomukset poikkeavat toisistaan. Paradigmalla tarkoitetaan tässä perususkomusten joukkoa. Se edustaa maailmankuvaa, joka määrittää omaksujalleen maailman luonteen, yksilön paikan siinä ja suhteiden mahdollisuudet tähän maailmaan. Nämä uskomukset ovat perustavaa laatua siksi, että ne täytyy hyväksyä lähes uskonvaraisesti. Tieteenparadigma määrittää tutkijalle mitä oleva on sekä mitä asioita sijoittuu tieteellisen tutkimuksen rajojen sisälle ja mitä rajojen ulkopuolelle (Guba & Lincoln, 1995, 107-108).

Tutkimuksen tekoa koskevia paradigmoja määrittävät perususkomukset voidaan tiivistää vastauksista, jotka saadaan seuraaviin kolmeen kysymykseen (Guba, 1990, 18; Lincoln & Guba, 1985, 14-15; Denzin & Lincoln, 1995, 13):

1. *Ontologinen kysymys*
Mikä on todellisuuden muoto ja luonne? Mitä on olemassa? Mitä siitä voidaan tietää?
2. *Epistemologinen kysymys*
Mikä on tietoa haluavan ja sen mitä voidaan tietää välisen suhteen luonne? Mikä on tiedon käsite?
3. *Metodologinen kysymys*
Miten tietoa haluava menettelee saadakseen tietoa siitä mitä hän luulee voitavan tietää? Miten maailmasta saadaan tietoa?

Guba ja Lincoln (1995, 108-112) ovat etsineet vastauksia edellä mainittuun kolmeen kysymykseen. Nämä vastaukset liittyvät neljään erilaiseen tieteenpara-

digmaan: positivismi, jälkipositivismi, kriittinen teoria ja konstruktivismi. Vastaukset esitetään kuviossa 3 (Guba & Lincoln, 1995, 109).

Basic Beliefs (Metaphysics) of Alternative Inquiry Paradigms				
Item	Positivism	Postpositivism	Critical Theory	Constructivism
Ontology	naive realism— "real" reality but apprehendable	critical realism— "real" reality but only imperfectly and probabilistically apprehendable	historical realism— virtual reality shaped by social, political, cultural, economic, ethnic, and gender values; crystallized over time	relativism—local and specific constructed realities
Epistemology	dualist / objectivist; findings true	modified dualist / objectivist; critical tradition / community; findings probably true	transactional / subjectivist; valuemediated findings	transactional / subjectivist; created findings
Methodology	experimental / manipulative; verification of hypotheses; chiefly quantitative methods	modified experimental / manipulative; critical multiplism; falsification of hypotheses; may include qualitative methods	dialogic / dialectical	hermeneutical / dialectical

KUVIO 3 Neljän tieteenparadigman perususkomukset

Kriittinen teoria on yleisnimi monelle tunnetulle vaihtoehtoiselle paradigmalle: uusmarxismi, feminismi, materialismi. Kriittisen teorian ontologisesta realismista siirrytään konstruktivismiin tultaessa ontologiseen relativismiin. Tällöin todellisuus oletetaan moninaiseksi ja ymmärrettäväksi. Se on myös vastakohtaisia elementtejä sisältävää sosiaalista todellisuutta, joka on ihmisen tuotetta ja joka saattaa muuttua, kun sen rakentajat tulevat paremmin informoiduiksi ja sofistikoituiksi. *Eniten konstruktivistinen tieteenparadigma eroaa kolmesta muusta juuri ontologian alueella.*

Epistemologian alueella konstruktivismi on paljolti samanlaista kuin kriittisen teorian alueella: vallitsee transaktionaalinen ja subjektiivinen oletus, että tieto on arvosidonnaista. Konstruktivismi menee tässä oletuksessa vieläkin pidemmälle: *tietoa luodaan tutkijan ja tutkittavan välisessä vuorovaikutuksessa.* Tällöin perinteinen ero ontologian ja epistemologian välillä lähes häviää kuten käy myös kriittisen teorian kohdalla. Tämän eron häviämistä on havainnollistettu kuviossa 3 niin, että ontologian ja epistemologian välissä on vain katkoviiva.

Metodologian alueella konstruktivisismi on hermeneuttista. Tavoitteena on vallitsevien rakenteiden ymmärtäminen ja uudelleenkonstruointi. Sosiaalisten rakenteiden vaihteleva ja persoonallinen luonne edellyttää, että rakenteet voidaan paljastaa ja jalostaa tutkijan ja tutkittavan välisen vuorovaikutuksen kautta. Tavoitteena on tulkinnan avulla muodostaa rakenteita, jotka ovat informoidumpia ja sofistikoitumpia kuin aikaisemmat. Todellisuutta ja sen ilmiöitä voidaan ymmärtää siinä toimivien yksilöiden näkökulmasta. He luovat merkityssuhteita ja konstruoivat niiden avulla tilanteita, joissa toimivat (Burrell & Morgan, 1979, 5; Rauhala, 1989, 11; Llewellyn, 1993, 236; Patton, 1990, 46-48; Stake, 1995a, 43-45).

Kuten edellä esitetystä käy ilmi, kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein monia menetelmiä. Tämä seikka, jota nimitetään *triangulaatioksi*, kertoo pyrkimyksestä tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Triangulaation avulla kohotetaan validiteetin tasoa (Jick, 1979; Denzin 1989a, 1989b, 244; Fielding & Fielding, 1986, 33; Flinck, 1992, 194). Kun kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäkombinaatiot eivät ole tutkimuksesta toiseen samanlaisia, voidaan kvalitatiivista tutkimusta pitää sateenvarjoterminä (Van Maanen, 1988, 9).

Denzin (1978, 291) määrittelee triangulaation saman ilmiön tutkimiseen käytettävien menetelmien kombinaatioksi. Triangulaatio -metafora on lähtöisin navigoinnista, jossa käytetään useita kiintopisteitä kohteen tarkan paikan määrittämiseksi (Smith, 1975, 273). Samalla tavalla organisaatiotutkija voi parantaa tutkimuksensa tarkkuutta keräämällä monenlaista dataa samasta ilmiöstä (Bouchard, 1976, 263).

Monenlaiset metodit, tutkimusaineistot ja näkökulmat tekevät kvalitatiivisesta tutkijasta keräilijän, bricoleurin. Hän tuottaa kokonaisuuden, bricolagen, keräilemällä palasia ja kutomalla niitä yhteen käytännönläheisesti. Bricoleur on kuin ammattimainen tee-se-itse -henkilö (Nelson et al., 1992, 2; Levi-Strauss, 1966, 17; Weinstein & Weinstein 1991, 161).

2.2.2 Case-tutkimus

Case-tutkimus on eräs monista tavoista tehdä tutkimusta sosiaalitieteitten alueella. Yleisesti ottaen case-tutkimusta pidetään hyvänä ratkaisuna, jos "kuinka" ja "miksi" kysymykset ovat tutkimuksessa keskeisellä sijalla (Pettigrew, 1990, 268) ja jos aiheesta on tehty vasta vähäisesti empiiristä tutkimusta ja jos ilmiön ja kontekstin väline raja näyttää epäselvältä ja jos tutkijalla on hyvin vähän kontrollia tapahtumiin (Yin, 1984).

Case-tutkimus ei kuitenkaan ole metodologinen valinta, vaan tutkittavan kohteen valinta. Case-tutkimuksen pitäisi suunnata huomiota siihen mitä erityistä voidaan oppia yksittäisestä casesta - ei aina niinkään casen pohjalta tehtäviin yleistyksiin. On vahingollista, jos yleistämisen tavoite on niin voimakas, että se vie huomion pois itse casen ja sen kuvaaman todellisuuden ymmärtämisen keskeisistä piirteistä.

Case-tutkimus on siis hieman kärsinyt siitä, että sitä käyttäneet tutkijat eivät ole laittaneet painoa casen erityisyydelle (Denzin, 1989b; Glaser & Strauss, 1967; Herriot & Firestone, 1983; Yin, 1984). Case-tutkimusta voidaan kuitenkin käyttää eräänä vaiheena kohti yleistämistä (Campbell, 1975), mutta tämä ei saisi

olla keskeisellä sijalla kaikessa case-tutkimuksessa (Feagin et al., 1991; Simons, 1980). Pihlanto (1994, 371) on tehnyt tiiviin yhteenvedon siitä, miten case-tutkimusta määritellään kirjallisuudessa:

1. Case-tutkimus tarkoittaa ilmiöluokan yksittäisen tapauksen yksityiskohtaista tutkimista (Abercrombie et al., 1984, 34). Case-tutkimus ei voi antaa luotettavaa tietoa laajemmasta joukosta, mutta se saattaa olla hyödyllinen tutkimuksen esivaiheessa (Marshall & Rossman, 1989, 44).
2. Bruns ja Kaplanin mukaan case-tutkimus on intensiivinen yhden organisaatioyksikön tutkimus tietyinä ajanjaksona. Tutkijalla on hyvin vähän kontrollia selittäviin muuttujiin. Case-tutkimus voi antaa merkittävää tietoa yksittäisestä tapauskokonaisuudesta ja tuottaa siitä hypoteeseja. Sitä ei kuitenkaan voi käyttää hypoteesien testaamiseen (Bruns & Kaplan, 1987, 8).
3. Normannin (1975) mukaan on kaksi tapaa miten teoria ja data kohtaavat. "1. Taking a small part of conceptual framework (one or a few hypotheses), confronting them with a large number of instances... 2. Taking a comprehensive conceptual framework, confronting it at a large number of points simultaneously with a complex set of data in the form of a complex system or event".
4. Preston erottaa etnografisen kenttätutkimuksen case-tutkimuksen positivistisimmasta muodosta. Hän määrittelee etnografian, lainaten Van Maanen'ia (1988), seuraavasti: "The peculiar practice of representing the social reality of others through the analysis of one's own experience in the world of these others". Se perustuu kenttätutkimuksen metodeihin tai osallistuvaan havainnointiin (Preston, 1991, 46).

Pihlannon (1994, 371-372) mukaan edellä mainitut määritelmät voi jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäiset kaksi käsittelevät case-tutkimusta tutkimusprosessin ensimmäisenä vaiheena, jolloin luodaan hypoteeseja myöhemmin testattavaksi. Nämä määritelmät sekä Normannin esittämä ensimmäinen vaihtoehto perustuvat nomoteettiselle lähestymiselle.

Normannin toinen vaihtoehto sekä Prestonin määritelmä tarjoavat hyvän lähtökohdan keskustelulle, joka pohtii mitä on hermeneuttisen case-tutkimuksen tekeminen. Ensinnäkin, inhimillinen toiminta, joka on keskeisenä kohteena toimintaorientoituneessa lähestymistavassa, muodostuu monimutkaisesta ja uniikista sosiaalisesta järjestelmästä ja tapahtumisesta. Juuri tähän viittaa Normann. Koska myös inhimillinen käyttäytyminen on näissä järjestelmissä monimutkaista, case-tutkimus voisi olla keinona *tunkeutua siihen riittävän syvällisesti*. Toiseksi, Prestonin esittämä etnografinen näkökulma tarjoaa mahdollisuuden *tunkeutua syvälle toimijoitten subjektiiviseen sosiaaliseen todellisuuteen*.

Edellä esitetty kahdenlainen case-tutkimuksen määrittely on jonkin verran samanlainen kuin Scapensin (1990, 1992) esittämä: on tutkimuksia, jotka perustuvat uusklassiseen taloustieteeseen ja tutkimuksia, jotka perustuvat sosiaaliteorioihin. Ensiksi mainitussa case-tutkimuksella on vain valmisteleva tehtävä. Jälkimmäisessä sillä on itsenäinen tehtävä samalla, kun tutkija ei etsi universaaleja lakeja, vaan sääntöjä, jotka rakentavat sosiaalista käyttäytymistä.

Robert Stake (1995b, 237-238) toteaa, että tutkijat käyttävät caseja moniin tarkoituksiin. Niinpä hän identifioi kolmentyyppisiä case-tutkimuksia:

1. Sisäinen case-tutkimus (intrinsic case study)

Tällainen tutkimus tehdään, kun halutaan ymmärtää paremmin juuri tiettyä casea. Tutkimusta ei siis tehdä siksi, että kyseinen case edustaa muita caseja tai siksi, että se kuvaa jotain tiettyä ongelmaa. Huomion kohteena on vain tämä yksi case kaikkine yksityiskohtineen. Tavoitteena ei ole jonkin abstraktin rakenteen tai yleisen ilmiön ymmärtäminen eikä teorian muodostaminen. Tutkimus tehdään, koska tutkijalla on voimakas kiinnostus juuri tämän casen sisäiseen maailmaan.

2. Välineellinen case-tutkimus (instrumental case study)

Tiettyä casea tutkitaan, koska sen avulla halutaan saada näkemystä teoriiaan tai yleiseen ilmiöön. Case sinänsä on toisarvoisessa asemassa: sen avulla pyritään ymmärtämään jotain muuta. Ei ole kuitenkaan selvää rajaa, joka erottaa sisäisen ja välineellisen case-tutkimuksen. Niiden välissä on alue, jossa tutkijalla on sekä sisäinen että välineellinen näkökulma.

3. Kollektiivinen case-tutkimus (collective case study)

Kun tietty yksittäinen case on edellä esitettyä vähäisemmän kiinnostuksen kohteena, tutkija saattaa valita tutkimukseensa useita caseja. Tällöin tutkitaan ilmiötä, populaatiota tai yleisiä olosuhteita. Itse asiassa on kyse välineellisen tutkimuksen laajentamisesta usean casen alueelle. Niitten avulla uskotaan päästävän parempaan ymmärtämiseen, kenties parempaan teorian rakentamiseen.

2.2.3 Historiallinen tutkimus

Positivismi ja sen kritiikki

Positivistisen tieteenfilosofian perinteessä on keskeisenä *voimakas ajatus kaiken tieteellisen selittämisen samankaltaisuudesta*. Positivistinen suuntaus oli erittäin merkittävä maailmansotien välisenä aikana loogisen empirismin valtakaudella, jolloin luonnontieteiden metodit korotettiin kaikkien tieteiden esikuvaksi (Heikkinen, 1974, 11).

Saksassa kehittyi 1900-luvun alussa hengentieteellinen suuntaus. Luonnontieteet ja hengentieteet erosivat siten, että edellinen tutki merkityssisältöä vailla olevia luonnontapahtumia, kun taas hengentiede tutki merkityssisältöistä tapahtumista. Merkityssisältöisen tapahtuman tutkiminen tähtää sen ymmärtämiseen (Heikkinen, 1974, 12). Jo Heinrich Rickert (1863-1936) korosti, että yleistävä tarkastelutapa ei anna vastausta niihin kysymyksiin, jotka ihmistä kiinnostavat tapahtumien ja ilmiöiden yksilöllisyyden vuoksi.

"... (oivalletaan) välttämättömyys, jolla tästä yksilöllisestä milloinkaan palaamattomasta syystä kehkeytyy tämä yksilöllinen milloinkaan palaamaton vaikutus." (Rickert, 1924, 11)

Historiantutkimuksessa ei ole syytä pyrkiä luonnontieteiden tapaan etsimään lainalaisuuksia, koska tuloksena olisi aina laki, joka pätsisi vain yhteen tapaukseen (von Wright, 1967, 316). Niinpä historialliset tapahtumat ja ilmiöt pyritään liittämään samanaikaiseen ympäristöönsä ja tietyn kehityksen osaksi.

Rakennekokonaisuus

Historiantutkijan tehtävänä on osoittaa ihmiselle hänen paikkansa rakennekokonaisuuksien kehityksessä. Pentti Renvall tarkoittaa rakennekokonaisuudella sellaisten ilmiöiden muodostamaa joukkoa, *jolle on yhteistä jokin säännönmukainen suhde ja joka on poikkeukseton:*

"Lopputavoitteena, jota kohti tutkimustyön tulee olla tähdätyinä, on sellainen ajatusrakenne, joka samalla kun se sitoo yhteen mahdollisimman paljon rinnakkain esiintyviä tekijöitä, liittyy yhteyteen näissä tekijöissä esiintyvät peräkkäiset muutokset." (Renvall, 1965, 333)

Kun Renvall puhuu historiantutkimukselle ominaisesta synnyn ja kehityksen geneettisestä perspektiivistä, hän liittyy siihen rakennekokonaisuuden. Historiantutkijaa kiinnostaa tietty ajankohta siksi, että voitaisiin nähdä, mitä muuta tapahtui samanaikaisesti ja mitä ennen ja jälkeen (Renvall, 1965, 18-19).

"... rakennekokonaisuuden hallitseva säännönmukaisuus on eräänlainen trendi, kehitys, jonka yhteen liittämät teot muodostavat mielekkään tapahtumaketjun." (Kalela, 1976, 28-29)

Individualisoiva-generalisoiva -jakoa paremmin voidaan historian ja sen naapuritieteiden eroa kuvata tarkastelemalla niiden suhdetta aikaulottuvuuteen - historialliseen kehitysvaiheeseen. Muissa yhteiskuntatieteissä on usein tietoisesti pyritty irrottautumaan historiallisesta tilanteesta. Tällöin on tähdätty sel-laisiin teorioihin, jotka eivät ole sidoksissa paikkaan ja aikaan (Kalela, 1976, 40-41).

Miltään yhteiskuntatieteeltä ei kuitenkaan onnistu asettuminen historian ulkopuolelle. Lisäksi irrottautuminen on usein jäänyt vain näennäiseksi: tutkijat ovat huomaamattaan ikään kuin salakuljettaneet historiallisen kehitysvaiheen

aineksia käsitteisiinsä (Mills, 1970, 166-167). Kaikki historian ja muiden yhteiskuntatieteiden tutkimat ilmiöt ovat historiallisia, sidoksissa aikaan (Galtung, 1969, 316).

Pelkästään säännönmukaisuuksien etsimisen oleellinen rajoitus on, että se pyrkii esineellistämään ihmiset, vaikka nämä toimivat vapaina subjekteina. Toisen äärimmäisyyden oleellinen rajoitus on, että se ei kykene tutkimaan sosiaalisten järjestelmien rakenteellisia ominaisuuksia eikä historiallisen muutoksen yleisiä lainalaisuuksia (Markovic, 1971, 33).

Edelliseen liittyen Erik Allardt (1966, 202) totesi 1960-luvun puolivälissä sosiologiasta seuraavaa: ihanteena on kausaalinen selittäminen, mutta näin ei ole historiassa, jossa pikemminkin pyritään osoittamaan, miten erilaiset tapahtumat ja ilmiöt muodostuvat valintojen ja toiminnan perusteiksi ja aiheiksi tai motiiveiksi.

2.2.4 Prosessuaalinen tutkimus

Vielä suhteellisen pieni, mutta koko ajan kasvava joukko tutkijoita pyrkii ymmärtämään liikkeenjohtoa ja organisaatioita prosessuaalisen tutkimuksen avulla. Kun on kyse organisatorisesta muutoksesta, muutosprosessia tutkitaan yleensä pitkän ajanjakson kuluessa. Konteksti on tällöin historiaan, aikaan ja organisaatioon liittyvää (Johnson, 1987b, 58; Pettigrew, 1987, 1988, 1990). Tutkimus on usein monitieteellistä (Clark et al., 1988), jolloin käytetään useita näkökulmia ja metodeja - sellaisia, joita taloushistorioitsijat ja organisaatioteoretikot ovat käyttäneet (Whipp et al., 1987).

Van de Ven ja Huber (1990, 213-219) esittävät, että organisatorista muutosta selvittävä tutkimus vaatii viitekehysten, joka selittää muutokseen liittyvää prosessia.

"Process studies are fundamental to gaining an appreciation of dynamic organizational life, and to developing and testing theories of organizational adoption, change, innovation, and redesign." (Van de Ven & Huber, 1990, 213)

Mitä on prosessi?

Van de Ven (1992, 169) esittää, että käsitettä "prosessi" käytetään kirjallisuudessa kolmella tavalla ja myös määritellään kolmella tavalla:

"(1) A logic that explains a causal relationship between independent and dependent variable or (2) a category of concepts or variables that refers to actions of individuals or organizations and (3) a sequence of events that describes how things change over time."

Noista kolmesta määritelmästä vain kolmas tarkastelee eksplisiittisesti ja suoraan toiminnan prosessia. Siten sen avulla on mahdollista kuvata miten jokin kokonaisuus tai asia kehittyy ja muuttuu ajan mittaan. Prosessin määritelmäksi voi tämän perusteella esittää seuraavaa:

"A sequence of individual and collective events, actions, and activities unfolding over time." (Pettigrew, 1997, 338)

Karl Weick (1969) esitti jo 1960-luvulla, että tutkimuksen huomio pitäisi siirtää staattisista organisaation muodoista kohti dynaamisia organisatorisia prosesseja. Kolmenkymmenen vuoden ajan Weick on rohkaissut tutkijoita tekemään prosessiperustaista tutkimusta.

Organisatoristen prosessien tutkijan kiinnostusalueena ovat kompleksiset organisatoriset ilmiöt, jotka tapahtuvat pitkän ajanjakson kuluessa. Tällaisia ovat mm. organisaation oppiminen, rakenteen muutokset, päätöksenteko, kulttuurin muutos ja strategian muutos (Orton, 1997, 420). Esimerkkeinä tällä alueella tutkimusta tehneistä ovat seuraavat: Allison (1971); Anderson (1983); Barley (1986); Dutton & Dukerich (1991); Isabella (1990); Kimberly (1984); Martin et al. (1983); Meyer (1982b); Mintzberg & McHugh (1985); Pentland (1992); Perrow (1984); Pettigrew (1973, 1985a,b,c); Pettigrew et al. (1992); Pettigrew & Whipp (1991); Porac et al. (1989); Smircich & Stubbart (1985); Staw (1981); Sutton (1988); Tushman et al. (1986); Van Maanen (1988); Vaughan (1990, 1996); Walsh & Ungson (1991); Wilkins (1983).

Prosessuaalinen analyysi

Mitä on prosessuaalinen analyysi ja mikä on sen tarkoitus? Tarkoitus liittyy kysymykseen "miten?". Useimmat prosessitutkimukset kuvaavat, analysoivat ja selittävät johonkin yksilölliseen ja samalla kollektiiviseen toiminnalliseen tapahtumasarjaan liittyviä mikä, miksi ja miten -kysymyksiä. Prosessiajattelun perusoletus on, että sosiaalinen todellisuus ei ole pysähtyneessä tilassa, vaan se on dynaaminen prosessi, joka pikemminkin tapahtuu kuin vain on (Pettigrew, 1997, 338; Sztompka, 1991).

"Actions drive processes but processes cannot be explained just by reference to individual or collective agency. Actions are embedded in contexts which limit their information, insight and influence. But the dual quality of agents and context must always be recognized. Contexts are shaping and shaped. Actors are producers and products. Crucially for any processual analysis, the interchange between agents and contexts occurs over time and is cumulative. The legacy of the past is always shaping the emerging future. What happens, how it happens, why it happens, what results it brings about is dependent on when it happens, the location in the processual sequence, the place in the rhythm of events characteristic for a given process." (Pettigrew, 1997, 338-339)

Andrew Pettigrew (1997, 339) esittää, että *prosessuaalisen analyysin tavoitteena ei ole tuottaa case-historiaa, vaan case-tutkimus*. Se menee pidemmälle kuin case-historia pyrkimyksessä saavuttaa *syvällistä ja laaja-alaista analyysiä*. Ensinnäkin, prosessista pyritään luomaan malli sekä sen lisäksi joissain tapauksissa vertaamaan kahden tai useamman casen sisältämiä malleja. Toiseksi, pyritään löytämään mekanismit, jotka muovaavat kohteena olevia prosesseja ja siten myös malleja. Kolmanneksi, induktiivisen lähestymistavan rinnalla voidaan käyttää

myös deduktiivista. Tutkijalla on arvoja, olettamuksia ja viitekehyksiä, jotka vaikuttavat siihen mitä nähdään ja mitä ei.

Prosessuaalisen analyysin tarkoituksena on myös selittää miten ja miksi konteksti, prosessi ja seuraukset linkittyvät toisiinsa. Jotta tähän päästään, tutkimusta vahvistavat seuraavat seikat (Pettigrew, 1997, 340):

"Embeddedness, studying processes across a number of levels of analysis;
temporal interconnectedness, studying processes in past, present and future time;
a role in explanation for context and action;
a search for holistic rather than linear explanation of process and
a need to link process analysis to the location and explanation of outcomes."

Kun organisatorisesta muutoksesta tehdään prosessuaalista case-tutkimusta, pitää noudattaa muutamia peruseriaatteita. Ensinnäkin, tutkijan on tehtävä tutkimusta "hands-on" -läheisyydellä ja -intensiteetillä. Tällaisesta "getting-hands-dirty" -työskentelystä puhuvat Frost ja Stablein (1994, 243-249). Sellainen työskentely on välttämätöntä, koska esiin tulee myös ns. sanaton tietoa (tacit knowledge), jota on vaikeaa ilmaista ja dokumentoida.

"(Tacit knowledge cannot be) written down, encoded, explained, or understood."
(Sobol & Lei, 1994, 170)

"... the aim of a skillful performance is achieved by observance of a set of rules which are not known as such to the person following them." (Polanyi, 1962, 49)

"... we can know more than we can tell." (Polanyi, 1966, 4)

Toiseksi, prosessuaaliseen tutkimukseen liittyy ajan käsite. Tämä merkitsee datan keräämistä ja selittämistä pitkältä ajanjaksolta (Pettigrew, 1987, 1990; Borg, 1964; Santalainen, 1990). Kolmanneksi, tarvitaan monia datan keräämisen tekniikoita, jolloin esimerkiksi haastatteluin saatua tietoa voidaan kontekstualisoida ja validoida (Dawson, 1997, 402).

2.3 Yhteenveto ja tutkimuksen rakenne

Aihealue ja kohdeilmiö

Kuten aikaisemmin luvussa 2.1 todettiin, tämän väitöskirjatutkimuksen aihealueena on strategia, toimialaresepti (industry recipe) ja yritysparadigma (company paradigm) ja niiden muodostama kokonaisuus. Kohdeilmiö kietoutuu muutos -käsitteen ympärille: kyse on toimialareseptin, yritysparadigman ja strategian muutoksesta.

Tutkimusongelma

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää millaisten prosessien kautta toimialaresepti ja yritysparadigma muuttuvat ja miten se vaikuttaa strategiseen muutokseen. Empiiriseen caseen liittyen on lisäksi kolme alatavoitetta (a-c), jotka on esitetty luvussa 2.1.

Tutkimusteoreettinen viitekehys

Tämä tutkimus on tutkimusteoreettiselta viitekehykseltään strategisen johtamisen prosessiin liittyvä. Keskeisenä on se, miten yritykset ylläpitävät ja kehittävät kilpailu- ja resurssiasemaansa. Tällöin on kyse strategisesta muutoksesta, johon yritysjohto toiminnallaan vaikuttaa.

Toimialaresepti ja yritysparadigma vaikuttavat siihen, miten yritysjohto tulkitsee epävarmuuden vallitessa samaansa runsasta informaatiota. Tämä tulkinta vaikuttaa strategisiin valintoihin.

Toimialareseptin ja yritysparadigman sekä strategian muutosprosesseja tarkastellaan seuraavien muutoskäsitteiden avulla: tasainen kehitys ja vallankumouksellinen muutos.

Tieteenfilosofisia viitekehyksiä

Tämä tutkimus on konstruktivistinen tutkimus:

- ontologia on relativistista
- epistemologia on relativistista - tutkijan ja tutkittavan välisessä vuorovaikutuksessa muotoutuvaa - jolloin raja ontologian ja epistemologian välillä lähes häviää
- metodologia on hermeneuttista, jolloin tavoitteena on vallitsevien rakenteiden ymmärtäminen laadullisen, prosessuaalisen ja historiallisen case-tutkimuksen avulla. Tähän liittyvät myös seuraavat käsitteet: kontekstuaalisuus, rakennekokonaisuus, pitkittäisaineistot.

Kuviossa 4 esitetään tämän tutkimuksen tavoitteet tutkimusteoreettisessa ja tieteenfilosofisessa viitekehyksessään.

Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimusraportti esittelee seuraavaksi (luvut 3-6) niitä keskeisiä keskusteluja ja teoreettisia näkökulmia, jotka liittyvät käytettäviin keskeisiin käsitteisiin.

Luvussa 3 esittelen ensin kognitiivisen tieteen näkökulmaa ja liikkeenjohdon kognitiivisia malleja. Tämän jälkeen teen tiiviin yhteenvedon niistä kes-

kusteluista, joita on käyty toimialareseptistä ja yritysparadigmasta. Samalla tuon myös esiin niiden muutoksesta käytyä keskustelua.

Luvussa 4 on vuorossa strategia ja strateginen muutos. Tuon tällöin esille keskustelun inkrementaalaisesta ja vallankumouksellisesta muutoksesta sekä strategisen muutoksen prosessuaalisesta analyysistä.

Luvussa 5 esittelen muutos -käsitteeseen liittyviä keskusteluja: vastakkain ovat evoluutio ja revoluutio. Samalla tuon esille yleiseen muutoksen selittämiseen liittyvän keskeytetyn tasapainotilan mallin ja sen liittymisen kognitiivisten mallien muutokseen.

Luvussa 6 esittelen hyvin tiiviisti keskeisimpiä keskusteluja, jotka liittyvät tämän tutkimuksen kohdeyrityksen kontekstiin - toimialaan ja monialayritykseen.

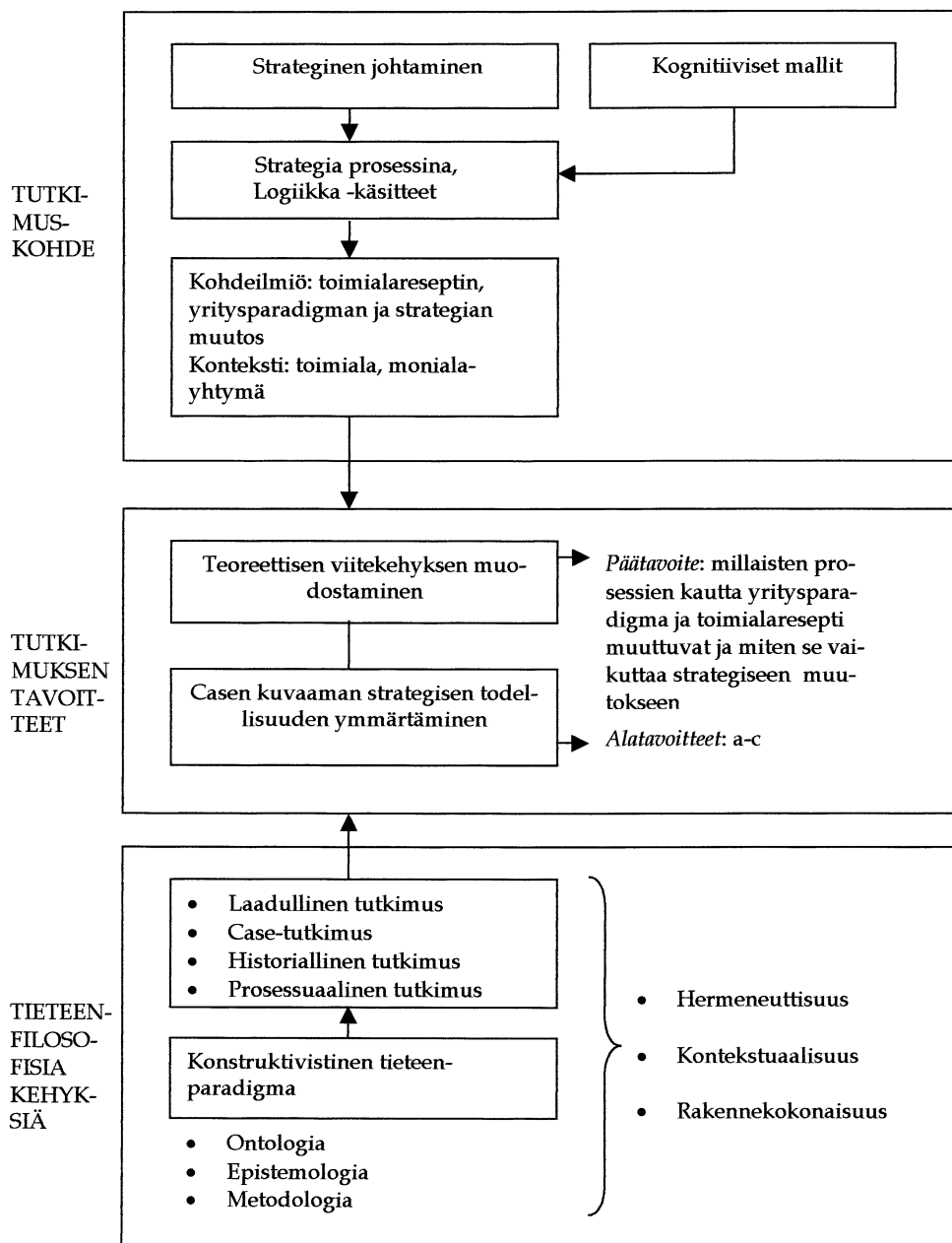
Luvussa 7 luon ensin tutkimusaineiston tulkinnessa käytettävän alustavan teoreettisen viitekehyksen, joka perustuu luvuissa 3-6 esitettyyn. Sen jälkeen esittelen tämän tutkimuksen kohdeyrityksen, case-asetelman ja casen valinnan. Samalla kuvaan tutkimuksen tiedonhankinta- ja analyysimenetelmät.

Luku 8 aloittaa tämän tutkimuksen empiirisen osan (luvut 8-10). Tässä luvussa teen kohdeyrityksen strategisen muutoksen peruskuvauksen.

Luvussa 9 teen kohdeyrityksen toimialareseptin ja yritysparadigman muutoksen peruskuvauksen.

Luvussa 10 kuvaan miten kohdeyrityksen toimialareseptin ja yritysparadigman muutos vaikutti strategiseen muutokseen.

Lopuksi on luvussa 11 esitetty tutkimustulokset ja tutkimuksen arviointi. Siinä tiivistetään keskeiset empiiriset tutkimustulokset sekä esitellään kontribuutio ja johtopäätökset: mitä uutta tutkimus tuo keskusteluihin. Samalla pohditaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia sekä jatkotutkimuksen mahdollisia suuntia. Tutkimuksen rakenne ja kulku on esitetty kuviossa 5.



KUVIO 4 Tutkimuksen tavoitteet tutkimusteoreettisessa ja tieteenfilosofisessa viitekehyksessään

	TOIMIALA-RESEPTIN MUUTOS	YRITYSPARADIGMAN MUUTOS	STRATEGI-NEN MUUTOS	KONTEKSTI: TOIMIALA, MONIALA-YHTYMÄ
LUKU 1 Johdanto: tutkimuksen ja keskeisten käsitteiden ensiesittely	—	—	—	—
LUKU 2 Tutkimusasetelma	2.1 Tutkimustehtävä 2.2 Tieteenfilosofinen ja metodinen näkökulma 2.3 Yhteenveto ja tutkimuksen rakenne			
LUKU 3 Toimialaresepti ja yritysparadigma	—	—		
LUKU 4 Strategia			—	
LUKU 5 Muutos	—	—	—	—
LUKU 6 Toimiala ja monialayhtymä				—
LUKU 7 Empiirinen aineisto ja tutkimuksen suorittaminen	7.1 Alustava teoreettinen viitekehys 7.2 Case-asetelman rakentaminen 7.3 Tiedonhankinta- ja analyysimenetelmät			
LUKU 8 Kohdeyrityksen strategisen muutoksen peruskuvauk			—	
LUKU 9 Kohdeyrityksen toimialareseptin ja yritysparadigman muutoksen peruskuvauk	—	—		
LUKU 10 Toimialareseptin ja yritysparadigman vaikutus strategiseen muutokseen			—	
LUKU 11 Tulokset ja tutkimuksen arviointia	11.2 Yhteenveto keskeisistä empiirisistä tuloksista 11.3 Tarkennettu teoreettinen viitekehys 11.4 Kontribuutio ja johtopäätökset			

KUVIO 5 Tutkimuksen rakenne

3 TOIMIALARESEPTI JA YRITYSPARADIGMA

3.1 Kognitiivinen lähestymistapa

3.1.1 Kognitiivisen tieteen näkökulma

Kognitiivinen tiede pitää mieltä intentionaalisenä, representatiivisena ja komputaationaalisenä. Se tuo esiin älyllistä käyttäytymistä. Tästä esimerkkinä on älyllinen strateginen käyttäytyminen strategisen johtamisen piirissä. Siitä mitä strategit tekevät, voidaan tehdä havaintoja (Stubbart & Ramaprasad, 1990, 251). Kognitiivinen tiede tähdentää, että *tarkoitushakuinen mieli ohjaa älyllisiä inhimillisiä toimintoja kuten tapahtumien tulkintaa, tavoitteiden asettamista ja suunnitelmien tekemistä*. Tämä näkemys on yhteistä sekä kognitiiviselle psykologialle (Simon, 1979; Anderson, 1985) että tulkinnallisemmalle kognitiiviselle suuntaukselle (Smircich & Stubbart, 1985).

Halbwachs, joka oli Durkheimin vaikutuspiirissä, on rakentanut teorian orgaanisen solidaarisuuden luonteesta ja prosessista. Hän esittää, että yksilöt voivat hankkia, paikallistaa ja pitää mielessään asioita vain ollessaan ryhmän jäsenenä (Connerton, 1989, 36).

"It is of course, individuals who remember, not groups or institutions, but these individuals, being located in a specific context, draw on that context to remember or recreate the past." (Halbwachs, 1992, 22)

Ulkoisen maailman tulkinta ei siis tapahdu suljetusti yksilön kognitioiden tasolla, vaan myös yksilön kognitioiden tasolla niin, että se on vahvasti sosiaalisessa ja tulkitsevassa kontekstissa (Weick, 1977, 273; Johnson, 1986, 75).

Kognitiiviset kartat (cognitive maps) ovat eräitä kognitiivisia malleja. Laukkanen (1989, 40-48) esittää neljä näkökulmaa sille mitä kognitiiviset kartat edustavat. Näkökulmat sopivat myös kognitiivisiin malleihin yleensä.

1. *Kognitiiviset mallit/kartat edustavat henkilön sisäistä kognitiivista rakennetta.*

Kun yksilö pyrkii pysymään elossa ja toimimaan, hän luo ja ylläpitää tietyn rakenteen käsittävää kognitiivista mallia maailmasta ja sen mekanismeista (Glaser, 1984; Rumelhart, 1984; Bandura, 1986).

2. *Kognitiiviset mallit/kartat ilmaisevat sosiaalisia yhteisiä tietoja ja uskomuksia.*

Kognitiiviset mallit edustavat ajattelumalleja, jotka kuuluvat yhteisenä jollekin ryhmälle. Tällöin analyysin taso on korkeammalla ja se on yleisempi.

Sosiaalitieteiden alueella on käytössä mm. seuraavasti nimetyt sosiaalisen tason kognitiiviset mallit. Tämä luettelo malleista perustuu Bartunekin (1984, 355) esitykseen, jota olen lisäksi täydentänyt:

ideologiat (ideologies)	Rhenman, 1969; Brunsson, 1981; Meyer, 1982b
liikkeenjohdon filosofiat (management philosophies)	Miles & Snow, 1978
viitekehys (frame of reference)	Clark, 1972; Spybey, 1989
tulkitseva schema (interpretive schema)	Bartunek, 1984; Ranson et al., 1980
olettamukset (assumptions)	Mitroff, 1983
paradigma (paradigm)	Pfeffer, 1981
uskomukset (beliefs)	Nyström, 1986; Nyström & Starbuck, 1984; Sproull, 1981; D'Andrade, 1976
ideologiat ja arvot (ideologies and values)	Beyer, 1981
teoriat (theories)	Argyris & Schön, 1978
kvasiteoriat (quasi-theories)	Hewitt & Hall, 1973
maailmankuva (worldview)	Starbuck, 1982
myytti (myth)	Schweder, 1977; Jönsson & Lundin, 1977; Hedberg, 1981
kulttuuri (culture)	Smircich, 1983; Allaire & Firsirotu, 1984; Gunz & Whitley, 1985; Pettigrew, 1985a; Pennings & Gresov, 1986

tietovarasto
(stock of knowledge)

Schutz, 1962; Berger & Luckmann,
1966

schema
(schema)

Weick & Bougon; 1986

3. *Kognitiiviset mallit/kartat ovat tietoa tai ongelmanratkaisuaparaatti, jonka ihmiset luovat ad-hoc -periaatteella.*
4. *Kognitiiviset mallit/kartat ovat tutkimuksen tuotteita. Tutkija rakentaa ne tulkintansa kautta ja käyttää niitä ikään kuin ne olisivat olemassa empiirisessä todellisuudessa.*

Mistään empiirisestä ilmiöstä ei kuitenkaan ole täydellistä kognitiivista mallia eikä mallin käyttökelpoisuutta voida parantaa lisäämällä siihen informaatiota yli tietyn määrän. Kognitiiviset mallit ovat siis yksinkertaisempia kuin ne kokonaisuudet, joita ne edustavat (Johnson-Laird, 1983, 4, 10).

3.1.2 Liikkeenjohdon kognitiiviset mallit

Monet behavioristit pitävät ihmistä, siis myös liikkeenjohtajaa, mustana laatikkona. Kognitiivinen tiede sen sijaan tutkii perinpohjin juuri tätä mustaa laatikkkoa. *Liikkeenjohtajat eivät pääasiassa toimi vaistojen tai ympäristödeterminismin mukaan. Sen sijaan he toimivat aktiivisesti, intentionaalisesti ja tietoisesti* (Stubbart & Ramaprasad, 1990, 252-253) havaitessaan, tulkitessaan ja välittäessään toimintaympäristön tapahtumia (Daft & Weick, 1984; Weick, 1977). Tämä ajatus, että liikkeenjohtaja toimii tarkoituksellisesti saavuttaakseen asetetut tavoitteet, on keskeistä strategiselle johtamiselle (Ansoff, 1965; Schendel & Hofer, 1979; Porter, 1985). Se muodostaa teoreettisen yhteyden kognitiiviseen tieteeseen.

Viime vuosina on tehty yhä lisääntyvästi tutkimusta liikkeenjohdon ja organisaation alueella kognitiivisten mallien näkökulmasta. Tällaista tutkimusta on tehty mm. seuraavilla alueilla: strateginen johtaminen (Smircich & Stubbart, 1985), yrityksen tuloksellisuus (Lenz, 1981), organisatorinen sopeutuminen ja oppiminen (Hannan & Freeman, 1977, 1984; Hedberg, 1981; Astley & Van de Ven, 1983; Carroll, 1984; Hrebiniak & Joyce, 1985; Aldrich & Auster, 1986; Singh et al., 1986a; Wholey & Brittain, 1986).

Näissä tutkimuksissa yksilöt ja organisaatiot tulkitsevat sisäistä ja ulkoista maailmaa kognitiivisten mallien kautta, sillä inhimillisen tiedon prosessointiin liittyy rajoituksia (Simon, 1957; March & Simon, 1958; Gioia, 1986b; Walsh, 1995). *Kognitiiviset mallit ovat kuin karttoja, jotka ohjaavat välitöntä havaintoa* (Weick & Bougon, 1986). *Tällöin liikkeenjohtajalla on ikään kuin taipumus valita sellaista tietoa, joka vahvistaa kognitiiviseen malliin sopivia uskomuksia ja jättää valitsematta siihen sopimatonta tietoa* (Nisbett & Ross, 1980). Liikkeenjohtajan huomio, joka kohdistuu tällä tavalla, on kognitiivisen mallin kannalta merkittävää (Jackson & Dutton, 1988; Barnes, 1984; Walsh, 1988; Stubbart, 1989). Herbert Simon liittyy tähän tiedon prosessointiin ja päätöksentekoon seuraavia ajatuksiaan:

"The secret of problem solving is that there is not secret. It is accomplished through complex structures of familiar simple elements." (Simon, 1977, 69)

"Intuition and judgment - at least good judgment - are simply analyses frozen into habit and into the capacity for rapid response through recognition." (Simon, 1987, 63)

Laukkanen (1989, 11-12) tuo esille liikkeenjohdon ja organisaation alueelta kaksi kognitiivisia malleja käyttävää traditiota. Ensimmäinen on kiinnostunut selittämään kognitiivisten ilmiöiden avulla jotain muuta ilmiötä. Toisen tradition kiinnostus kohdistuu erityisesti juuri kognitioihin, joilla pyritään selittämään liikkeenjohdollista todellisuutta. Tämän tradition alueella on tehty tutkimusta mm. organisaatiokulttuurin, liikkeenjohdon agendan ja liikkeenjohdon uskomusten piirissä.

Tutkijat haluavat tietää lisää liikkeenjohdon ajattelusta. Tarkoituksellinen strateginen käyttäytyminen on tulosta siitä mitä johtajat tietävät yrityksestään, ympäristöstä, kilpailijoista ja vaihtoehdoista ja miten he tulkitsevat tuota tietoa. Strategiaturkimuksen alueella on liikkeenjohdon kognitioiden vaikutusta selvitetty mm. ympäristöanalyysiin (Milliken, 1990), tilannetulkintaan (Gioia, 1986a; Dutton & Duncan, 1987) ja implementointiin (Dutton & Jackson, 1987). Kuitenkin strategioista tiedetään kovin vähän liikkeenjohdon näkökulmasta katsottuna.

Liikkeenjohdon tietämystä voidaan tarkastella kognitiivisen tieteen alueella esimerkiksi käsittelemällä tietorakenteita, joita kutsutaan schemaksi. Schema auttaa liikkeenjohtajia sopeutumaan nopeasti muuttuvaan maailmaan. Vahvaksi ja voimakkaaksi aktivoitunut schema saattaa olla esteenä muutokselle (Kuhn, 1979; Nisbett & Ross, 1980; Mintzberg, 1973; McCall & Kaplan, 1985; Kotter, 1982), mutta myös schemat muuttuvat.

3.1.3 Organisaatio ja toimiala kognitiivisina järjestelminä

Eräiden tutkijoiden mukaan mennyttä informaatiota voi varastoida organisaatioihin (Walsh & Ungson, 1991). March ja Simon (1958) kirjoittavat organisatorisesta muistista, joka toimii standardoiduin periaattein. Organisaation muisti voi olla myös muutoksen esteenä, silloin kun se menettää tehokkuutensa (Hedberg et al., 1976). Tässä mielessä organisaatiot "muistavat" menneitä tapahtumia ja kykenevät operoimaan ratkaisuisissa, jotka ovat samansuuntaisia aikaisemmin tapahtuneiden kanssa. *Organisaatiot siis ovat kognitiivisia järjestelmiä*, joissa havainnot, tieto, ajattelu ja tulkinta ovat jotain enemmän kuin yksilöllisten prosessien summa (Daft & Weick, 1984, 285).

On esitetty, että organisaatiot kehittävät ylemmän tason ilmiön, eräänlaisen tietopohjan tai yleisen toimialakulttuurin, joka on laajasti yhteinen sosiaalilla tasolla (Pennings & Gresov, 1986). Se muodostuu ja muuttuu siten, että yrityksistä siirtyy kilpailijoille uskomuksia ja tietoa, joka on ollut keskeistä toimialan yritysten menestykselle (Donaldson & Lorsch, 1984; Beyer, 1981). Organisaatiot toimivat muutosagentteina, uudelleenstrukturoivat toimialoja ja muotoavat toimialaviisautta (Hellgren & Melin, 1993).

Organisaation tason ja sosio-taloudellisen tason väliin voidaan asettaa toimialan taso, joka on organisaation perusympäristö. Monista organisaation konteksteista juuri toimiala näyttää historiallisesti ja empiirisesti olevan tärkein. Strategiategoreetikot keskittyvät perinteisesti toimialatason analyysiin. He esittävät, että *toimialan piirissä esiintyy yhteinen mindset* (toimialaresepti) ja se ohjaa strategista päätöksentekoa yrityksissä (Huff, 1982; Rumelt, 1979). Porter (1980) esittää, että yhteiset oletukset strategiamuuttujista ovat perusta toimialan piirissä oleville strategisille ryhmille.

Laajempi sosio-taloudellinen ympäristö vaikuttaa yrityksen toimialatasoon toimialareseptin kautta. Toimialaresepti on kriittisen tärkeä strategian muotoilussa, sillä se rajaa sen mitä toimialalla pidetään operationaalisena ja ammatillisesti hyväksyttävänä. Kun painotetaan toimialareseptiä rationaliteettina, jonka kautta liikkeenjohto ratkaisee yrityksen strategista epävarmuutta, ei pidä kuitenkaan kieltää muiden rationaliteettien olemassaoloa. Näitä ovat johtajan omat intressit sekä taloudelliset ja sosiaaliset tekijät (Spender, 1989, 65-66). Useat strategiatutkijat ovat tehneet empiiristä tutkimusta toimialan piirissä vallitsevista kognitiivisista rakenteista: toimialareseptin operationalisointi (Grinyer & Spender, 1979a,b), päätöksenteko (Porac et al., 1989), strategiarakenteet (Spender, 1989), kognitiiviset kartat (Laukkanen, 1989, 2000).

Seuraavaksi esiteltäviä kognitiivisia malleja – toimialareseptiä ja yritysparadigmaa – voisi tarkastella myös organisaatiokulttuurista käsin. Sitä pidetään eräänä kontekstina kognitiolle: se antaa kehyksen tarkoituksille ja palvelee sosiaalisesti muodostuneina linsseinä, joiden läpi organisaation jäsenet havaitsevat, prosessoivat ja strukturoivat informaatiota (Phillips, 1996, 476). Tällöin tieteen näkökulmina ovat antropologinen ja sosiologinen teoria (Kroeber & Parsons, 1958; Spradley, 1972), joissa kulttuuri nähdään ideoina, uskomuksina ja tietona (Spradley, 1972, 6).

3.2 Toimialaresepti

3.2.1 Toimialareseptin määrittely

Organisaatiossa tehdyt päätökset eivät koskaan perustu täydelliseen informaatioon. Tästä huolimatta on tehtävä päätöksiä ja toimittava. *Liikkeenjohtajilla on siis oltava taitoja, joiden avulla he selviytyvät tietoon liittyvän epävarmuuden vallitessa.* Spender nimittää näitä tietynlaisia kognitiivisia taitoja yksilön parhaan ymmärryksen mukaan toimimiseksi (judgment). Kun liikkeenjohtajia on teorioissa rutistettu rationaalisen päätöksentekijän muottiin, on tuloksena ollut heidän antamansa kontribuution luonteen väärinymmärrys. Tällöin ei ole riittävästi huomioitu, että he voivat vaikuttaa asioihin (Spender, 1989, 2-5).

Yrityksen strategisen muutoksen ongelmat liittyvät organisaation kognitiivisiin ja kultturaalisiin dimensioihin (Johnson, 1990). Tällaisten yhteisten arvojen ja kollektiivisen toiminnan lisäksi siinä on mukana myös yksilön tiedolli-

sia prosesseja. Yksilöt ja ryhmät siis omaavat tiedollisia rakenteita (cognitive structures), joiden avulla informaatiota organisoidaan ja muokataan samanlaisiksi. Tiedolliset rakenteet toimivat tulkitsevinä viitekehysinä:

"... (they consist of) conceptually related representations of objects, situations, events, and of sequences of events and actions." (Markus & Zajonc, 1985, 143)

Tiedolliset rakenteet täyttävät informaatioaukkoja ja tekevät yksinkertaistuksia silloin, kun informaatiota on liikaa. *Ne auttavat liikkeenjohtajaa tulkitsemaan toimintaympäristöään, muovaamaan hänen omaa todellisuuttaan ja ohjaamaan hänen toimiaan.*

Kirjallisuudessa on esitetty monia käsitteitä, jotka perustuvat edellä esitettyihin kognitiivisiin rakenteisiin. Jo luvussa 3.1.1 oli luettelo eräistä sosiaali-tieteiden alueella käytetyistä kognitiivisista malleista. Seuraavassa luettelossa esitetyt käsitteet ovat vielä enemmän lähisukulaisia juuri toimialareseptille ja yritysparadigmalle. Niistä monet ovat sisällöltään epäselviä ja niiden käyttö on jäänyt vähäiseksi.

johtavat käsitykset (dominating ideas)	Normann, 1976
tutkitseva kaava (interpretative schema)	Ranson et al., 1980; Bartunek, 1984
viitekehys (frame of reference)	Shrivastava & Mitroff, 1983
uskomus (belief)	Donaldson & Lorsch, 1984
"... (which) translates a world that can be overwhelmingly complex and ambiguous into comprehensible and familiar terms." (Donaldson & Lorsch, 1984, 79)	
implisiitinen teoria (implicit theory)	Downey & Brief, 1986
"... (holders of which) seek to create an environment in which they all will have some elements of control." (Downey & Brief, 1986, 173)	
kartta (map)	Weick & Bougon, 1986
"... (which) assimilates uncertain events to existing structures. Because maps relate an uncertain event to existing concepts, they generate meaning for the event." (Weick & Bougon, 1986, 131)	
hallitseva logiikka (dominant logic)	Prahalad & Bettis, 1986; Bettis & Prahalad, 1995
kaava (schema)	Gioia, 1986a
"(which is) used to impose structure upon, and impart meaning to otherwise ambiguous social and situational information to facilitate understanding." (Gioia, 1986a, 56)	

tiedollinen kartta (cognitive map)	Dutton & Jackson, 1987
paradigma (paradigm)	Johnson, 1987a, 1990
havaintosuodatin (perceptual filter)	Starbuck & Milliken, 1988
toimialaresepti (industry recipe)	Spender, 1983, 1989
toimialaviisaus (industrial wisdom)	Hellgren & Melin, 1993

Toimialareseptiä on määritelty mm. seuraavasti:

"Discernible and shared accepted set of beliefs about what is consistent, realistic and which outcomes will follow the commitment of resources to specified actions."
(Grinyer & Spender, 1979a)

"The set of beliefs and assumptions held relatively commonly at an industry."
(Grinyer & Spender, 1979b)

3.2.2 Esimerkki toimialareseptistä

Spender on tutkinut toimialareseptiä mm. teräsvalimoiden, meijereiden ja varastotrukkien vuokrauksen toimialoilla (Spender, 1989). Yleisesti ottaen nämä toimialat erosivat selvästi toisistaan. Teräsvalimoalan tuloksellisuus oli alhainen ja yritykset toimivat monenlaisten paineiden alaisena. Meijerialalla näkymät olivat sen sijaan seesteisiä. Liikkeenjohto oli organisoidumpaa, kysyntä stabiiliudessaan ennustettavaa ja teknologinen kehitys merkittävää. Varastotrukkien toimialalla teknologia oli stabiilia, kysyntä voimakkaasti kasvavaa ja kilpailu repivää.

Toimialaresepti koostui neljästä pääalueesta, jotka olivat hieman erilaisia kullakin toimialalla. Näiden neljän pääalueen sisällä oli yhteensä 14-15 alaluetta, jotka myös olivat erilaisia kullakin toimialalla. Teräsvalimoalalla toimialaresepti oli seuraava (Spender, 1989, 104-123):

Yleinen toimintaympäristö: yleinen kysynnän heikkeneminen, sykliset markkinat, valimoiden fuusiointi, segmenttikohtainen tarjonta, asiakkaiden neuvotteluvoima, asiakkaiden pitkän tähtäimen odotukset.

Työvoima: paikalliset työvoimapolit, henkilöstön koulutus.

Teknologia: valimon teknologinen johtaminen, perinteisen prosessin mekaniointi, uudet mahdollisuudet prosessissa.

Liikkeenjohdon mekanismit: asiakasportfolion johtaminen, johdon toiminta tärkeissä asiakassuhteissa, kvasimonopolioiden muodostuminen, kilpailun välttäminen, erikoistuminen.

Meijerialalla toimialareseptin pääalueet olivat yleinen toimintaympäristö, jakelun hoitaminen, tuotannon johtaminen, asiakassuhteiden johtaminen (Spender, 1989, 140-156).

Trukkivuokrauksen alalla toimialareseptin pääalueet olivat yleinen toimintaympäristö, asiakkaat ja sopimuspolitiikka, toimialan johtaminen, yleinen liikkeenjohtaminen (Spender, 1989, 166-180).

3.3 Yritysparadigma

3.3.1 Yritysparadigman määrittely

Perinteisesti strategiaa on pidetty organisaation reagoitina ympäristöönsä. *Samanlaisessa ympäristössä olevat organisaatiot reagoivat kuitenkin eri tavalla: niiden strategiat ovat erilaisia.* Näitä eroja selitetään johtajien päätöksenteolla, joka vaikuttaa valittuun strategiaan. Pelkästään toimintaympäristön voimat ja organisaation kyvykkyys eivät siis luo strategiaa, vaan myös ihmiset luovat sitä. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen todellisuus tulee ymmärrettäväksi niiden oletusten ja uskomusten kautta, joita nimitetään yritysparadigmaksi (Johnson & Scholes, 1988, 46-50).

"(It is) the form of managers' view of how to succeed in their business environments."
(Johnson & Scholes, 1988)

Yritysparadigma on ympäröity ja suojattu organisaatiokulttuurin eri aspekteilla, joita ovat mm. rutiinit, rituaalit, tarinat, symbolit, valvontajärjestelmä, organisaatio- ja valtarakenne. Yritysparadigma on merkittävä piirre organisaation elämään. Se voi saada aikaan kilpailuetua tai estää muutosta. Viimeksi mainittu voi johtaa jopa strategiseen epäonnistumiseen (Johnson & Scholes, 1988, 61-65).

Kolmen strategiäkäsittelyn - "grand strategy" (Smith et al., 1988), "strategic umbrella" (Karlöf, 1987) ja "umbrella strategy" (Mintzberg, 1988) - rinnalle on esitetty käsitettä "strategy logic" (Näsi et al., 1996, 25). Viimeksi mainittua on ehdotettu Johnsonin paradigma -käsitteen ytimeksi ja sitä on määritelty seuraavasti:

"Strategy logic of a firm comprehends a set of core elements in harmony or coordination, steering the whole of a firm towards survival and success. Strategy logic is subjective logic representing the thinking of key person(s) in the firm..." (Näsi et al., 1996, 23)

Samanlainen käsite, joka sisällöllisesti sijoittuu lähelle yritysparadigmaa, on "strategic way-of-thinking":

"Individual leader's strategic way-of-thinking that consists of a number of thematic set of values, assumptions, beliefs, ideas and thoughts about leadership and strategic development of organization." (Hellgren & Melin, 1993, 63)

Yrityksen johtohahmon strateginen ajattelutapa ja yrityksen johtohenkilöiden sisäistämä yritysparadigma ovat yleensä hyvin stabiileja. Jos yritys on toimialalla, jossa vallitsee staattinen toimialaresepti ja jos itse yrityksessä on voimakkaasti dominoiva yritysparadigma, on yrityksellä suuria ongelmia radikaalin strategisen muutoksen toteuttamisessa. Toisaalta, mitä kauemmin tämä tilanne vallitsee, sitä lähempänä on radikaalin muutoksen ennakoimaton puhkeaminen. Yritysparadigma on siis mahtava voima, joka joko estää muutosta tai edistää sitä.

3.3.2 Esimerkki yritysparadigmasta

Kirjavainen (1997) on tutkinut kahta tietointensiivistä yritystä myös yritysparadigman näkökulmasta. Toinen yrityksistä on Oy Elomatic Group Ltd (Elomatic), jota tarkastellaan yhtymätason näkökulmasta vuosina 1970-1995.

Teknistä konsultointia harjoittava Elomatic on perustettu vuonna 1970 ja sen palveluksessa oli tarkastelujakson lopussa noin 250 henkilöä. Sen vuotuinen kokonaislaskutus oli noin 70 mmk, jolla se sijoittui Suomen viiden suurimman konsulttitoimiston joukkoon. Elomatic operoi neljällä toimialalla: laivat, teollisuus, puunjalostus, CAD. Elomaticin vähemmistöosakkaana ovat Kvaerner Masa-Yards ja Raision Tehtaat. Osake-enemmistö on yrityksen perustajalla.

Kirjavaisen rakentama yritysparadigma koostuu kahdesta osasta: *arvostuksenomaisista ydinoletuksista ja kausaalis-argumentatiivisista oletuksista*. Ydinoletukset ovat organisaation arvojen kaltaisia. Ne eivät liity tiiviisti toimintaan, vaan tarjoavat perustan kausaalis-argumentatiivisille oletuksille (Fiol & Huff, 1992, 278), jotka ovat monimutkaisen ja epävarman todellisuuden yksinkertaistuksia. Ne ovat odotusten kudosta, joka perustuu kokemuksiin, varastoituu muistiin ja ohjaa toimintaa (Brytting, 1991, 179). Nämä keskeiset oletukset on Elomaticin osalta tiivistetty seuraavassa sekä tutkimuksen alkuvuosia että loppuvuosia koskien (Kirjavainen, 1997, 174-183):

Arvostuksenomaiset ydinoletukset

Alkuvuodet:

- pääomistajan kiinnostus laivoihin
- yrittäjähenkisyyden ja yrittäjyyden arvostus
- insinööriammattitaidon kunnioittaminen

Loppuvuodet:

- tasavertainen kumppanuus asiakkaiden kanssa
- ammattimainen johtaminen ja yrittäjähenkkinen kulttuuri
- jatkuva osaamisen kehittäminen

Kausaalis-argumentatiiviset oletukset

Alkuvuodet:

- kypsälläkin toimialalla on niche-strategialla kasvun mahdollisuuksia
- kriittisiä menestystekijöitä ovat suunnittelutyön hinta-laatu -suhde, toimitusten nopeus ja luotettavuus
- suurasiaakkaiden kanssa ei kannata kilpailla viisaudesta niiden teknologia-alueilla
- tehokkuus syntyy myös ihmisten motivaatiosta

Loppuvuodet:

- asiakkaan ongelmien ymmärtäminen ja kyky kehittää asiakkaan toimintaa
- selviytyminen vaatii omien vahvuuksien tuntemista ja niiden vaalimista
- organisatorisen toimintamallin selkeys ja ammattimainen liiketoiminnan johtaminen ovat välttämättömiä em. selviytymiselle.

Kausaalis-argumentatiiviset oletukset ovat osa yrityksen sopeutumiskykyä: yksinkertaistusten ja tiivistysten avulla yritetään hallita monimutkaista ja epävarmaa todellisuutta. Ne selittävät teleologisesti strategista kehitystä. Ydinolelut puolestaan ovat evolutionaarisesti selittäviä. Ne ovat säilyttäviä voimia - oleellinen osa inertiaa (Kirjavainen, 1997, 193).

Tutkimustulokset antoivat vahvistusta sille, että *yritysparadigma ohjaa luovaa liikkeenjohdollista käyttäytymistä: mitä havaitaan, miten havainnot tulkitaan, mihin toimenpiteisiin ryhdytään*. Yritysparadigma ei ollut vain strategista muutosta hankaloittava, vaan se vaikutti myös strategisen linjauksen pysyvyyteen ja irrallisten valintojen johdonmukaisuuteen (Kirjavainen, 1997, 196).

3.4 Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos

Donaldson ja Lorsch (1984, 79) esittävät, että *uskomuksen eräänä funktiona on muutoksen uhatessa ylläpitää jatkuvuutta ja stabiiliutta*. Tällöin ammennetaan kokemuksen antamaa oppia. Kirjoittajat tekivät myös löydön liikkeenjohtajien syvästä emotionaalisesta sitoutumisesta uskoon - lähes uskonnollisesta uhrautumisesta niiden edessä (ibid., 111).

Liikkeenjohdon kognitioita koskevat stabiiliuden ja muutoksen näkökulmat ovat mielenkiintoisia. Eräät tutkijat esittävät, että kognitiiviset mallit eivät muutu helposti. Mahdollinen muutos tapahtuu inkrementaalisti ja silloinkin vain järjestelmän jossain osassa. Koko järjestelmän rakenne ei muutu (Donaldson & Lorsch, 1984; Hellgren & Melin, 1993, 61). Vastakkaista ajattelutapaa edustavat Weick ja Bougon (1986, 132). He esittävät, että kognitiivisissa malleissa tapahtuu usein muutoksia. Ihmiset uudelleenorganoivat jatkuvasti käsityksiään, kun saavat uusia kokemuksia.

Bartunek (1984) myöntää kummankin näkökulman mahdolliseksi. Hän erottelee muutoksen asteen, kun hän puhuu kognitiivisten mallien stabiiliudesta. First-order muutokset ovat inkrementaaleja muunnelmia nykyisistä uskomuksista ja tulkinnoista. Second-order muutokset ovat radikaaleja muutoksia, joita tapahtuu harvemmin ja joissa muutos on vallankumouksellinen. Lyles ja Schwenk (1992) esittävät samantyyppisen näkemyksen, kun he jakavat liikkeenjohdon omaaman tiedon stabiiliin ytimeen (core) ja muuttuvampaan laitaan (peripheral set). Toisin kuin Bartunek, he väittävät, että muutos laidassa saa aikaan radikaalin muutoksen. Strateginen muutos tapahtuu ytimen ja laidan välisen vuorovaikutuksen tuloksena.

Vaikkakin edellä esiteltiin kaksi erilaista näkökulmaa, jää loppuvaikutelmaksi se, että *kognitiiviset mallit ovat verrattain pysyviä ja mahdollinen muutos tapahtuu yleensä hitaasti. Sen lisäksi tapahtuu joskus vallankumouksellinen muutos.* Tätä tukevat paradigmoista ja strategisesta kehityksestä tehdyt tutkimukset (Barr et al., 1992; Bartunek, 1984; Johnson, 1987a, 1990). Kognitiiviset mallit siis saattavat estää muutosta, vaikka toimintaympäristö vaatisi uudenlaista strategista otetta. Kognitiivisten mallien avulla kuitenkin myös nopeutetaan päätöksentekoa ja hallitaan siihen liittyvää monimutkaisuutta:

"Dominant logic provides a set of heuristics that simplify and speed decision making. This inherently results in adaptive ability, so long as changes in the underlying logic are not necessary." (Pralhad & Bettis, 1986)

Tähän liittyy kuitenkin kaksi vaikeasti ratkaistavaa kysymystä: mikä on kollektiivisten kognitiivisten mallien ja mikä on yksilöiden kognitiivisten mallien osuus yrityksen strategisessa kehityksessä? Ei myöskään ole riittävästi tietoa siitä miten yksilötason kognitioista syntyy kollektiivisia kognitioita (Isabella, 1990; Langfield-Smith, 1992; Lyles & Schwenk, 1992).

Muuttuvatko kognitiiviset mallit inkrementaalisti vai radikaalisti ei ole ainoa kiinnostava seikka. Yhtä kiinnostavia ovat kysymykset siitä milloin, miksi ja miten rakenteet kognitiivisissa malleissa muuttuvat - tai eivät muutu. Hellgren ja Melin (1993) kuvaavat muutosta kolmen kognitiivisen mallin piirissä (yksilön strateginen ajattelutapa, yrityskulttuuri, toimialaviisuus). Näiden muutos sai aikaan radikaalin muutoksen heidän tutkimansa yrityksen strategiassa.

Muutosta voi pitää radikaalina, kun se yhdistyy johonkin toiseen muutokseen. Edellä mainitussa tutkimuksessa (Hellgren & Melin, 1993) muutos, jonka sai aikaan uusi toimitusjohtaja, oli radikaali suhteessa vallitsevaan yrityskulttuuriin ja toimialaviisauteen. Myös Löwstedtin (1988, 1993) tutkimuksissa yk-

silöt ja ryhmät olivat muutoksen alkuunpanijoita. Nämä esimerkit osoittavat, että kognitiivisten alueiden välillä pitää olla jännite. Vasta sitten voi tapahtua radikaali muutos. Muutos kuitenkin edellyttää yksilöltä ja ryhmältä myös valtaa, voimaa ja muutosagentin roolia (Barbalet, 1987).

Kaikilla organisaatioilla on tarve kilpailuympäristöä ja yrityksen operaatioita koskevien uskomusten ja odotusten homogeenisuuteen. Jos sellaisia ei ole, ei myöskään ole organisatorisia toimintoja, vaan pelkästään monia erilaisia yksilökohtaisia reagoiteja. Toimialareseptiä ja yritysparadigmaa koskeva homogeenisuus on välttämätöntä järjestyksen säilymiseksi. Kuitenkin myös heterogeenisuus on tarpeen, jotta yrityksellä olisi kykyä muuttua. Vahvaksi sementoitunut toimialaresepti ja yritysparadigma heikentävät heterogeenisuuteen suuntautuvia voimia.

Vallitseva toimialaresepti ja yritysparadigma kyseenalaistuvat, jos niiden pohjalta ei enää pystytä luomaan menestyksekkästä strategiaa. Niiden muutosten perusdynamikka perustuu Lewinin (1947) 'unfreezing-change-refreezing' -sykliin (Barr et al., 1992; Bartunek, 1984; Johnson, 1990).

Muutosvalmiuden syntyminen (unfreezing) liittyy poisoppimiseen, jolloin liikkeenjohto vähitellen hylkää tietoa ja antaa täten tilaa uudelle tiedolle ja sen hahmottamiselle. Se aloittaa oppimisprosessin (Hedberg, 1981; Hedberg & Jönsson, 1989). Muutosvaiheessa (change) on poisoppiminen tapahtunut ja uusia tulkintoja yrityksen ulkoisesta ja sisäisestä maailmasta kokeillaan. Muutos etenee entisten ja uusien tulkintojen taisteluna (Bartunek, 1984; Johnson, 1990). Vakiintuminen (refreezing) syntyy, kun uusi tulkinta menestyy ja saa yhä enemmän tukea.

Olen seuraavaksi tehnyt tiiviin yhteenvedon siitä, mitä Spender (1989, 193-198) liittyy *toimialareseptin muutokseen*:

- Toimialareseptin muutos tapahtuu sen vuoksi mitä tapahtuu yrityksissä, ei siksi mitä tapahtuu toimialalla.
- Toimialaresepti muuttuu siksi, että jotkut yritykset ottavat käyttöön uutta rationaliteettia, joka sitten leviää muuhun osaan toimialaa.
- Erilaiset yritykset käyttävät erilaisia strategioita ja erilaisia resursseja: viestit kantautuvat toisiin yrityksiin siitä mikä toimii ja mikä ei. Sitten toimialaresepti alkaa muuttua.
- Toimialaresepti muuttuu radikaalilla tavalla, kun sen elementit muuttuvat.
- Toimialareseptiä ei pidä ajatella itsenäisenä ja erillisenä, sillä se vaikuttaa johtajiin ja ne vaikuttavat siihen.
- Strategiat voivat muuttua ilman, että toimialaresepti muuttuu.

Olen samoin tehnyt tiiviin yhteenvedon siitä, mitä asioita Kirjavainen (1997, 184-200) liittyy *yritysparadigman muutokseen*:

- Yritysparadigmalla on sisäisen yhteensopivuuden itsesäilytysmekanismi: uudet oletukset eivät pääse helposti vakiintumaan.
- Yritysparadigman sisäinen yhteensopimattomuus on ilmiö, joka liittyy sen muuttumiseen.
- Kriisit ja mahdollisuudet ovat eräitä yritysparadigman muutoksen lähteitä.
- Muutosvalmiuden syntyvaiheessa on kysymys yritysparadigman epäyhtenäistymisestä, kun uusia oletuksia nousee entisten rinnalle. Poisoppiminen ja uuden oppiminen eivät välttämättä tapahdu erillisinä peräkkäisinä vaiheina, kuten kirjallisuudessa esitetään.
- Yritysparadigman kaksijakoisuudella on merkitystä sen kehityksen ymmärtämisessä. Ydinoletuksia vievät eteenpäin johtohahmojen intressit ja elämäntilanteen kehitys. Kausaalis-argumentatiivisten oletusten muutokseen vaikuttavat johtohahmojen havainnot yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta tilanteesta. Edelliset muuttuvat hitaasti, jälkimmäiset asteittain, hie-man nopeammin.
- Vanhojen oletusten kyseenalaistaminen tukee strategisten ja operatiivisten muutosten etenemistä. Se taas puolestaan synnyttää uusien oletusten vakiintumista.
- Yritysparadigma kehittyy yrityksen strategista tilannetta hitaammin, joten niiden suhde voi aiheuttaa ongelmia. Tällöin esimerkiksi tilannetta vastaamattoman yritysparadigman aikaansaamat ongelmat voivat kasaantua kriisiksi.
- Uusi toimitusjohtaja on yritysparadigmaattisen muutoksen voimakas katalysaattori.
- Yritysparadigman muutos saa aikaan sen, että johdon tapa hahmottaa strategisia kysymyksiä muuttuu radikaalisti.
- Yritysparadigma saa selvästi uuden sisällön vasta kokonaisvaltaisessa strategisessa muutoksessa.
- Yritysparadigman muutos ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan jatkuvasti käynnissä oleva prosessi.

Inkrementaalissa muutoksessa toimialareseptiä ja yritysparadigmaa muuttavat ulkopuolinen rekrytointi (Lindblom, 1959), ulkopuolinen konsultointi (Bennis, 1966), ulkopuolinen devil's advocacy (Cosier, 1981; Janis & Mann, 1977; Schwenk, 1982), uusi toimitusjohtaja (Hedberg et al., 1976) sekä valtaerojen pienentäminen ja korkealle asetetut tavoitteet.

Radikaalissa muutoksessa toimialareseptiä ja yritysparadigmaa muuttavat keinot ovat samoja kuin inkremetaalisessakin muutoksessa. Näiden keinojen pitää kuitenkin olla voimakkaampia niin toimialareseptiä ja yritysparadigmaa suojaavien mekanismien löysentämisessä kuin ulkopuolisten näkemysten saamisessa organisaatioon. Uudenlainen toimialaresepti tai yritysparadigma vaativat suurta muutosprosessia, joka on syvästi kulttuurinen ja poliittinen.

Toimialaresepti ja yritysparadigma eivät muutu ellei niiden eheyttä rikota. Muutosprosessi siis vaatii dominoivien seikkojen höllentämistä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi lisäämällä organisaatiossa olevaa jännitettä ja vähentämällä yhteenkuuluvuutta (Dalton, 1970; Biggart, 1977). Ongelmat ja kriisit laukaisevat muutoksia, sillä jo March ja Simon (1958) esittivät, että tyytymättömyys on tärkeä organisatoristen ongelmien laukaisija. Liian pitkään jatkunut menestys saattaa saada yllättäen seuraajakseen kuolemanspiraalin, kun organisaatio jää menestyksestä johtuvan hybriksensä valtaan (Cyert & March, 1967). Hedberg (1981) on ehdottanut uusia ja yllättäen avautuvia mahdollisuuksia muutoksen alkusyyksi.

Edellä mainituista on toimitusjohtajan vaihtaminen ehkä voimakkain toimialareseptin ja yritysparadigman rikkoja (Mintzberg, 1978; Grinyer & Spender, 1979b). Uusi toimitusjohtaja ei niinkään luo uusia ratkaisuja nykyisiin ongelmiin, vaan vaikuttaa mukanaan tuomansa uudenlaisen toimialareseptin ja yritysparadigman kautta.

3.5 Yhteenveto

Kognitiiviset mallit auttavat organisoimaan ja tulkitsemaan informaatiota, luomaan sille tarkoitusta ja tekemään maailmasta ymmärrettävän. Ne myös vähentävät epävarmuutta. Jos informaatiota on liikaa, kognitiiviset mallit auttavat sen yksinkertaistamisessa. Jos informaatiota on vajaasti, malli täyttää vajauksen. Niillä on siten merkittävä tehtävä ajatteluprosessissa.

Kognitiiviset mallit voivat edustaa yksilön sisäistä kognitiivista rakennetta tai yhteisön yhteisiä tietoja ja uskomuksia. Ne voivat myös olla ihmisten ongelmanratkaisuparaatteja, joita he luovat ad-hoc -periaatteella. Kognitiiviset mallit voivat olla myös tutkimuksen tuotteita (Laukkanen, 1989, 40-48).

Liikkeenjohto toimii aktiivisesti, intentionaalisesti ja tietoisesti havaitessaan, tulkitessaan ja välittäessään toimintaympäristön tapahtumia. Epävarmuus-käsitteen hyväksyminen luo tällaisen aseman liikkeenjohdolle. Sillä on uudenlainen tehtävä mennä rationaalisen tiedonkeräämisen taakse ja käyttää luovasti ymmärrystään, kun se valitsee järjestystä epäjärjestykseen. Epävarmuuden val-

litessa liikkeenjohdon luoma tieto on oleellista: sen avulla yritys liikkuu eteenpäin (Spender, 1989, 185-187).

Monista organisaation konteksteista toimiala on historiallisesti ja empiirisesti tärkeä. Se on organisaation perusympäristö, joka on organisaation tason ja yleisen sosio-taloudellisen tason välissä (Spender, 1989, 65-66). Toimialaa ja yritystä koskevaa informaatiota voi varastoida organisaatioihin. Myös organisaatiot ovat kognitiivisia järjestelmiä, joissa havainnot, tieto, ajattelu ja tulkinta ovat jotain enemmän kuin yksilöllisten prosessien summa (Daft & Weick, 1984, 285).

Toimialaresepti on toimialaspesifinen maailmankuva, joka on syntynyt toimialaeksperttien muodostaman "heimon" piirissä. "(It is) the set of beliefs and assumptions held relatively common at an industry" (Grinyer & Spender, 1979b). Sitä tuodaan esille ammattiajattelun ja toimialalle syntyneen ajattelun avulla (Spender, 1989, 2-8).

Organisaatiossa tehdyt päätökset eivät koskaan perustu täydelliseen informaatioon. Tästä huolimatta on tehtävä päätöksiä ja toimittava. Toimialaresepti on tulkitseva viitekehys, jonka avulla luodaan järjestystä toimialaa koskevaan epävarmuuteen ja tiedon runsauteen (Spender, 1989, 33-36).

Yritysparadigma vastaa yritystasolla samaa kuin toimialaresepti toimialatasolla. "A paradigm is a core set of beliefs and assumptions which fashion an organization's view of itself and its environment" (Johnson, 1992). Yrityksen sisäinen ja ulkoinen todellisuus tulee ymmärrettäväksi niiden oletusten ja uskomusten kautta, joita nimitetään yritysparadigmaksi (Johnson & Scholes, 1988, 46-50). Yritysparadigma on ympäröity ja suojattu organisaatiokulttuurin eri aspekteilla. Se on siis merkittävä osa organisaation elämää: se voi edistää tai tukahduttaa muutosta (Johnson & Scholes, 1988, 61-65).

Toimialareseptissä ja yritysparadigmassa on kyse myös vallasta, joka ilmenee niiden mukaisen toiminnan vaatimuksena. Mitä keskitetympää valta on, sitä oleellisempaa on ymmärtää valtakeskuksen sisäistä subjektiivista todellisuutta (Hellgren & Melin, 1993, 66; Normann, 1976, 32).

Muutos toimialareseptissä ja yritysparadigmassa ei tapahdu kovin helposti, sillä liikkeenjohtajat ovat syvän emotionaalisesti sitoutuneet uskomuksiinsa. Kognitiiviset rakenteet muuttuvat inkrementaalisti järjestelmän jossain osassa. Järjestelmän rakenne ei siis muutu totaalisesti (Donaldson & Lorsch, 1984; Hellgren & Melin, 1993, 61). Weick ja Bougon (1986) sen sijaan esittävät, että kognitiivisissa malleissa tapahtuu usein muutoksia, sillä ihmiset uudistavat jatkuvasti käsityksiään, kun saavat uusia kokemuksia.

Bartunek (1984) pitää kumpaakin näkökulmaa mahdollisena, kun hän puhuu inkrementaaleista first-order muutoksista ja radikaaleista second-order muutoksista. Lyles ja Schwenk (1992) omaavat samantyyppisen näkemyksen. He jakavat liikkeenjohdon omaaman tiedon pysyvään ytimeen (core) ja muuttuvampaan laitaan (peripheral set).

Kirjavainen (1997) jakaa yritysparadigman kahteen osaan. Toinen koostuu pysyvistä ydinoletuksista, jotka ovat arvojen kaltaisia. Toisen sisältönä ovat kausaalis-argumentatiiviset oletukset, jotka ovat yksinkertaistuksia ja tiivistyksiä yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta todellisuudesta. Edellinen sisältää paljolti

samaa kuin Bartunekin esittämä ydin (core), jälkimmäinen on Bartunekin esittämän laidan (peripheral set) kaltainen. Alla on esitetty edellä mainittujen käsitteiden (Bartunek, 1984; Lyles & Schwenk, 1992; Kirjavainen, 1997) tiivistetty rinnastus:

Bartunek (1984)	<i>first-order change</i> - inkrementaalit muutokset	<i>second-order change</i> - radikaalit muutokset
Lyles & Schwenk (1992)	<i>laita (peripheral set)</i> - muuttuvampi osa	<i>ydin (core)</i> - pysyvämpi osa
Kirjavainen (1997)	<i>kausaalis-argumenta- tiiviset oletukset</i> - todellisuuden yksinkertaistuksia - muuttuvia - perustana johdon havainnot	<i>ydinoletukset</i> - arvojen kaltaisia - pysyviä - perustana johdon intressit

Kirjallisuudessa esitetään, että toimialareseptiä ja yritysparadigmaa muuttavat mm. seuraavat syyt: ongelmat, kriisit, tyytymättömyys, mahdollisuudet, liian pitkään jatkunut menestys, johtohahmojen intressit, ulkoinen rekrytointi, uusi toimitusjohtaja, ulkopuolinen konsultointi, organisaation sisäisen jännitteen lisääntyminen, yhteenkuuluvuuden vähentyminen, dominoivien seikkojen hölentyminen. Näistä toimitusjohtajan vaihtuminen on eräs voimakkaimmista syistä. Uusi toimitusjohtaja vaikuttaa uudenlaisen toimialareseptin ja yritysparadigman kautta.

Strategiseen muutokseen vaikuttavat yrityksen ulkoiset ja sisäiset voimat sekä vallitseva toimialaresepti ja yritysparadigma. Viimeksi mainitut muokkaavat mielipidettä pelisäännöistä ja toimintavapaudesta tietyllä toimialalla ja tietyssä yrityksessä.

Toimialareseptiä ja yritysparadigmaa koskeva homogeenisuus on välttämätöntä järjestyksen säilymiseksi. Kuitenkin myös heterogeenisuus on tarpeen, jotta yrityksellä olisi kykyä muuttua. Vahvaksi sementoitunut toimialaresepti ja yritysparadigma heikentävät heterogeenisuuteen suuntautuvia voimia.

Vallitseva toimialaresepti ja yritysparadigma kyseenalaistuvat, jos niiden pohjalta ei enää pystytä luomaan menestyksestä strategiaa. Niiden muutosten perusdynamikka perustuu Lewinin (1947) 'unfreezing-change-refreezing' -sykliin.

Muutosvalmiuden syntyminen (unfreezing) liittyy poisoppimiseen, jolloin liikkeenjohto vähitellen hylkää tietoa ja antaa täten tilaa uudelle tiedolle ja sen hahmottamiselle. Se aloittaa oppimisprosessin. Muutosvaiheessa (change) on poisoppiminen tapahtunut ja uusia tulkintoja yrityksen ulkoisesta ja sisäisestä

maailmasta kokeillaan. Muutos etenee entisten ja uusien tulkintojen taisteluna. Vakiintuminen (refreezing) syntyy, kun uusi tulkinta menestyy ja saa yhä enemmän tukea.

4 STRATEGIA JA STRATEGINEN MUUTOS

4.1 Näkökulmia strategiaan

Strategia on ilmiönä monipuolinen ja se voidaan ymmärtää monella tavalla. Niinpä strategiatutkimuksen alueelle on syntynyt monia koulukuntia, joiden näkemykset strategiasta ja niihin liittyvistä ilmiöistä ovat hyvinkin erilaisia (esim. Hofer & Schendel, 1978; Chaffee, 1985; Karlöf, 1987; Gilbert et al., 1988; Näsi, 1987, 1988, 1991, 1999; Mintzberg et al., 1998). Mintzberg (1988, 13-19) esittää, että strategia -termiä voidaan käyttää seuraavalla viidellä tavalla:

- suunnitelma (plan) liikkeenjohdon haluama kehityksen suunta ja sen toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet
- juoni (ploy) tilannekohtainen laaja-alainen menettely, jolla hyödynnetään mahdollisuuksia ja torjutaan uhkia
- malli (pattern) sisäisesti yhdenmukainen malli yksittäisille päätöksille ja toimenpiteille toiminnan virrassa
- asema (position) organisaatiota ja sen toimintaympäristöä yhdistävä tekijä: yrityksen asema markkinoilla
- perspektiivi (perspective) maailmankuva: tapa hahmottaa maailmaa ja suhtautua sen tapahtumiin.

Chaffee (1985) puolestaan tiivistää strategian ilmiönä kolmeen oleellisesti erilaiseen näkökulmaan: 1) suunnittelupainotteinen ja tavoitelähtöinen liikkeenjohdon strategianäkemys, 2) strategian muotoutumista korostava organisatorinen strategianäkemys, 3) maailmaa hahmottava tulkitseva näkemys.

Liikkeenjohdollinen strategianäkemys tarkoittaa strategialla yrityksen resursien ja toimintaympäristön välillä vallitsevaa yhteensopivuutta. Se määrittää yrityksen tuote-markkina -alueen ja toimii liikkeenjohdon ajattelullisena työvälineenä (Learned et al., 1969; Andrews, 1971; Ansoff, 1965, 1980; Paine & Naumes, 1974; Glueck, 1976; Lorance & Vancil, 1976; Steiner & Miner, 1977).

Kun strategia ymmärretään näin, siihen sisältyy neljä osatekijää (Hofer & Schendel, 1978, 25): liiketoiminnan laajuus (scope), resurssit (resource deployments), kilpailuedut (competitive advances), synergia (synergy). Strategia on tärkeä päätös tai kuten edellä on mainittu suunnitelma tai juoni (Mintberg, 1988, 12-19). Se kuuluu työalueena selvästi vain liikkeenjohdolle, joka on suunnittelumestari ja antaa tekemänsä strategian toteutettavaksi alaisorganisaatiolle. Strategia on siis liikkeenjohdon tietoisesti ohjaaman loogisen analyysi-, suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin lopputulema.

Organisatorinen strategianäkemys kyseenalaistaa suunnittelu- ja tavoitelähtöisen näkemyksen: ympäristön seuraaminen ja strategisten muutosten tekeminen ovat samanaikaisia ja jatkuvia toimintoja eivätkä peräkkäisiä. Strategia ei ole pelkästään liikkeenjohtokeskeistä, sillä muutkin organisaatiotasot pitää saada sitoutumaan siihen. Lisäksi muilla organisaatiotasolla on myös annettavaa strategian sisältöä ajatellen. Näin suunnittelu ja toteutus lähentyvät ja saavat aikaan yrityksen strategisen ja operatiivisen tason lähentymistä.

Chaffeen (1985) esittämän ns. sopeutuvan strategianäkemyksen mukaisesti ovat kirjoittaneet mm. Miller & Friesen, 1978; Mintzberg, 1978; Hambrick, 1980; Bourgeois, 1980; Quinn, 1980; Jemison, 1981; Jauch & Osborn, 1981; Chakravarthy, 1982; Shirley, 1982; Camillus, 1982; Miles & Cameron, 1982; Galbraith & Schendel, 1983.

Näkyvästi uudennlaisella tavalla määritteli strategiaa Mintzberg (1978, 935): strategia on toimintamalli päätösten ja toiminnan jatkuvassa virrassa. Tällöin pitää erottaa toisistaan aiottu strategia (intended strategy) ja toteutunut strategia (realized strategy). Se merkitsee strategian syntymisessä vaikuttavien tekijöiden ja niiden välisten suhteiden korostamista: hyvin harvoin toteutunut strategia on täysin samanlainen kuin aiottu. Mintzbergin mukaan strategiat eivät synny muotoilemalla, vaan ne pikemminkin muotoutuvat. Lisäksi on mahdollista, että strategiaa syntyy ainakin osittain ilman johdon intentioita (Mintzberg, 1988).

Tulkitseva strategianäkemys esittää strategian joko organisaatiolle tyypillisenä tapana tulkita maailmaa tai liikkeenjohdon toimintalogiikkana. Edellisessä strategia näyttäytyy organisaatiokulttuurisena (Alvesson, 1989, 266; Greiner, 1983, 322), jälkimmäisessä kognitiivisena mallina (Karpik, 1981, 397; Prahalad & Bettis, 1986, 491).

Tulkitseva strategianäkemys olettaa, että todellisuus on sosiaalisesti rakentunutta: se syntyy sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tällöin strategiaa

voisi nimittää orientoivaksi metaforaksi, jonka perusteella sidosryhmät ymmärtävät yritystä ja sen toimintaympäristöä (Pettigrew, 1977; Van Cauwenbergh & Cool, 1982; Dirsmith & Covaleski, 1983; Chaffee, 1984; Johnson, 1988; Gahmberg, 1991). Mintzbergin esittämä strategia perspektiivinä on sisällöltään samansuuntainen kuin tulkitseva strategianäkemys.

Strategian määrittelen seuraavasti: *strategia on yrityksen tärkeiden päätösten ja toiminnan muodostama juoni – se on keskeisten tapahtumien punainen lanka*. Tämä määritelmä perustuu Mintzbergin (1987) ja Näsin (1991) ajatuksiin. Sen avulla voidaan suuntautua sekä menneeseen että tulevaan, se voi olla deskriptiivinen ja normatiivinen, se ei ole pelkkä ylimmän johdon formaali suunnitelma.

Strategiaprosessin määrittelen seuraavasti: *strategiaprosessi koostuu päätöksenteosta ja järjestelmistä, joiden avulla tapahtumien punaisen langan etenemistä suunnitellaan, toteutetaan ja valvotaan*.

Strategic choice

Childin jo kolmisenkymmentä vuotta sitten tekemät tutkimukset osoittavat, että liikkeenjohtajat tekevät arvovalintoja siitä mikä tulee strategian sisällöksi. Tällöin he eivät perustele päätöksiään täydellisen rationaalisuuden avulla (Child, 1964, 1968, 1972, 1973). Nämä ovat liikkeenjohdon strategisia valintoja (strategic choices), joita ei voi analysoida päätöksessä käytettävissä olevan informaation avulla. *Liikkeenjohtaja antaa jotain itsestään tähän päätöksentekoon*. Child siis tuo esille sen, että organisatorinen analyysi – esimerkiksi strategian – on riittämätön ellei tiedetä liikkeenjohtajan omia intressejä ja päätöksenteon valintakriteerejä.

Childin merkitys on ollut suuri, sillä hän toi determinismin rinnalle myös toisen vaikuttavan näkökulman: *liikkeenjohtajan omat valinnat päätöksenteossa*. Edellä esitetyssä Chaffeen (1985) kolmijaossa Childin vaikutus on merkittävä organisatorisen strategianäkemyksen ja myös tulkitsevan strategianäkemyksen kohdalla.

4.2 Strategisen muutoksen kuvaaminen

Strategisen johtamisen ja determinismin suhde on aina ollut mielenkiintoinen. Organisaatioteorian, poliittisten prosessien tutkimuksen ja strategian sisällön tutkimuksen piirissä on esitetty, että yrityksen ulko- ja sisäpuolella on deterministisiä voimia, jotka säätelevät lähes täydellisesti liikkeenjohdon päätöksentekoa.

Bourgeois (1984, 590) esittää, että kirjallisuudessa tällaisia voimia ovat yrityksen koko ja omistustausta (Blau, 1970; Pondy, 1969), teknologia (Perrow, 1967, 1970), ympäristön pyörteisyys (Duncan, 1972a,b; Lawrence & Lorsch, 1967), informaatiotarpeet (Galbraith, 1977), luonnonvalinta (Aldrich, 1975), valitseva strategia ja rakenne (Dye, 1975; Bourgeois & Brodwin, 1984), sisäiset poliittiset voimat (Cyert & March, 1967; Lindblom, 1959), ulkoiset poliittiset voi-

mat (Carter, 1971), tuotteen elinkaari (Hofer, 1975), toimialan rakenne (Hatten et al., 1978), markkinaosuus (Buzzell et al., 1975), tavarantoimittajien ja asiakkaiden neuvotteluvoima (Porter, 1979a), mobiliteetin esteet (Caves & Porter, 1977). Samalla Bourgeois kuitenkin toteaa:

"... the strategy of a firm cannot be predicted, nor is it predestined; the strategic decisions made by managers cannot be assumed to be the product of deterministic forces in their environment." (Bourgeois, 1984, 589)

Strateginen johtaminen on liitetty yrityksen toimintaympäristön muutokseen ja organisatoriseen sopeutumiseen (Ansoff, 1979; Hofer & Schendel 1978). Saman aikaisesti strategian muotoilu on kuvattu jatkuvaksi prosessiksi (Hedberg & Jönsson, 1977) ja liikkeenjohtaja muutoksen luojaksi, jonka täytyy sekä mukautua muutokseen että saada organisaation muut jäsenet vakuuttuneiksi muutoksen välttämättömyydestä (King & Cleland, 1978, 36).

Myös 1980-luvulla organisatorinen muutos oli strategisen johtamisen teorioissa huomion kohteena (Galbraith & Kazanjian, 1986). Samaan aikaan empiirinen strategiatutkimus kuitenkin keskittyi poikittaistutkimukseen eikä niinkään strategian dynaamiseen puoleen (Galbraith & Schendel, 1983). Samalla esitettiin kysymys siitä milloin organisaation reagointi toimintaympäristön muutokseen on strategian muutos eikä pelkästään strategian tarkistus.

Strategian muutosta on kuvattu sekä strategian sisältöön, että strategiaprosessiin liittyen (Schendel, 1992, 1-3). Edellinen spesifioi tavoitteita, tuote-markkina - asemaa ja kilpailustrategiaa. Se keskittyy yksinomaan siihen millainen yrityksen strateginen asema johtaa optimaaliseen tuloksellisuuteen muuttuvassa toimintaympäristössä. Jälkimmäinen puolestaan tuo esille normeja, jotka heijastavat organisaatiossa olevaa yleistä näkemystä yrityksen ja toimintaympäristön suhteesta. Tällöin keskeisenä on kysymys siitä miten yrityksen hallinnolliset järjestelmät ja päätöksentekoprosessit vaikuttavat strategiseen asemaan (Chakravarthy & Doz, 1992, 5).

Sekä strategian sisältö että strategiaprosessi tähtäävät yrityksen tuloksellisuuden parantamiseen. Ne kuitenkin eroavat siinä, että ne käsittelevät johtamisen eri aspekteja. Strategiaprosessin tutkimus voidaan erottaa strategian sisällön tutkimuksesta ainakin seuraavien kolmen seikan suhteen (Chakravarthy & Doz, 1992, 6):

- *Kohde.* Strategian sisällön tutkimus käsittelee sitä markkinoiden kombinaatiota, jossa yritys kilpailee, sekä yrityksen tapaa kilpailla yksittäisillä markkinoilla (Montgomery et al., 1989, 159). Se on siis kiinnostunut yrityksen menestyksellisestä positioinnista ympäristöönsä sekä resurssien vaikutuksesta tuloksellisuuteen. Strategian sisällön tutkimus ei kerro miten yritykset saavuttavat ja ylläpitävät hyvän kilpailu- ja resurssiasemansa. Näistä asioista sen sijaan antaa värikkään kuvan strategiaprosessin tutkimus.

- *Tieteellinen perusta.* Strategiaproessin tutkimus vaatii laajemman ja erilaisen tieteellisen perustan kuin strategian sisällön tutkimus. Edellinen, toisin kuin jälkimmäinen, hyväksyy organisatoristen toimijoiden rajoitetun rationaalisuuden. Se käsittelee myös yksilöiden, ryhmien ja organisaatioyksiköiden välistä käyttäytymisen vuorovaikutusta.
- *Metodologia.* Strategian sisällön tutkimus voidaan tehdä jopa vain kirjallisten dokumenttien perusteella. Strategiaproessin tutkimukseen sen sijaan tarvitaan muitakin metodeja: haastattelu, havainnointi, kenttätutkimus, action research. Tutkimukset ovat pitkittäistutkimuksia eivätkä poikittaistutkimuksia kuten on usein strategian sisällön kohdalla.

Ginsberg (1988, 561) jakaa strategisen muutoksen kahteen dimensioon. Ensimmäinen on asema (position). Se kertoo tuote-markkina -valinnat ja kilpailuedut, joiden avulla yritys määrittää suhteensa toimintaympäristöönsä (Bourgeois, 1980). Strategian pitäminen asemana merkitsee *ulospäin katsomista*: koetetaan löytää organisaatiolle suotuisa asema toimintaympäristössä.

Toinen dimensio on näkökulma (perspective). Se kertoo integroidusta ideoiden joukosta, jonka avulla ongelmia tulkitaan ja jonka läpi katsottuna päätöksiä tehdään (Hedberg & Jönsson, 1977). Strategian pitäminen näkökulmana merkitsee *sisäänpäin katsomista*: koetetaan ymmärtää kollektiivista mieltä (kulttuuria, ideologiaa, paradigmaa), joka muotoilee yrityksen suhdetta ympäristöönsä.

4.3 Inkrementaali ja vallankumouksellinen muutos

Strategista muutosta käsittelevässä kirjallisuudessa esitetään organisatorisen muutoksen kahdeksi päätyypiksi **inkrementaalinen** ja **revolutionaarinen**. Olen seuraavassa tiivistänyt Pettigrew'n (1985a, 276-279) esittämiä muutoksen piirteitä edellä mainitun kahden päätyypin kohdalla:

1. Taustalla on ajatus strategian kehittämisestä jatkuvana prosessina, ei niinkään rationaalisesti laadittuna suunnitelmana. Tähän liittyy näkemys strategian toteuttamisen keskeisestä asemasta ja lisääntynyt kiinnostus rakenteitten ja strategian kontekstin luonteeseen (Bower, 1978; Burgelman 1983).
2. Chandlerin (1969) lausuma, että rakenne seuraa strategiaa sai seurakseen tutkimusta, jossa osoitettiin miksi ja miten strategia seuraa rakennetta (Galbraith & Nathanson, 1978).
3. Quinn (1980) toi esille uudenlaisen prosessin tulkinnan. Hän tukeutui Lindblomin (1959) ja Braybrooke & Lindblomin (1963) ajatuksiin ja esitti

case-tutkimuksiinsa perustuen, että strateginen muutos voidaan kuvata loogisella inkrementalismilla. Tällöin strateginen muutos nähdään tietoisena, vaihe vaiheelta etenevänä evolutionaarisena prosessina, jossa liikkeenjohtaja operoi käytännön monimuotoisin toimin tarkoitushakuisesti.

4. Quinn kuvasi loogista inkrementalismia prosessiksi, jossa analytyttöisyys ja poliittisuus yhdistyy. "(Managers have) to proceed flexibly and experimentally from broad concepts to specific commitments, making the latter concrete as late as possible." (Quinn, 1980, 56)
5. Mintzberg (1978) esitti, että inkrementaalinen muutos tapahtuu ryöpsähdyksenä (takes place in spurt), jota seuraa tasainen jatkuvuuden kausi. Tämä oli vastakohtaista Quinin näkemyksille, joissa strategiat muuttuivat jatkuvana inkrementaalina ja kasautuvana prosessina.
6. Quinin tutkimukset ovat paljon rikkaampia kuin kenenkään muun rajoitetun rationalistin kuten Simonin (1957) ja March & Simonin (1958). Sekä Quinn että muut rajoitetun rationaalisuuden edustajat omaavat saman käsityksen rationaalisen näkökulman luonteesta. "(It is) conscious, foresightful action reasonably autonomously constructed to achieve some goal or value." (Pfeffer, 1982, 7)
7. Edellä mainittua rationaalista näkökulmaa ei ole 1970-luvulla kehitellyllä prosessiteorialla, niin sanotulla toiminnan ja valinnan garbage-can -näkemysellä (Cohen et al., 1972, 1987; March, 1994). Sen mukaan yksilön, ryhmän ja organisaation intressit ymmärretään vain osittain. Ratkaisuja tehdään ongelmista välittämättä eivätkä valinnat ole suoria seurauksia prosessista. Toiminnasta sinänsä tulee organisaatiossa tärkeämpää kuin vaihtoehtojen analyysi (Padgett, 1980; Cooper et al., 1981). Päätöksentekijät eivät tavoittele yhteistä näkemystä, vaan pyrkivät vain selviytymään havaitsemistaan ongelmista.

Kehitysvaihe- ja elinkaariteoriat sisältävät sekä inkrementaalisia että revolutionaarisia vaiheita, joista muodostuu organisaation kokonaiskehitys (Quinn & Cameron, 1983, 33). Greinerin kehitysvaiheteoriansa rauhallisen kehityksen ja revolutionaarisen kehityksen vaiheet vuorottelevat. Rauhallinen kehitysvaihe merkitsee tiettyä pysyvää johtamistapaa, kun taas vallankumoukselliselle vaiheelle on ominaista tällaisen johtamistavan murtuminen (Greiner, 1972, 40).

Myös Miller ja Friesen (1984a,b) korostivat, että yrityksen kehitys koostuu erilaisista, toisistaan selvästi erottuvista vaiheista. Muutos vaiheesta toiseen ei kuitenkaan aina tapahdu ennustettavasti: yritykset siirtyvät uusiin vaiheisiin hyvinkin yksilöllisten prosessien kautta. Keskeistä on, että Miller ja Friesen operoivat kokonaisvaltaisella muutoksella (quantum change), eivät inkrementaalisella.

Keskeytetyn tasapainotilan teorian (punctuated equilibrium thesis) mukaan organisaatiot kehittyvät pitkien stabiilien jaksojen (equilibrium periods) aikana, jotka keskeytyvät lyhyiden ja merkittävien muutosten (revolutionary periods) esiinmur-

taumisen vuoksi (Romanelli & Tushman, 1994, 1141). Mintzbergin tutkimustulokset olivat samansuuntaisia keskeytetyn tasapainotilan teorian kanssa (Mintzberg, 1978, 943).

"Almost everyone who spends much time thinking about change processes seems to conclude that the world changes in two fundamentally different modes." (Watzlawick et al., 1974)

"Continuous, or first-order change occurs within a stable system that itself remains unchanged. Indeed system stability often requires frequent first-order change... Discontinuous, or second-order change transforms fundamental properties or states of the system." (Meyer et al., 1990, 98)

Erityisesti 1990-luvulla on noussut esille käsite strateginen uusiutuminen (strategic renewal), jota joskus käytetään strategisen muutoksen (strategic change) asemesta. Tällöin käyttäjät korostavat strategian evolutionaarisuutta (Grinyer & Spender, 1979a, b; Miller & Friesen, 1980a, b; Nelson & Winter, 1982; Meyer et al., 1990).

Kokonaisuudessaan edellä esitetyt suuntaukset ja tutkijat tuovat esille sen, että yrityksen kehitys ei etene tasaisesti. *Suuria strategisia muutoksia tapahtuu epäsäännöllisesti ja niitä sisältyy yleensä yrityksen historiaan vain muutama. Ne eivät ole ennustettavissa, mutta niiden identifiointi jälkikäteen on helpohkoa* (Kirjavainen, 1997, 36).

4.4 Strategisen muutoksen prosessuaalinen analyysi

Pettigrew (1985b, 15) on osoittanut, että valtaosa strategisen ja organisatorisen muutoksen tutkimuksesta on ei-historiallista, ei-kontekstuaalista ja ei-prosessuaalista. Niinpä Pettigrew ehdottaa vaihtoehtoista, kontekstuaalista lähestymistapaa:

"... the study of organizational change is now at the stage where theory and knowledge is required principally to understand the dynamics of changing in alternative contexts... and begin to examine how and why changes occur... through time." (Pettigrew, 1985b, 25)

Pettigrew esittelee lähestymistavan, jota hän kutsuu *kontekstuaaliseksi analyysiksi*. Tässä analyttisessä lähestymistavassa organisatorisen kehityksen ymmärtäminen tähtää monitasoiseen konstruktion:

"Seeing historical processes of change as a complex dynamic system with a mixture of processes occurring at different levels and at various rates. It is in this dialogue between trends and forces in a multilevel and changing context, and in the relationships, actions, and initiatives between groups and individuals seeking to adjust social conditions to meet their ends, that much organizational change - its

origins, mechanisms and forms - can be located and understood." (Pettigrew, 1985b, 37)

Kun muutosprosessia analysoidaan, kuvataan ja selitetään, tarvitaan muutosprosessi -käsitteen määrittelyä. Van de Ven tekee eron muutoksen (change) ja muutosprosessin (process of change) välille seuraavasti:

"... change is an empirical observation of differences in time on one or more dimensions of an entity... the process of change is a latent pattern of differences observed: instead, they are conceptual inferences about the temporal ordering of relationships among observed changes." (Van de Ven, 1987, 331)

Muutoksen tutkimuksessa onkin laadullinen ja prosessuaalinen pitkittäistutkimus saanut vähitellen osakseen kasvavaa kiinnostusta (Pettigrew, 1985b,c, 1987, 1988; Sparrow & Pettigrew, 1988; Whipp et al., 1987, 1989). Pääosa näistä tutkimuksista käsittelee laajennettua strategista muutosta (extended strategic change) (Pettigrew et al., 1992, 150), joka tapahtuu organisaatiossa useiden vuosien aikana. Tällainen tutkimus osoittaa, että *strateginen muutos ei ole sarja rationaalisesti suunniteltuja vaiheita, vaan sitä voi paremmin kuvata poliittisena, kulttuurisena ja kognitiivisena prosessina* (Pettigrew, 1985a,b; Johnson, 1987a,b; Pettigrew & Whipp, 1991; Pettigrew et al., 1992; Mintzberg & Westley, 1992).

Suunnitellun muutoksen toteuttaminen on vaikeaa ja ennustamatonta (Dawson, 1994; Duck, 1993; Kanter et al., 1992). Lisäksi strategisen muutoksen toteutuminen edellyttää, että muutosta ajavat voimat ovat suuremmat kuin muutosta vastustavat voimat (Ginsberg, 1988; Miller & Friesen, 1984a; Huff et al., 1992). Tällöin sen ymmärtäminen vaatii muutoksen näkemistä sosiaalisesti rakentuneena prosessina (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995).

Edellä sanottu kertoo Kuitusen (1993, 76-77) mukaan muutoksen prosessuaalisesta analyysistä seuraavaa: organisaation muutoksen tutkimisen uusi lähestymistapa (dynaaminen, kontekstuaalinen, historiallinen ja prosessuaalinen) tuntuu vakuuttavalta ja oikeansuuntaiselta; edellä mainitut organisaation kehitysprosessiin liittyvät käsitteet ovat hyödyllisiä, kun kuvataan ja analysoidaan muutosta prosessuaalisena pitkittäistutkimuksena; yritys selittää miten ja miksi muutos tapahtui, on kiinnostava haaste, kun tutkitaan organisatorista muutosta.

4.5 Yhteenveto

Edellä esitetystä voidaan tiivistää seuraavat ydinkohdat, joiden avulla tässä tutkimuksessa lähestytään strategiaa ja strategista muutosta:

Ensinnäkin, tässä tutkimuksessa strategiaa tarkastellaan pääasiassa *prosessina*. Keskeisenä kysymyksenä on se, miten yritykset saavuttavat ja ylläpitävät hyvää kilpailu- ja resurssiasemaansa (Chakravarthy & Doz, 1992, 5-6). Tähän liittyy strategia perspektiivinä: koetetaan ymmärtää kollektiivista mieltä, joka

muotoilee yrityksen suhdetta sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin (Ginsberg, 1988, 561). Tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu strategiseen muutosprosessiin, ei niinkään strategiseen muutokseen (Van de Ven, 1987, 331).

Toiseksi, prosessin ohessa strategiaa tarkastellaan kuitenkin myös *sisältönä*: tavoitteet, kasvu, tuote-markkina -asema, kilpailustrategia (Chakravarthy & Doz, 1992, 5-6). Tällöin strategiaa pidetään asemana, jonka avulla koetetaan löytää organisaatiolle suotuisa asema toimintaympäristössä (Ginsberg, 1988, 561).

Kolmanneksi, yrityksen strategisessa kehityksessä on erilaisia, toisistaan erottuvia vaiheita. Pitkä tasaisen kehityksen vaihe on *inkrementaalisen muutoksen* aikaa. Tämä vaihe muuttuu uudelleenlaiseksi tasaisen kehityksen vaiheeksi suuren, mutta lyhytkestoisen *vallankumouksellisen muutoksen* kautta. Muutos vaiheesta toiseen ei tapahdu ennustettavasti. Lisäksi yritykset siirtyvät uuteen vaiheeseen hyvinkin yksilöllisten prosessien kautta (Miller & Friesen, 1984a,b; Romanelli & Tushman, 1994).

Strategiset päätökset eivät synny yrityksen ulkopuolelta deterministisesti, vaan liikkeenjohtajat tekevät ne. He ovat tahtovia aktoreita, jotka tekevät valintoja monien vaihtoehtojen joukosta – omista lähtökohdistaan.

5 MUUTOS - EVOLUUTIO JA REVOLUUTIO

5.1 Evoluutio

5.1.1 Darwinistinen gradualismi

Kysymykset muutoksesta ovat jatkuvasti askarruttaneet organisaatiotutkijoita. Miten organisaatiot muuttuvat? Miten ne sopeutuvat tai epäonnistuvat sopeutumaan ympäristöönsä? Miten muutos suunnitellaan ja toteutetaan?

Eräs paradigma on merkittävästi vaikuttanut organisaation muutosprosessia koskevaan ajatteluun: *darwinistinen malli* evoluutiosta pienten geenikom-binaatioiden muutoksen hitaana virtana, josta ympäristön valinta asteittain muotoaa jotain uutta. Tämä käsitys sisältää ajatuksen inkrementaalisesta ja kumula-tiivisesta muutoksesta. Sen avulla on selitetty kaikkea aina eroosiosta organi-saatiomuutokseen saakka (Gersick, 1991, 10).

Artikkelissaan "General Theory of Evolution" Csanyi tarkastelee molekyy-lin, hermojärjestelmän, organismin, kulttuurin ja tekniikan evoluutiota. Hän esittää lopuksi seuraavanlaisen evoluution määritelmän, jonka mukaan evo-luutio on mahdollista jatkuvaa vaihdantaa (energy-flow) sisältävässä avoimessa järjestelmässä (Csanyi, 1980, 427):

"Evolution is the process in the course of which an open system existing in an energy-flow leaves the state of equilibrium and in its structure replicative information evolves that continually increases and converges toward a maximum until the whole system becomes one, coordinated replicative unit."

Monet kirjoittajat (Watzlawick et al., 1974; Argyris & Schön, 1978; Bartunek, 1984; Bass, 1985; Levy, 1986; Bartunek & Louis, 1988; Torbert, 1989) ovat esittä-neet muutokselle ryhmäteoriaan perustuvan viitekehyksen, jossa niin sanottu first-order change ei ole vallankumouksellinen, mutta second-order change sen sijaan voi olla vallankumouksellinen. Tällöin darwinistinen luonnonvalinta on

samaa kuin first-order change. Mutaatio sen sijaan on second-order change, sillä se muuttaa koko systeemiä.

"(First-order change) occurs within a given system which itself remains unchanged... (and second-order change is) a change of change." (Watzlawick et al., 1974)

Argyris ja Schön (1978) ovat esittäneet oppimiseen liittyen, että single-loop learning tapahtuu systeemissä vallitsevien normien alueella eikä se johda vallankumoukselliseen muutokseen. Double-loop learning sen sijaan luo siihen mahdollisuuden. Tähän liittyvät myös seuraavat käsitteet (Lant & Mezias, 1992): first-order learning ja second-order learning. Edellä sanotun perusteella voidaan erottaa seuraavat kaksi käsitteiden ryhmää:

- single-loop learning - first-order learning - first-order change - luonnonvalinta
- double-loop learning - second-order learning - second-order change - mutaatio.

Edellisiin verrattavina laajoina käsitteinä ovat organisaatiota kuvaavat tyyppi N ja tyyppi P (Ramaprasad, 1979), joista edellinen liittyy darwinistiseen evoluutioon ja jälkimmäinen systeemiä muuttavaan evoluutioon. Tyyppi N sisältää seuraavat perusolettamukset:

- organisaatiolla on vain yksi vakaa ja pysyvä tila
- organisaatio tuhoutuu, jos se joutuu kauas tästä vakaasta tilasta
- organisaatio tarvitsee negatiivisen feedback mekanismin, jotta se voi pysyä siedettävissä rajoissa vakaan tilan alueella: rajojen yli menevää muutosta estetään aktiivisesti (Gould, 1989, 124).

Tyyppi N siis sisältää mahdollisuuden seuraaviin: first-order change, single-loop learning, solun jakaantuminen, luonnonvalinta ja muut ei-vallankumoukselliset muutokset. Tyyppi P sen sijaan sisältää mahdollisuuden vallankumoukselliseen muutokseen. Siihen sisältyvät olettamukset ovat seuraavat:

- organisaatio voi olemassaolonsa aikana olla monessa erilaisessa vakaassa tilassa - yhdessä kerrallaan
- organisaatio, joka ajautuu kauas vakaasta tilastaan joko tuhoutuu tai stabiloituu johonkin toiseen vakaaseen tilaan
- organisaatio tarvitsee negatiivisen feedback mekanismin, jotta se voisi pysyä siedettävissä rajoissa vakaan tilan alueella
- organisaatio tarvitsee positiivista feedback mekanismia siirtyäkseen senhetkisestä vakaasta tilasta uuteen vakaaseen tilaan.

Evoluutiokäsitykseen sopii ajatus organisaation jatkuvasta muutosprosessista, jolloin yritys alituisen seuraa toimintaympäristönsä muutoksia ja pyrkii sopeutumaan niihin (Meyer et al., 1990, 95). Tällaista evoluutionaarista muutosta ovat organisaatioi-

hin liittyen kuvanneet myös Burns & Stalker (1961), Chandler (1969), Emery & Trist (1965) ja Ansoff (1965).

5.1.2 Inkrementalismi

Inkrementalismien käsite organisaation politiikan muotoilussa juontaa juurensa Lindblomin (1959) ja Braybrooke & Lindblomin (1963) ajatuksista. Ne päätyivät teoriaan hajautetusta inkrementalismista (disjointed incrementalism), jolla selitettiin julkisen vallan päätöksentekoa. Se on saanut osakseen sekä tukea (Anton, 1966; Wildavsky, 1964; Wildavsky & Hammond, 1965) että arvostelua (Arrow, 1964; Dror, 1964, 1983; Etzioni, 1967, 1986, 1989). Samaan aikaan kehitettiin myös hieman toisenlaisia malleja, joista lupaavin oli Quinnin (1980) looginen inkrementalismi (logical incrementalism). Se syntyi tutkimuksista, jotka käsitelivät suuria ja monimutkaisia yritysorganisaatioita.

Eisenhardt ja Zbaracki (1992) nimeävät organisaation politiikan muotoilun tutkimukselle kolme näkökulmaa. Ensimmäinen on rationaalisuus ja rajoitettu rationaalisuus. Sen piirissä esitetään, että *kognitiiviset rajoitukset* pakottavat yksilöt ja organisaatiot päätöksenteossa rajoitettuun rationaalisuuteen (Cyert & March, 1967; Hickson et al., 1986). Tällöin on kyse tilannekohtaisesta optimoinnista, tyydyttävistä ratkaisuista ja standardinomaisten menettelytapojen hyväksymisestä.

Toisessa näkökulmassa politiikan muotoilu ja strateginen päätöksenteko on tulosta poliittisesta prosessista. Siinä päätöksentekijät, jotka omaavat vastakkaisia tavoitteita ja erilaisia määriä valtaa, kehittävät toimintaa muodostamalla *voimakkaita koalitioita* ja asiaan vaikuttavia prosesseja (Allison, 1971; Pettigrew, 1973).

Kolmantena näkökulmana on garbage-can -malli organisaatiosta. Sen ytimenä on sellainen organisatorinen päätöksenteko, joka ikään kuin organisoituina anarkiana syntyy sattumanvaraisesti mahdollisuuksien, *tilanteiden*, ongelmien, ratkaisujen ja osallistujien pohjalta (Cohen et al., 1972).

Inkrementalismi on esillä jokaisessa edellä mainitussa tutkimusnäkökulmassa, joka liittyy politiikan muotoiluun. Ehkä voimakkainta se on organisatoriseen päätöksentekoon liittyvän vallan ja valtakolitioiden alueella (Rajagopalan & Rasheed, 1995, 290).

Hajautettu inkrementalismi

Tässä mallissa organisaation politiikan tai ongelma-alueen analysointi ja arviointi tapahtuu näennäisesti ilman koordinoitua eri kohdissa organisaatiota. Poliitiikan korjaaminen on sen pikku osien parantelemista - ei vaihtoehtoisten tavoitteiden tai politiikan vaihtoehtojen miettimistä. Tätä mallia pidetään sopivana sellaiseen politiikan muotoiluun, jossa muutosten määrä on pieni ja ne tapahtuvat olemassa olevan rakenteen piirissä. Muutos tapahtuu melko merkityksettömässä muuttujassa tai se on merkityksetön muutos merkittävässä muuttujassa. Lisäksi päätöksentekijöillä on melko vähän ymmärrystä kyseisestä ongelmatilanteesta.

Politiikan formulointi tapahtuu eri ryhmien ja yksilöiden välisenä jatkuvana neuvotteluprosessina, jossa osallistujat samalla luovat ja määrittävät omat ongelmansa ja ratkaisunsa:

"Social order is contingently accomplished through the skilled actions of subjects who coordinate their relationship with others through various tactics which establish or confirm the grounds of the communicative exchange." (Knights & Morgan, 1991, 254)

Looginen inkrementalismi

Quinnin mukaan (1980) suurissa yritysorganisaatioissa strategian kehittäminen tapahtuu prosessissa, jota formaalin suunnittelun, vallan ja käyttäytymisen paradigmat selittävät riittämättömästi. Yritysjohdon toimintaa sen sijaan kuvaavat paremmin *vaihe vaiheelta tapahtuvat ratkaisut ja jatkuvat tarkistukset*, kun uutta informaatiota tulee käyttöön. Toisin kuin hajautettu inkrementalismi, looginen inkrementalismi pitää politiikan muotoilua tietoisena ja proaktiivisena prosessina, jota ylimmän johdon vahva visio tukee. Kun hajautettu inkrementalismi tavoittelee yhteistä sopimista konfliktien minimoinnin avulla, looginen inkrementalismi tähtää strategisten päätösten laadun nostamiseen ja niiden menestyksekkään toteuttamisen varmistamiseen (Rajagopalan & Rasheed, 1995, 292).

Loogisen inkrementalismien mukainen prosessi siis tarkoittaa suunniteltua ja keskitettyä inkrementaalisten päätösten koordinoitua, jota tukee organisaation ja sen tarpeiden jatkuva uudelleenarviointi. Hyvillä johtajilla on erinomainen tuntuma tavoitteisiin, mutta heiltä puuttuu selkeitä ideoita niiden saavuttamisen toteuttamiseksi. Niinpä he etenevät kohti tavoitteita inkrementaalisti -yrittämisen ja erehdyksen kautta. Weickin esittämä pienten voittojen strategia käsittelee sosiaalisia ongelmia loogisen inkrementalismien hengessä:

"Small wins do not combine in a neat, linear, serial form... More common is the circumstance where small wins are scattered and cohere only in the sense that they move in the same general direction." (Weick, 1984, 43)

Loogista inkrementalismia on myös kritisoitu. On esitetty, että koska sen löydökset on saatu case-tutkimuksista, niistä puuttuvat hyvin määritellyt teoreettisen löydökset. Pondy (1983) puolustaa loogisen inkrementalismien normatiivista luonnetta ja esittää sen toimivan, koska se yhdistää ja institutionalisoi rationaalisen ja intuitiivisen ajattelun organisatorisissa ja liikkeenjohdollisissa prosesseissa.

Quinnin (1980) esittämä näkemys, että strategiat syntyvät jatkuvina, inkrementaalisina ja kasaantuvina, on vastakkaista Mintzbergin (1978) löydöksille. Viimeksi mainitut sisältävät ajatuksen, että on myös ei-inkrementaalisia muutoksia, jotka tapahtuvat lyhytaikaisena ryöpsähdyksenä ja joita sitten seuraa muuttumattomuuden kausi.

Hajautettu inkrementalismi rajaa tietoisesti alueensa vain inkrementalismiin eikä looginen inkrementalismikaan käsittele ei-inkrementalististen pää-

tösten syntymistä (Rajagopalan & Rasheed, 1995, 294). Johnson (1988) esittää, että jos liikkeenjohto pitää itseään loogisen inkrementalismiin hengessä toimivana, ei tällainen tietoisesti johdettu inkrementaali muutos välttämättä pidä silmällä organisaation toimintaympäristön muutosta. Silloin voi käydä niin, että inkrementaalisti hoidettu strateginen muutos ja toimintaympäristön muutos eroavat toisistaan. Tällöin tarvittaisiin ei-inkrementaalista, vallankumouksellista muutosta.

5.2 Vallankumouksellinen muutos

5.2.1 Vallankumouksellisen muutoksen luonne

Evoluution ja revoluution välinen näkemysero voidaan kiteyttää näin: *nähdäänkö muutos asteittaisena siirtymisenä muodosta toiseen vai ei*. Gradualistinen paradigma esittää, että systeemit hyväksyvät mitä muutoksia tahansa ja mihin aikaan tahansa kunhan ne ovat tarpeeksi pieniä. Suuret muutokset johtuvat siitä, että pienet muutokset kasaantuvat.

Darwinistisen gradualismin on haastanut uusi näkemys biologisesta evoluutiosta: keskeytetty tasapainotila, punctuated equilibrium (Eldredge & Gould, 1972). Siinä esitetään, että lajit esiintyvät suurimman osan aikaa staattisina muotoina ja että uudet lajit syntyvät odottamatta, äkillisen vallankumouksellisen keskeytyksen ja sitä seuraavan nopean muutoksen aikana. Samanlaisia empiirisiä tietoja on tullut esimerkiksi seuraavilta alueilta:

sosiaalitieteet	normaalitiede ja tieteellinen vallankumous (Kuhn, 1979)
innovaatiot	evolutionaariset ja radikaalit teollisuusinnovaatiot (Abernathy & Utterback, 1982)
organisatorinen sopeutuminen	momentum ja revoluutio (Miller & Friesen, 1984a)
yksilön kehitys	stabiilien kausien ja siirtymäkausien vuorottelu aikuisen kehityksessä (Levinson, 1978)
muutoksen metateoria	järjestys, kaaos ja muutos itseorganisoiduissa järjestelmissä (Prigogine & Stengers, 1984).

Näissä kaikissa on sama perusasetelma: suhteellisen pitkät stabiilit tasapainotilan kaudet keskeytyvät lyhyillä ajanjaksoilla, joissa tapahtuu vallankumouksellista muutosta.

linen metamorfoottinen muutos (Meyer et al., 1993). Tällainen muutos on dramaattinen, nopeasti tapahtuva, olemassa olevan systeemin hahmon kokonaan särkevä. Tuota kaikkea seuraa systeemin uudelleenrakentuminen (Miller & Friesen, 1980a).

"(Revolutionary or radical change is large, discontinuous change that) takes organizations outside their familiar domains and alters bases of power." (Starbuck, 1983, 99)

Tällä uudella näkökulmalla on ollut merkittäviä vaikutuksia siihen miten organisaatioiden nähdään muuttuvan: milloin ja miten muutos tapahtuu sekä miten sitä voi johtaa. Se tarjoaa lupaavia käsitteellisiä työkaluja organisaation ja sen ympäristön välisen suhteen ymmärtämiseen. *Pelkkä inkrementaali sopeutuminen ei riitä, kun yritys ympäristön taloudelliset, sosiaaliset ja tekniset trendit muuttuvat voimakkaasti* (Halberstam, 1986; Kennedy, 1987; Loye & Eisler, 1987).

"Theories of change emphasize either the stability of the process or the changes they produce, but a serious understanding of organizations requires attention to both." (March, 1981, 563)

Muutosta ei pidä luonnehtia vallankumoukselliseksi pelkästään vaikutusten perusteella, vaan myös muutosten luonne on keskeistä. Hyvin dramaattiset vaikutukset ovat saattaneet johtua ei-vallankumouksellisista muutoksista ja hyvin vallankumouksellisilla muutoksilla ei välttämättä ole kovin dramaattisia vaikutuksia etenkin lyhyellä tähtäyksellä (Ramaprasad, 1982, 387). Seuraavaksi esitetään muutamia vallankumouksellisen muutoksen piirteitä (Ramaprasad, 1982, 389-390):

1. Vallankumouksellinen muutos voi tapahtua vain tyyppi P:hen liittyvien oletusten vallitessa.
2. Lisäys tyyppi P:n oletuksiin: second-order negatiiviset feedback-loopit ovat välttämättömiä, sillä niiden tarkoituksena on ehkäistä systeemiä tuhoutumasta vallankumouksellisessa muutoksessa. Metanormit, jotka pitävät systeemiä pystyssä silloin, kun itse normeja muutetaan, ovat välttämättömiä. Yksinkertainen esimerkki metanormista on seuraava: ollaan yhtä mieltä siitä, ettei olla eri mieltä. Metanormi sallii erilaisten vaihtoehtojen tilojen tutkimisen, ilman että organisaatio murtuu, ennen kuin organisaatiolle muodostuu uusi vakaa tila.
3. Edellä mainittu lisäys (second-order negatiivinen feedback-looppi) sekä double-loop feedback ja oppiminen ovat välttämättömiä, jotta vallankumouksellisista muutosta voi tapahtua.
4. Muutos voi olla hyvin paikallinen, mutta sen vaikutukset saattavat tuntua koko organisaatiossa. Esimerkiksi mutaatio, joka tapahtuu niissä moskii-

toissa, jotka ovat kehittäneet resistanssin DDT:tä vastaan, rajoittuvat vain muutamiiin niistä sadoista geeneistä, joita moskiitolla on. Kuitenkin nuo muutamat mutaatiot saavat aikaan muutoksia koko moskiittolajin eloonjäämiseksi.

5. Mutaatiot ovat harvinaisia (Ford, 1979) ja myös vallankumoukselliset muutokset ovat harvinaisia. Ihmiset voivat tietoisesti saada aikaan tällaisia muutoksia useammin kuin mitä tapahtuu luonnon mutaatioissa. Geenit ovat äärimmäisen stabiileja kuten myös organisaatioiden perusrakenteet ja perusprosessit. Ne voivat kuitenkin muuttua ja muodostaa uusia kombinaatioita vastatakseen moniin ympäristön muutoksiin ilman, että käyvät läpi vallankumouksellista muutosta.
6. Mutaatiot voivat olla joskus dysfunktionaalisia. Samoin myös vallankumouksellinen organisatorinen muutos voi olla dysfunktionaalinen. Mutaatioiden seurauksia ei voida ennustaa, ei myöskään organisatorisen vallankumouksellisen muutoksen seurauksia. Tällainen prosessi on paljolti yrittämisen ja erehdyksen värittämää (Ford, 1979). Systeemi ei etene tasaisesti kohti ennakoitua lopputilaa, sillä sekä systeemin osat että osien välistä vuorovaikutusta säätelevät säännöt saattavat muuttua ennustamattomasti vallankumouksellisen muutoksen aikana. "The definition of the system is... liable to be modified by its evolution" (Prigogine & Stengers, 1984, 189). Mutaatiot ovat peruuttamattomia, samoin vallankumoukselliset muutokset.

Buckley ja Perkins (1984, 56-58) käyttävät vallankumouksellisen muutoksen synonyyminä muodonmuutosta (*transformative change*). Siinä tapahtuu suuria muutoksia perusoletuksissa, johon liittyy merkittävä muutos tietoisuudessa, arvoissa ja havaitsemisessa. Se siis *rikkoo vallitsevan uskomusrakenteen* (De Bivort, 1984, 244) ja on perinpohjainen, traumaattinen ja vallankumouksellinen (Kleiner & Corrigan, 1989, 27). Muodonmuutoksen vastakohtaksi esitetään muutostapahtumaa (*transactional change*), jossa muutellaan yksittäisiä asioita tilanteen mukaan (Burns, 1978, 4). Muutostapahtumassa johtaja ei muuta kulttuuria, mutta sitä muutetaan muodonmuutoksessa (Bass, 1985, 1990).

5.2.2 Syvärakenne, tasapainotilan kausi, vallankumouksellinen kausi

Keskeytetyn tasapainotilan malli eroaa gradualistisesta mallista kahdessa suhteessa. Ensinnäkin, gradualistinen malli hyväksyy minkä tahansa muutoksen, kunhan se on tarpeeksi vähäinen. Suuret muutokset tapahtuvat siksi, että pienet muutokset kumuloituvat. Keskeytetyn tasapainotilan malli puolestaan esittää, että on tietty raja, jonka yli menevää muutosta estetään aktiivisesti.

Toiseksi, gradualistinen malli esittää, että samantyyppiset järjestelmät kehittyvät eteenpäin suuntautuvina samaa väylää pitkin. Tällaista eteenpäin suuntautumista esittävät myös elinkaari- ja vaiheteoriat, joilla on ollut merkittävä asema organisaation kehityksen kuvaamisessa. Keskeytetyn tasapainotilan

malli ei kuitenkaan tarjoa tuttua reittiä kohti ennalta määrättyjä vaiheita. Tähän vaikuttavat systeemin rakenne ja sen osien vuorovaikutusta säätelevät säännöt, jotka voivat muuttua ennustamattomasti vallankumouksellisen muutoksen aikana.

Seuraavassa esitetään kaksi Gersickin tekemää sisällöllistä tiivistelmää: keskeytetyn tasapainotilan malli ja se miten tämä malli eroaa gradualistisesta näkemyksestä. Näiden tiivistelmien taustalla on kuusi keskeytetyn tasapainotilan mallin mukaista teoriaa: yksilöt (Levinson, 1978), ryhmät (Gersick, 1988), organisaatiot (Tushman & Romanelli, 1985), tiede (Kuhn, 1979), biologiset lajit (Gould, 1989), perusteoria (Prigogine & Stengers, 1984).

"Systems evolve through the alteration of periods of equilibrium, in which persistent underlying structures permit only incremental change, and periods of revolution, in which these underlying structures are fundamentally altered." (Gersick, 1991, 13)

"Systems do not evolve through a gradual blending from one state to the next. Systems' histories are unique. They do not necessarily evolve from lower to higher states, through universal hierarchies of stages, or toward pre-set ends." (Gersick, 1991, 14)

Keskeytetyn tasapainotilan näkemys (Gersick, 1991; Romanelli & Tushman, 1994) koostuu kolmesta osasta: syvärakenne (deep structure), tasapainotilan kausi (equilibrium period) ja vallankumouksellinen kausi (revolutionary period). Näistä ensimmäinen, syvärakenne, on kaikkein kriittisin tämän näkemyksen ymmärtämiselle ja samalla se on vaikein käsite määritellä (Kuhn, 1979, 174-210; Levinson, 1986).

Syvärakenne on perusvalintojen kimppu, johon systeemi perustuu (Gersick, 1988, 17, 21). Se käsittää perusosat, joista syvärakenne organisoiutuu, ja perusaktiviteetit, jotka ylläpitävät olemassaoloa. Evoluutiota ja revoluutiota sekä niiden suhdetta selitetään tällä kaiken perustana olevalla hyvin kestäväällä järjestyksellä eli syvärakenteella. Se estää ja rajoittaa muutosta tasapainotilan kausina. *Suuren muutoksen kausina se rakentuu uudelleen ja pakottaa muutokseen.* Tämä lähestyminen eroaa selvästi universaaleista elinvaihemalleista, jotka etsivät valintojen seurauksista yleistyksiä ja hylkäävät yksilöllisten eroavuuksien olemassaolon. Gersick tiivistää syvärakenteen olemuksen seuraavasti:

"Deep structure is a network of fundamental, interdependent "choices", of the basic configurations into which a system's units are organized, and the activities that maintain both this configuration and the system's resource exchange with the environment. Deep structure in human systems is largely implicit." (Gersick, 1991, 15)

Syvärakenne pysyy erittäin stabiilina kahdesta syystä. Ensinnäkin, se toimii kuten päätöspuu: muut vaihtoehdot rajautuvat pois ja valittu vaihtoehto on ainoa ymmärrettävä. Tämä on yhdenmukaista organisaatiotutkijoitten esittämän ensivalinnan pysyvyyden kanssa (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Ger-

sick, 1988; Stinchcombe, 1965). Toiseksi, systeemin syvärakenne vahvistaa feedback-looppien avulla systeemiä kokonaisuutena.

Tasapainotilan kautena tehdään inkrementaaleja muutoksia, mutta syvärakenne ei muutu (Wake et al., 1983). Samalla inertia ylläpitää systeemin tasapainoa. Mutta miksi on niin vaikea tehdä suuria muutoksia? Vastauksena tähän on kolme seikkaa: kognitio, motivaatio ja velvollisuus.

Kognitiiviset mallit muovaavat voimakkaasti inhimillistä tietoisuutta, sillä niiden avulla tulkitaan todellisuutta ja ymmärretään toimintoja. Ne rajoittavat tietoisuutta vaihtoehtoista ja valikoivat hyväksyttävän tiedon kuten on toimialareseptin ja yritysparadigman kohdalla. Tällöin nähdään vain se mitä uskotaan:

"(Phenomena) that will not fit the box are often not seen at all." (Kuhn, 1979, 24)

Levinson (1978) esittää, että muutoksen esteinä ovat myös *motivaatioon* liittyvät seikat. Epävarmuus sekä menetyksen ja epäonnistumisen pelko estävät elämänrakenteiden muuttumista uusiksi. Kuhn (1979, 78) kuvaa tutkijoiden halukkuutta tehdä vain pieniä muutoksia teorioihinsa, jotta välttyttäisiin ikäviltä kriittisiltä pohdinnoilta. Keskeisiä ovat tasapainotilan aikana syntyneet riippuvuudet ja tasapainotilan päättymiseen liittyvä oman aseman menettämisen pelko. Ne vaikuttavat voimakkaasti motivaatioon välttää merkittäviä systeemi-muutoksia (Gersick, 1991, 18).

Levinson (1986) kuvaa elämänrakennetta ihmissuhteiden kimppuna, johon liittyvät *velvollisuudet* säätelevät yksilöä. Kuhn (1979, 35) tuo esille opiskelijoiden sosiaalistamisen, joka vaikuttaa inertian ja tietyn velvollisuuden lisääntymiseen.

Mutta systeemit myös hyötyvät tällaisesta muutosvastarinnasta. Siitä nimittäin seuraa sisäistä yhdenmukaisuutta ja inertian lisääntymistä. Kuhn (1979, 25) esittää, että normaalitieteen aikana ratkaistaan ongelmia, joita ei olisi ratkaistu, ellei olisi voimakasta sitoutumista senhetkiseen paradigmaan. Myös Tushman ja Romanelli esittävät, että organisaatio tulee tasapainotilan kautena sisäisesti yhtenäiseksi:

"... selection process favor... organizations whose strategic orientations are consistent with internal and external environmental demands." (Tushman & Romanelli, 1985, 195)

Vallankumouksellinen kausi on keskeytetyn tasapainotilan mallin kolmas pääkomponentti. Tasapainotilan kaudella tapahtuvan inkrementaalisen muutoksen ja vallankumouksellisen muutoksen välinen ero on kuin koripallopelissä, jossa korirengasta ensin vähitellen siirretään yhä ylemmäksi ja lopuksi korirengas otetaan yhtäkkiä kokonaan pois. Ensi vaiheissa pelin syvärakenne ei muutu, mutta loppuvaiheessa se muuttuu.

Mallin mukaan systeemi ei muutu niin, että se siirtyisi vähittäisten muutosten kautta nykyisestä pelistä uudenlaiseen. Sellainen kokonaan uuteen peliin

siirtyminen on kokonaisvaltainen, yhdellä kertaa tapahtuva vallankumouksellinen muutos.

Miksi systeemin osissa tapahtuvat inkrementaalit muutokset eivät muuta kokonaisuutta? Syvärakenne generoi inertiaa, joka estää systeemiä luomasta vaihtoehtoja kognitiivisten rajojensa ulkopuolelle. Lisäksi syvärakenne ikään kuin vetää puoleensa jokaista piirrettä, joka on syvärakenteen mukaista.

Tästä seuraa, että syvärakenne purkautuu muutoksessa ensin osiin ja jättää samalla systeemin hetkittäisesti epäorganisoiduksi. Tällöin on mahdollista, että mikä tahansa vallankumouksellinen muutos voi tapahtua. Sitten systeemin osat yhdessä joidenkin uusien osasten kanssa muodostavat uuden hahmon, joka toimii uuden syvärakenteen mukaisesti.

Levinson (1986), Gersick (1989), Kuhn (1979) ja Prigogine & Stengers (1984) kuvaavat siirtymävaiheen hyvin samalla tavalla: ensin vanha tasapainotila murtuu ja syntyy epätietoisuus tulevaisuudesta. Sitten valitaan uusi perusta, jonka ympärille kristallisoituu uusi syvärakenne. Levinson (1978) ja Gersick (1989) kuvaavat siirtymäkauden kahden erilaisen tapahtuman avulla: vanhan syvärakenteen syrjäyttäminen ja uuden syvärakenteen synnyttäminen.

5.2.3 Vallankumouksellisen muutoksen dynamiikka

Mikä laukaisee liikkeelle vallankumouksellisen muutoksen? Merkittävänä alkulähtökohtana on tasapainotilan kauteen liittyvän *inertian murtuminen*. Siihen on kaksi syytä: ensinnäkin, organisaatioon tulleiden uusien johtohenkilöiden suhtautuminen mahdollisuuksiin ja kriiseihin; toiseksi, systeemin saapuminen tiettyyn kriittiseen elinvaiheeseen. Uusien johtohenkilöiden eräänä tehtävänä on rikkoa syvärakenne ja perustaa uusi.

Systeemin jäsenet eivät siis aloita vallankumouksellista jaksoa siksi, että heillä on uusi idea, vaan siksi, että tasapainotila on alkanut murtua (Gersick, 1991, 26). Koska vallankumouksellisella kaudella ei ole ohjaavaa syvärakennetta eikä sen antamaa tulevaisuuden suuntaa, organisaation jäsenet tuntevat epävarmuutta. Tähän liittyvät voimakkaat tunnetilat, uudet kontaktit toimintaympäristöön, uusi kognitiivinen tulkinta sekä vallankumouksellisen muutoksen eteneminen koko järjestelmään (Gersick, 1991, 27-30). Nämä neljä seikkaa kertovat osaltaan siitä, miten järjestelmä toimii vallankumouksellisen muutoksen vallitessa.

Tunnetilat. Kun ei enää olla vanhan syvärakenteen johtamina eikä enää ole samaa voimakasta suuntaa tulevaisuuteen, systeemin jäsenet tuntevat epävarmuutta. Siihen liittyy voimakkaita tunteita: kaaoksen, ratkaisemattomuuden ja menetyksen pelkoa, mutta myös toivoa jostain paremmasta.

Uudet kontaktit toimintaympäristöön. Organisaatioon tulleet uudet johtohenkilöt omaavat uusia kognitiivisia näkökulmia, tuoretta tietoisuutta toimintaympäristöstä ja energiaa luovaa varmuutta. Tätä he jakavat organisaation muille jäsenille. He ovat merkittäviä siirtymäkauden hahmoja, joiden kanssa syntyneet suhteet antavat organisaation muille jäsenille rohkaisua uuden tulkintatavan oppimiseen.

Uusi kognitiivinen tulkinta. Havaitseminen on hyvin subjektiivista: on monia tapoja tulkita maailmaa (Kuhn, 1979). Tämä vaikuttaa osaltaan siirtymävaiheen ennustamattomuuteen, sillä valittavana on monia mahdollisia polkuja (Prigogine & Stengers, 1984, 176). Syvärakenteen murtumista on kuvattu jonakin hetkenä tapahtuvana symmetrian rikkoutumisena:

"Symmetry breaking is a wide-spread... behaviour of complex systems, including the human brain. (For example) taking the black features, we recognize devils, whereas the white features as foreground let us see angels... Pattern recognition can often be viewed as sequence of symmetry breaking events, in which at each branching point new information is needed to break the symmetry and make a unique decision possible." (Haken, 1981, 19)

Edellä sanottu luo kaksi näkökulmaa keskeytetyn tasapainotilan mallin ja gradualistisen evoluution välisiin eroavaisuuksiin. Ensinnäkin, historialla on merkitystä, sillä historia determinoi sitä millaista tietoa organisaation jäsenet valitsevat. Toiseksi, systeemin tulevaisuus on ennustamaton, sillä se tieto, jota käytetään murtamaan symmetriaa voi tulla sattumanvaraisesti ympäristöstä.

Miksi ihmiset löytävät nopeasti uuden näkemyksen siirtymävaiheessa? Suuri epävarmuus olla ilman syvärakennetta johtaa suureen intensiivisyyteen löytää uusia ratkaisuja. Luopuminen vanhasta syvärakenteesta vapauttaa systeemin jäsenet etsimään symmetriaa murtavaa informaatiota sekä havaitsemaan ja tulkitsemaan aikaisemmin tiedettyä tietoa uudella tavalla. Jos uusi järjestys ei saa otetta melko nopeasti, monet intressit vetävät sitä kohti vanhaa syvärakennetta ja siksi siirtymäkausi saattaa päättyä epäonnistumiseen lyhyehkön ajan kuluessa.

Vallankumouksellisen muutoksen eteneminen koko järjestelmään. Mikään muutos ei kata hetkessä koko järjestelmää. Muutos alkaa organisaation keskeisistä osista, jossa se vakiintuu ennen kuin se leviää muuhun osaan organisaatiota. Muutoksen pitää alkaa nopeasti ja samalla tarpeeksi pienissä ryhmissä, jottei sen eteneminen vaarannu.

Syyt vallankumoukselliseen muutokseen

Miksi vallankumouksellista muutoksia tapahtuu? Syyt ovat kahdenlaisia. Ensinnäkin, sisäiset syyt rikkovat systeemin osasten ryhmittymisen tai niiden suhteen toimintaympäristöön. Toiseksi, ulkoisen toimintaympäristön muutokset uhkaavat systeemin kykyä saada tarvittavia resursseja. Sisäisiä syitä ovat uusi toimitusjohtaja (Kotter & Heskett, 1992), muutosagentit, jotka kääntävät status quo -agentit muutokselle suopeiksi (Ginsberg & Abrahamsson, 1991). Tähän liittyvät tuloksellisuus (Oster, 1982), tavoitetaso (Cyert & March, 1967) ja organisatoriset vararesurssit (Bourgeois, 1981). Ulkoiset syyt syntyvät toimintaympäristön trendimuutoksista (Meyer, 1982a; Strebel, 1989), jotka vaikuttavat resurssien saantiin (Aldrich, 1975), kapasiteettiin, investointeihin, kasvuun ja innovaatioihin (Tushman & Anderson, 1986), kilpailijoiden toimenpiteisiin

(MacMillan et al., 1985) ja sidosryhmien vaatimukseen (Lundberg, 1984; Ginsberg & Bucholz, 1990).

Rajagopalan & Rasheed (1995, 295-296) tiivistävät vallankumouksellisen muutoksen syyt neljään kohtaan: henkilövaihdokset ylimmässä liikkeenjohdossa, muutokset sidosryhmien vaatimuksissa, jakamaton resurssisitoutuminen, toimintaympäristön epäjatkuvuudet.

Liikkeenjohtoselitystä tukevat monet strategisen johtamisen alueen tutkimukset. Tichy (1983) löysi transformatiivisen johtajuuden roolin. Bourgeois ja Brodwin (1984) esittivät strategian toteuttamisen yhdeksi vaihtoehdoksi käskijä-mallia. Pfeffer ja Salancik (1978) toivat esille uuden toimitusjohtajan mukanaan tuomat uudenlaiset päämäärät ja arvot.

Ajatus muutosten taustalla olevista *sidosryhmien vaatimuksista* perustuu Jonesin (1975) spekulatiivisen kasvun teoriaan (*speculative augmentation*). Se selittää yhtäkkisiä suuria muutoksia julkisorganisaatioiden päätösprosessissa, joka yleensä on inkrementaalinen. Siinä jonkin sidosryhmän tekemä vaatimus johtaa politiikan muutokseen huolimatta siitä, onko muutokseen vaadittavia resursseja käytössä vai ei. Yritysorganisaatiossa esimerkiksi omistajat, tavaran-toimittajat, asiakkaat ja henkilöstö saattavat pakottaa yrityksen ei-inkrementaaliseen muutokseen (ks. sidosryhmäajattelusta: Näsi, 1995).

Sekä *jakamatonta resurssisitoutumista* että *jakamatonta poliittista sitoutumista* tarvitaan, jotta julkisorganisaatiossa tapahtuisi ei-inkrementaalinen muutos. Tällaista organisaation kynnysselitystä (*organizational threshold explanation*) on esittänyt Schulman (1975) analysoidessaan USA:n jättimäiseen avaruusohjelmaan liittyvää päätöksentekoa 1960-luvulla.

Isnard ja Zeeman (1977) ja Coppock (1997) ovat käyttäneet katastrofiteoriaa selittämään sekä inkrementaalista muutosta että epäjatkovaa suurta muutosta. He esittivät, että pienet muutokset saattavat saada aikaan suuria muutoksia merkittävässä muuttujissa, jolloin seurauksena on katastrofaalinen muutos. Katastrofiteorialla on selitetty myös yritysorganisaation suuria muutoksia (Bigelow, 1982; Halal & Lasken, 1980). Tällöin katastrofaaliset muutokset ovat usein syntyneet *toimintaympäristön epäjatkuvuuksista* (Miller, 1982; Miller & Friesen, 1980b; Tushman & Romanelli 1985). Toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ei kuitenkaan aina tulkita toimintaympäristön epäjatkuvuuksiksi, joten niillä ei silloin ole vaikutusta päätöksentekoon. Oliva et al. (1988) esittivät katastrofimalleille lisääntyvää käyttöä organisatoristen ilmiöiden tutkimisessa.

Scheinin (1987) ajatus yrityksen kyvystä muuttaa toimintakulttuuriaan olisi eräs mielenkiintoinen näkökulma koko edellä esitettyyn muutoskeskusteluun. Vaikka Scheinin tapa käsitellä muutosta kulttuurisidonnaisena ilmiönä tulee lähelle syvärakenneasetelmaa, on se jätetty tämän tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle.

Schein (1987, 31-38) on jakanut kulttuurin kolmeen tasoon: artefaktat, arvot ja perusoletukset. Artefaktat ovat ihmistyön aikaansaannoksia, mm. teknologiaa, taidetta ja havaittavaa käyttäytymistä. Arvot ovat kaikenlaisen kulttuurisen oppimisen taustalla. Jos tietty toimintatapa todetaan organisaatiossa menestyksekkääksi, sen taustalla olevassa arvossa tapahtuu kognitiivinen muo-

donmuutos - siitä tulee uskomus. Perusoletukset ovat toimintatapoja, joita pidetään kiistattomina itsestäänselvyyksinä. Minkä tahansa muun perusedellytyksen pohjalta tapahtuvaa käyttäytymistä pidetään tällöin käsittämättömänä.

5.2.4 Toimialaresepti ja yritysparadigma osana syvärakennetta

Mikä on toimialareseptin ja yritysparadigman suhde organisaation syvärakenteeseen? Ovatko ensin mainitut jokin osa tai peräti hyvin merkittävä osa syvärakennetta? Yhteisiä tekijöitä toimialareseptille, yritysparadigmalle ja syvärakenteelle ovat ainakin seuraavat kolme keskeistä seikkaa:

- ne edustavat organisaation vakaata ja pysyvää tilaa, jossa muita vaihtoehtoja rajataan pois siten, että vakaan tilan rajojen yli menevää muutosta estetään aktiivisesti (toimialaresepti: Hellgren & Melin, 1993, 53; yritysparadigma: Johnson, 1987a, 270-271; syvärakenne: Gersick, 1991, 13-16)
- ne ovat kognitiivisia malleja, jotka liittyvät arvoihin ja uskomuksiin (toimialaresepti: Spender, 1989, 6-8; yritysparadigma: Markus & Zajonc, 1985, 143; syvärakenne: Tushman & Romanelli, 1985, 176)
- ne ovat pääosaltaan implisiittisiä (toimialaresepti Spender, 1989, 190; yritysparadigma: Hellgren & Melin, 1993, 49-50; syvärakenne: Gersick, 1991, 15).

Kun toimialareseptiä ja yritysparadigmaa vertaa syvärakenteeseen syntyy ero siinä, miten niihin liittyvä muutos halutaan ymmärtää. Syvärakenne on osa keskeytetyn tasapainotilan mallia, jossa lähes muuttumaton ja vakaa tasapainotilan kausi voi muuttua uudelleenlaiseksi vakaaksi tilaksi vain vallankumouksellisen kauden kautta. Vallankumoukselliset kaudet ovat verrattain harvinaisia. Keskeytetyn tasapainotilan malli - ja syvärakenne sen osana - on siis rakennettu vallankumouksellisen muutoksen esiin nostamiseksi. Silloin vastakohtana on perinteinen darwinistinen gradualismi, joka on pelkästään inkrementaalista.

Toimialaresepti ja yritysparadigma on esitetty sellaisiksi, joissa helposti tapahtuva suuri muutos ei juuri ole mahdollinen. Jatkuvaa ja kumuloituvaa inkrementaalista muutosta voi kuitenkin tapahtua. Tällaisella muutoksen ymmärtämisellä on kuitenkin myös kilpailija: vallankumouksellinen muutos. Toimialaresepti ja yritysparadigma voivat siis muuttua merkittävästi muutoksessa, joka tapahtuu kokonaisvaltaisesti ja verraten lyhyen ajan kuluessa.

Tushman ja Romanelli määrittelevät organisaation syvärakenteen sisällön yksityiskohtaisesti seuraavalla tavalla:

"While (it) may or may not be explicit, it can be described by (five facets): (1) core beliefs and values regarding the organization, its employees and its environment; (2) products, markets, technology and competitive timing; (3) the distribution of power; (4) the organization's structure; (5) the nature, type and pervasiveness of control systems." (Tushman & Romanelli, 1985, 176)

Seuraavaksi näitä organisaation syvärakenteen tällä tavalla määriteltyjä osia käytetään hyväksi, kun niiden pohjalta muodostetaan toimialareseptin ja yritysparadigman sisällöt:

Syvärakenteen osat	Vastaavat osat toimialareseptissä ja yritysparadigmassa
--------------------	---

	<i>Toimialaresepti</i>
1) ydinuskomukset ja arvot, jotka koskevat toimintaympäristöä sekä organisaatiota ja työntekijöitä	1) ydinuskomukset ja arvot, jotka koskevat toimialaa
	<i>Yritysparadigman ydin</i>
	2) ydinuskomukset ja arvot, jotka koskevat organisaatiota ja työntekijöitä
	<i>Yritysparadigman laita</i>
2) yrityksen tuotteet, markkinat, teknologia ja kilpailutapa	3) yrityksen tuotteet, markkinat, teknologia ja kilpailutapa
3) organisaation rakenne	4) organisaation rakenne
4) vallan jakaantuminen	5) valta ja valvonta
5) valvontajärjestelmän luonne	

Edellä esitetyn perusteella toimialaresepti ja yritysparadigma voidaan ymmärtää erittäin merkittävänä osana syvärakennetta, sillä niiden määritelmässä on yhteisiä piirteitä (vakaa tila, joka liittyy kognitioihin, arvoihin ja asenteisiin ja joka on pääosaltaan implisiittinen), niiden yksityiskohtainen sisältö on hyvin samanlainen (Tushman & Romanellin esittämät viisi syvärakenteen sisällön osaa) ja niiden muutosta tarkastellaan sekä inkrementaalisen että vallankumouksellisen muutoksen näkökulmasta.

5.3 Yhteenveto

Organisaation muutosprosessien ymmärtämiseen on vaikuttanut merkittävästi darwinistinen paradigma. Se on taustana ajatukselle muutoksen hitaasta *inkrementaalisesta* virrasta. Yritysjohdon toimintaa kuvaavat vaihe vaiheelta tapahtuvat ratkaisut ja jatkuvat tarkistukset, kun uutta informaatiota tulee käyttöön. Organisaatiolla on tällöin yksi vakaa ja pysyvä perustila. Organisaatio tuhoutuu, jos se joutuu kauas tästä vakaasta perustilastaan.

Darwistisen gradualismin – ja siten inkrementalismin – on haastanut uusi näkemys biologisesta evoluutiosta: keskeytetty tasapainotila. Siinä lajit esiintyvät suurimman osan aikaa staattisina muotoina. Uudet lajit syntyvät odotta-matta, äkillisen *vallankumouksellisen keskeytyksen* ja nopean muutoksen aikana. Organisaatioihin liitettyä tämä merkitsee seuraavaa: pelkästään inkrementaali sopeutuminen ei riitä, kun yritys ympäristön taloudelliset, sosiaaliset ja tekniset trendit muuttuvat voimakkaasti. Niinpä Quinnin (1980) näkemys strategiasta jatkuvana ja kasautuvana on vastakkaista Mintzbergin (1978) löydöksille, joissa *strategian pitkät stabiilit kaudet murtuvat vallankumouksellisissa lyhytkestoisissa muutoksissa*.

Keskeytetyn tasapainotilan malli koostuu kolmesta osasta: syvärakenne, ta-sapainotilan kausi ja vallankumouksellinen kausi. Syvärakenne on perusvalin-tojen kimppu, johon systeemi perustuu. Se estää ja rajoittaa muutosta tasapai-notilan kausina. Suuren muutoksen kausina se rakentuu uudelleen ja pakottaa muutokseen. Tasapainotilan kausina tehdään inkrementaaleja muutoksia, mutta syvärakenne ei muutu, sillä inertia pitää systeemin tasapainossa. Vallan-kumouksellisella kaudella tapahtuu kokonaisvaltainen ja yhtäkkinen vallan-kumouksellinen muutos, kun uusi syvärakenne syntyy. Silloin ikään kuin ryh-dytään pelaamaan peliä uusin säännöin.

Vallankumouksellisen *muutoksen syiksi* on esitetty seuraavia: henkilövaih-dokset ylimmässä johdossa, muutokset sidosryhmien vaatimuksissa, jakamaton resurssisitoutuminen, toimintaympäristön epäjatkuvuudet (Rajagopalan & Rasheed, 1995). Vallankumouksellisen muutoksen vallitessa *organisaatiossa vai-kuttavat tunteet, uudet kontaktit toimintaympäristöön, uudet kognitiiviset tul-kinnat ja vallankumouksellisen muutoksen eteneminen koko järjestelmään* (Gersick, 1991).

Toimialaresepti ja yritysparadigma voidaan käsittää syvärakenteen osiksi kuten luvussa 5.2.4 on esitetty. Syvärakenteen piirteiden mukaisesti nekin edustavat organisaation vakaata ja pysyvää tilaa; ovat muodostuneet kognitiivisista mal-leista; ovat pääosiltaan implisiittisiä.

6 KONTEKSTI - TOIMIALA JA MONIALAYRITYS

6.1 Toimiala

Toimiala -käsite esiintyi jo Marxin analyyseissä, kun hän kuvasi teollisuusalojen ja maantieteellisten alueiden kehitystä. Sittemmin tätä käsitettä on käytetty työorganisaatioiden tutkimisessa. *Toimiala koostuu joukosta yrityksiä, jotka tuottavat samanlaisia hyödykkeitä.* Ne kilpailevat keskenään, joskin tämä kilpailu vaihtelee intensiteetiltään ja sitä voidaan myös säädellä. Lisäksi toimiala voi käsittää toimialajärjestöjä sekä julkisen vallan koordinoivia ja taloudellisesti tukevia yksiköitä. Tässä suhteessa toimialojen homogeenisuus vaihtelee suuresti (Whipp & Clark, 1986, 26).

Kullakin toimialalla on oma rakenteensa ja kielensä, joilla on merkittävä vaikutus toimialalla tapahtuvaan oppimiseen. Toimialat ovat kriittisesti riippuvaisia resursseista, rahoituksesta, tavarantoimittajista, asiakkaista ja työvoimasta. Teknologia muuttuu sekä vähitellen että voimakkaana ryöpsähdyksinä. Toimialan muutokseen käytettiin 1980-luvulla populaatioekologista selittämistä (Aldrich et al., 1984). Samaan aikaan tällaista selittämistä jo kritisoitiin: sitä pidettiin liian mekanistisena toimialan muutosprosessien monimutkaisuuteen nähden (Abernathy & Clark, 1983).

Whipp (1990) esitti, että toimialan rakenne vaikuttaa työhön ja kollektiiviseen toimintaan neljällä tavalla: 1) toimialan yritysten alueellinen keskittyminen, jonka syyt historiallinen kehitys paljastaa, 2) toimialan yritysten fragmentoitumisen aste, 3) johdon ja työntekijöiden arvostus, joka määräytyy tuotteiden statuksen ja yrityksen tuloksellisuuden mukaan, 4) ulkomainen tai yleensä lisääntynyt kilpailu.

Toimialan kehittämisessä ovat Whippin (1990) mukaan merkittäviä omistukselliset muutokset, teknologinen muutos ja toimialan ulkopuolelta tapahtuneet johtotason rekrytoinnit. Teknologisen muutoksen voimakasta merkitystä painotti myös Stekler (1985). Hän esitti, että teknologisessa muutoksessa pitää erottaa kaksi erilaista muutoksen aluetta: tuotantomenetelmät ja tuotteen

ominaisuudet. USA:n ja Britannian autotoimialoja tutkiessaan Abernathy (1978) esitti kahdeksan vuosikymmenen aikana tapahtuneen toimialamuutoksen kahdella muuttujalla: markkinat ja teknologia. Kumpikin muuttuja vaihteli korkeasta muutoksesta alhaiseen muutokseen.

Toimialan kilpailuvoimat

Yksi tunnetuimmista tavoista kuvata kilpailua ja samalla toimialan rakennetta on Porterin (1972, 1979a, 1985) viiden kilpailuvoiman malli. *Kilpailuvoimat määrittävät kilpailun intensiteetin toimialalla*. Perusajatuksena on, että toimialan tuloksellisuutta ei säätele tuotekehitys tai teknologinen kehitys, vaan toimialan rakenne.

Nämä viisi kilpailuvoimaa ovat mahdolliset uudet kilpailijat (new entrants), hankkijat (suppliers), ostajat (buyers), korvaavat tuotteet (substitutes) ja nykyiset toimialalle vakiintuneet yritykset (industry competitors). Kilpailu- ja rakennekäsitteen ulottaminen koskemaan myös asiakkaita ja hankkijoita on tavanomaista laajempi. Niinpä Porter puhuu laajennetun kilpailun mallista.

Jos kaikki viisi voimaa ovat vahvoja, toimialan tuloksellisuus on huono tuotettiinpa sitten mitä tuotteita tahansa. Sen sijaan jos nämä viisi kilpailuvoimaa pysyttelevät heikkoina, tuotteiden hinnat ovat korkeita ja toimialan tuloksellisuus hyvä (Bowman, 1990, 31).

Tämä malli muutti ja laajensi tarjonta-kysyntä -analyysiä. Ensinnäkin, se siirsi huomiota kaksivaiheisesta horisontaalisesta ketjusta kolmivaiheiseen, joka käsitti hankkijat, kilpailijat ja ostajat. Toiseksi, se huomioi myös alalle tulijat, korvaavat tuotteet ja kilpailijat (Ghemawat, 1999, 25).

Toimialan strategiset ryhmät

Porter (1976, 1979b, 1980) ja Caves & Porter (1977) hioivat Huntin (1972) ajatuksia toimialan strategisista ryhmistä sellaisiksi, että ne nousivat voimakkaan kiinnostuksen ja keskustelun kohteeksi. Porter määritteli strategisen ryhmän seuraavasti:

"An industry can be viewed as composed of clusters or groups of firms, where each group consists of firms following similar strategies in terms of the key decision variables. Such a group could consist of a single firm, or could encompass all the firms in the industry. I define such groups as strategic groups." (Porter, 1979b, 215)

Porter (1979b) esitti hypoteesin siitä, että tällaisten ryhmien esiintyminen toimialalla lisää kilpailua. Mitä enemmän ryhmiä on ja mitä lähempänä niiden markkinaosuudet ovat toisiaan, sitä kiihkeämpää on kilpailu. Saman saa aikaan ryhmien strategian erilaisuus ja myös se, että ryhmien asiakkaat ovat samoja.

Strategiset ryhmät määrittävät ja muovaavat toimialaa, sillä ne luovat alalletulon esteitä (entry barriers). Tästä laajennuksena on käsite liikkuvuuden este (mobility barrier), joka tarkoittaa myös ryhmien välisen liikkuvuuden esteitä. Nämä

esteet, jotka johtuvat yritysten strategisista ratkaisuksista, tekevät jäljittelyn vaikeaksi, hitaaksi ja kalliiksi.

Strategisten ryhmien teoriaa on käytetty eräänä viitekehysenä, kun on tarkasteltu yritysten strategisen käyttäytymisen samanlaisuutta ja erilaisuutta, yritysten strategioiden vaikutusta tuloksellisuuteen sekä strategian ja tuloksellisuuden muutosta (McGee & Thomas, 1986; Cool & Schendel, 1987, 1988; Fiegenbaum & Thomas, 1990, 1995; Bogner et al., 1996).

Vaikka strategisten ryhmien tutkimusta on tehty pitkään, on kuitenkin melko vähän yksimielisyyttä tutkimustuloksista. Kriittisissä puheenvuoroissa kysytään onko strategisia ryhmiä sittenkään olemassa ja onko näitten ryhmien ja tuloksellisuuden välillä yhteyttä (Thomas & Venkatraman, 1988; Barney & Hoskisson, 1990; Dranove et al., 1998).

Agenttiteoria

Yksilön ja organisaation vaikutusta laajempaan kokonaisuuteen on tarkasteltu agenttiteoriassa. Giddens on määritellyt tätä yksilön kapasiteetiksi, jolla hän muuttaa vallitsevaa tilannetta tai tapahtumien kulkua (Giddens, 1984, 14). Yhden tai muutaman keskeisen yksilön vaikutus muutokseen perustuu siihen, että heidät on valittu ja legitimoitu työskentelemään ylimmän liikkeenjohdon tehtävissä tietyssä organisaatiossa (Hellgren & Löwstedt, 1998, 49-50). Hellgren ja Melin (1992, 1993) ja Melin ja Hellgren (1994) osoittavat, että keskeiset yksilöt vaikuttavat organisaationsa välityksellä. Näin he saattavat muuttaa toimialan rakennetta ja toimialareseptiä.

6.2 Monialayritys

Monialaistumista eli diversifiointia on määritelty uusien tuotteiden kehittämissstrategiaksi (Chandler, 1969, 17), uudenlaista johtamisosaamista vaativaksi laajenemiseksi uudelle tuote-markkina -alueelle (Rumelt, 1986, 9-11), tilanteeksi, jossa sekä tuote että markkinat ovat uusia (Ansoff, 1965, 98-99), yrityksen laajenemiseksi uusille tuotealueille, jotka vaativat muutoksia yrityksen hallinnolliseen rakenteeseen, järjestelmiin ja muihin johtamisen prosesseihin (Ramanujam & Varadarajan, 1989).

Galbraith korosti, että monialayrityksen luonteeseen ja johtamiseen vaikuttaa se millä jalostusketjun alueella yritys toimii ja miltä ydintoimialalta sen laajeneminen on lähtenyt liikkeelle (Galbraith, 1983; Galbraith & Kazanjian, 1986). Tämä oli uusi ulottuvuus monialaistumisen käsitteeseen. Monialaistumisesta saattoi Galbraithin mukaan tulla piirteiltään kovinkin erilaista. Tähän vaikutti kolme seikkaa: jalostusketjun kohta, jossa yritys alkujaan alkaa toimia, suunta mihin se laajenee ja laajentumisalueen suuruus.

Galbraith jakaa jalostusketjulla olevat yritykset *ylävirran yrityksiin* (raaka-aineiden, massatuotteiden ja puolivalmisteiden tuottajat) ja *alavirran yrityksiin*.

Ylävirrassa lisäarvo syntyy valmistamalla raaka-aineista standardituotteita kustannustehokkaasti massatuotantona. Alavirrassa saadaan lisäarvoa erilais-
tamalla tuotteita kehittämisen, asemoinnin, mainonnan ja jakelutieratkaisun
avulla (Galbraith & Kazanjian, 1986, 52-53).

Lainema (1996, 46) määrittää *"monialayrityksen yritykseksi, joka on laajentu-
nut usealle toimialalle joko yhdellä tai useammalla teollisuuden jalostusketjun osa-
alueella"*. Tällaisen monialayrityksen eräs keskeinen toiminnallinen malli on tu-
losyksikköorganisaatio. Siitä tehdään selkoa seuraavaksi.

Tulosityksikköorganisaatio

Olen tehnyt tiiviin yhteenvedon siitä, miten Lainema (1996, 49-61) kuvaa tu-
losyksikköorganisaatiota, johtamista sekä konserninjohton ja tulosityksiköiden
suhdetta:

1. Monialayrityksen johtamisesta vastaa konserninjohto, jonka muodostaa toimitusjohtaja välittömien alaisineen. Kaikki konsernin toimitusjohtajan suorat alaiset (tulosryhmien johtajat) eivät kuulu konserninjohtoon.
2. Monialaisuus ei riipu erilaisten liiketoimintojen organisointitavasta. Organisaatoratkaisut voivat helpottaa monialaistumisen aiheuttamia johtamisen ongelmia tai siirtää niitä johdon tasolta toiselle.
3. Monialayrityksen johtamisen monimutkaisuutta lisäävät kansainvälistyminen, vertikaalinen integraatio, toimialalogiikat ja valta.
4. Yritystoin laajeneva yritys joutuu johtamaan erilaisista toimiala- ja yrityskulttuureista muodostunutta yksikköjen kokonaisuutta. Jokaisella toimialalla on oma toimialalogiikkansa, perususkomuksensa ja arvonsa.
5. Tulosryhmien johtajien päävastuu on tulosryhmien johtaminen ja siitä heitä ensisijaisesti palkitaan. Tulosryhmä tulosityksikköineen muodostaa usein pienimuotoisen monialayrityksen.
6. Monialaisuus edellyttää tulosityksikkörakennetta. Vain tämän rakenteen avulla monialayritystä voidaan kehittää ja hallita.
7. Tulosityksiköt ryhmitellään niin, että niistä muodostuu mahdollisimman samanlaista toimialalogiikkaa edustavia tulosryhmiä.
8. Tulosityksikköorganisaation avulla voidaan tulosityksiköitä valvoa ja sen ansiosta tulosityksikön johtoa on helpompi vaihtaa kuin omistajaraken-
teeltaan hajanaisessa yrityksessä (Williamson, 1986). Tulosityksikkörakenne korostaa yrittäjyyttä, joka liittyy tuloksentekoon, laatuun, kustannustehokkuuteen ja teknologiaan (Penrose, 1980, 36-40).

9. Monialayrityksen laajeneminen siirtää johdon entistä kauemmaksi operatiivisesta toiminnasta ja tiedosta. Samalla tiedon ja annettujen ohjeiden laatu heikkenee: tapahtuu valvonnan hävikkiä (control loss) (Williamson, 1986, 32-36).
10. Konserninjohdon tehokkuus perustuu selkeämpään tavoitteiden asettamiseen, parempiin henkilöpäätöksiin ja parempaan valvontaan sekä resursien jakoon. Sisäisellä johdolla on aina enemmän ja parempaa tietoa kuin ulkopuolisilla.

Johtaminen ja monialaistumisstrategia

Se miten monialayritystä johdetaan on erittäin keskeistä. Tähän liittyen voidaan puhua strategisen johtamisen tyyleistä. Kun Goold ja Campbell (1987) ovat tutkineet monialayrityksen konserninjohdon roolia, he ovat päätyneet kolmeen strategisen johtamisen tyyliin.

Strategisen suunnittelun tyyli merkitsee sitä, että konserninjohto osallistuu tulosryhmien ja jopa tuloyksikköjen strategiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Nämä yritykset pitävät strategisen suunnittelun järjestelmää tärkeänä ja uskovat strategiavalintojen määrittävän tuloksellisuuden.

Strategisen valvonnan tyyli antaa strategisen suunnittelun vastuun tulosryhmille, mutta edellyttää yhdenmukaista suunnitteluprosessia. Konserninjohto kyseenalaistaa tehtyjä strategisia suunnitelmia ja valvoo valitun strategian toteutumista. Taloudellinen valvonta, tavoitteet ja niiden seuranta ovat näille yrityksille tyypillisiä.

Taloudellisen valvonnan tyyli merkitsee, että yrityksellä ei ole tarkasti määritettyä muodollista suunnittelujärjestelmää, vaan ne keskittyvät tulosseurantaan. Strateginen suunnittelu ja päätöksenteko ovat tulosryhmien ja tuloyksikköiden johdon vastuulla.

Goold ja Campbell esittivät, että vallitseva strategisen johtamisen tyyli johtui liiketoiminnan luonteesta. Mitä enemmän tulosryhmiä ja tuloyksiköitä, sitä varmemmin vallitsi taloudellisen valvonnan tyyli. Jos taas tulosryhmien ja tuloyksikköiden välillä oli paljon sidoksia, vallitsevana oli strategisen suunnittelun tyyli. Strategisen valvonnan tyyli on kompromissinomainen välivaihe, sillä usein sen kautta siirrytään esimerkiksi strategisesta suunnittelusta strategiiseen valvontaan.

Monialayritystä on pystyttävä johtamaan jatkuvasti kohti tulevaisuutta. Niinpä konserninjohdon pitää kehittää johtamistyyli sellaiseksi, että se sopii yhteen monialaisuuden asteen ja luonteen kanssa. Toinen mahdollisuus on muuttaa monialaisuutta niin, että se sopii vallitsevaan johtamistyyliin.

Lainema on väitöskirjassaan (1996, 100-102) rakentanut monialayritysten luokitteluun kaksimuuttujaisen mallin. Muuttujina ovat monialaisuuden aste ja monialaisuuden luonne. Sen pohjalta hän on määritellyt monialaistumisstrategian

"... jalostusketjun ja jalostusketjujen osa-alueitten määrän ja hallitsevan osa-alueen sijainnin yhdistelmäksi, johon konserni pyrkii tai jonka se on tietyinä hetkenä saavuttanut." (Lainema, 1996, 117)

Tutkiessaan 23 suomalaisen yrityksen monialaistumisstrategian kehitystä Lainema on luokitellut monialayritykset kuvion 6 mukaisesti (Lainema, 1996, 116-118). Esimerkiksi Amer, Nokia, Repola ja Metsä-Serla olivat sen mukaan vuonna 1991 laaja-alaisia konserneja, joissa ei ole hallitsevaa jalostusketjun osa-alueita eikä hallitsevaa logiikkaa. Niinpä ne ovat laaja-alaisia monilogiikan yrityksiä.

Hallitsevan jalostusketjun osa-alueen rooli Levittäytyminen jalostusketjun osa-alueille	Ydintoimialan jalostusketjun osa-alueen logiikka hallitseva	Uuden jalostusketjun osa-alueen logiikka hallitseva	Ei hallitsevaa jalostusketjun osa-alueen logiikkaa
<u>Kapea-alainen</u> (liiketoiminnot jakautuvat 1-2 osa-alueelle)	Kone Kymmene Valmet Huhtamäki	Asko Ahlström	
<u>Laaja-alainen</u> (liiketoiminnot vähintään 3 osa-alueella)	Cultor Enso Kemira Kyro Orion Tampella	Instrumentarium Neste Fiskars Metra Outokumpu Partek	Amer Nokia Repola Metsä-Serla

KUVIO 6 Yritysten monialaistumisstrateginen luokittelu

6.3 Yhteenveto

Toimiala koostuu joukosta yrityksiä, jotka tuottavat samanlaisia hyödykkeitä ja kilpailevat keskenään. Toimiala voi lisäksi käsittää toimialajärjestöjä ja julkisen vallan elimiä.

Toimialaa ja sen muutosta voi kuvata muutamallakin muuttujalla, esimerkiksi markkinoilla ja teknologialla. Ratkaisevasti laajempi on *Porterin viiden kilpailuvoiman malli*, joka menee sekä horisontaalisessa että vertikaalisessa suunnassa yli perinteisen toimialan määrittelyyn. Tällöin mukaan tulevat hankkijat, ostajat, uudet alalle tulijat ja korvaavat tuotteet. Toimialan rakennetta ja sen rajoja kuvaavat *strategiset ryhmät*, joiden sisällä olevien yritysten strategiat ovat

keskenään hyvin samanlaisia. Ryhmien välillä on voimakkaita liikkuvuuden esteitä.

Monialayritys on yritys, joka on laajentunut usealle toimialalle joko yhdellä tai useammalla teollisuuden jalostusketjun osa-alueella. Monialayritysten konsernijohtoa voi luokitella *strategisen johtamisen tyylin* mukaan kolmeen luokkaan: strateginen suunnittelu, strateginen valvonta, taloudellinen valvonta (Goold & Campbell, 1987).

Tässä tutkimuksessa esiintyvä monialayhtymä Amer-yhtymä Oy on monialaistumisstrategialtaan "laaja-alainen monilogiikan yritys" (Lainema, 1996, 117-118). Tämä monialayritys siis on laaja-alainen konserni, jossa ei enää ole hallitsevaa osa-aluetta eikä hallitsevaa logiikkaa. Tämän tutkimuksen kohdeyritys Hyppölä Oy:tä tulee osa tätä suurehkoa monialayhtymää. Niinpä kohdeyritystä tarkastellaan monialayrityksen muodostamassa kontekstissa, jossa se on tulosryhmänä.

7 ALUSTAVA TEOREETTINEN VIITEKEHYS, EMPIIRINEN AINEISTO JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

7.1 Alustava teoreettinen viitekehys

Yhteenvedo tieteenteoreettisesta osasta

Tämän tutkimuksen keskeisinä käsitteinä ovat seuraavat kolme: *strategia prosessina, logiikka -käsitteet ja muutos*. Niiden alueelle rakentuvat seuraavat tieteelliset keskustelut, joita on edellä kuvattu luvuissa 3-6: *kognitiiviset mallit, logiikka -käsitteet, toimialaresepti, yritysparadigma, strategia prosessina, strateginen valinta (strategic choice), toimiala ja monialayhtymä, inkrementaali ja vallankumouksellinen muutos, keskeytetyn tasapainotilan malli*. Seuraavaksi tehdään tiivis yhteenvedo noista keskusteluista ja niiden yhteydestä nyt käsillä olevaan tutkimukseen.

Kognitiiviset mallit. Ne auttavat organisoimaan ja tulkitsemaan informaatiota. Ne edustavat yksilön ja yhteisön sisäistä kognitiivista rakennetta ja voivat olla myös tutkimuksen tuotteita. Tässä tutkimuksessa kognitiivisia malleja tarkastellaan ensisijaisesti yksilön - keskeisen toimitusjohtajan - tiedollisena rakenteena. Mukana on kuitenkin myös yhteisöllinen näkökulma. Silloin kognitiiviset mallit liitetään kohdeyrityksen ylimpään johtoon - keskeisen toimitusjohtajan suoranaisiin alaisiin. Kognitiiviset mallit eivät kuitenkaan ole olemassa raakana empiirisenä havaintona. Ne perustuvat tutkijan tulkintaan ja ovat siinä mielessä tutkimuksen tuotteita.

Logiikka -käsitteet. Ne ovat esillä tämän päivän strategiakeskustelussa. Niillä tarkoitetaan sellaisia kognitiivisia malleja, jotka sisältävät liikkeenjohdon johtavia käsityksiä ja arvoja. Ne ohjaavat liikkeenjohdon päätöksentekoa ja siten myös strategisia valintoja. "Kognitiiviset mallit" on siis laaja yleisnimi, jonka suojassa on liiketaloustieteessä yksilöidympi alue: logiikka -käsitteet. Tässä

tutkimuksessa kuitenkin käytetään termiä kognitiiviset mallit, koska silloin on koko ajan eksplisiittisesti yhteys kognitiiviseen tieteseen.

Toimialaresepti on toimialaspesifinen maailmankuva, joka on syntynyt toimialaeksperttien muodostaman heimon piirissä. Se ilmenee ammattiajattelun ja toimialalla syntyneen ajattelun avulla. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kolmen toimitusjohtajan toimialareseptejä, joita pidetään myös heidän suoranaisten alaistensa toimialaresepteinä. Tällöin ei oteta selville toimialan keskeisten päättäjien piirissä vallitsevaa toimialareseptiä. Se laitetaan sulkeisiin samoin kuin mahdollisuus, että nyt tarkasteltavat toimialareseptit eroaisivat toimialalla yleisesti vallitsevasta toimialareseptistä.

Yritysparadigma vastaa yritystasolla samaa kuin toimialaresepti toimialatasolla. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen todellisuus tulee ymmärretyksi niiden uskomusten ja oletusten kautta, jota nimitetään yritysparadigmaksi. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kolmen toimitusjohtajan yritysparadigmoja, joita pidetään myös heidän suoranaisten alaistensa yritysparadigmoina.

Strategia prosessina. Tässä tutkimuksessa strategiaa tarkastellaan pääasiassa prosessina. Keskeisenä kysymyksenä on se, miten yritykset saavuttavat ja ylläpitävät hyvää kilpailu- ja resurssiasemaansa. Silloin prosessikoulukunnan eräänä näkökulmana on strategisten päätösten muodostuminen ja se miten kognitiiviset mallit vaikuttavat yrityksen päätöksentekoprosessiin.

Strateginen valinta (strategic choice). Liikkeenjohtaja antaa jotain itsestään edellä mainittuun päätöksentekoon. Ne ovat arvovalintoja siitä mikä tulee olemaan strategian sisältönä. Strategiset päätökset eivät synny yrityksen ulkopuolella deterministisesti, vaan liikkeenjohtajat tekevät ne. He ovat tahtovia aktoreita, jotka tekevät valintoja monien vaihtoehtojen joukosta – omista lähtökohdistaan.

Inkrementaali ja vallankumouksellinen muutos. Sekä strategista muutosta että kognitiivisten mallien muutosta – ja yleensäkin organisatorista muutosprosessia – on selitetty kahtalaisesti. Ensinnäkin, on esitetty, että muutos tapahtuu hitaana inkrementaalina virtana. Organisaatio on koko ajan vakaassa ja pysyvässä perustilassa. Toiseksi, pelkästään inkrementaali muutos ei riitä loputtomiin, vaan pitkät stabiilit kaudet murtuvat vallankumouksellisissa lyhytkestoisissa muutoksissa.

Keskeytetyn tasapainotilan malli. Se koostuu kolmesta osasta: syvärakenne, tasapainotilan kausi ja vallankumouksellinen kausi. Syvärakenne on perusvalintojen kimppu, joka estää ja rajoittaa muutosta tasapainotilan kausina. Suuren radikaalin muutoksen kausina se rakentuu uudelleen ja pakottaa muutokseen. Tasapainotilan kausina tehdään inkrementaaleja muutoksia, vallankumouksellisella kaudella tapahtuu kokonaisvaltainen muutos. Tässä tutkimuksessa strategista muutosta ja kognitiivisten mallien muutosta tarkastellaan tämän muutosmallin kautta.

Toimiala ja monialayritys. Tämän tutkimuksen kohdeyritys nähdään toimialan ja omistavan monialayrityksen muodostamassa kontekstissa. Toimiala koostuu joukosta yrityksiä, jotka tuottavat samanlaisia hyödykkeitä ja jotka kil-

pailevat keskenään. Monialayritys on yritys, joka on laajentunut usealle toimialalle joko yhdellä tai useammalla teollisuuden jalostusketjun osa-alueella.

Teoreettinen viitekehys

Kun tutkimusongelma liittyy toimialareseptin ja yritysparadigman muutokseen ja sen vaikutukseen strategisessa muutoksessa, on tuossa samalla esitetty teoreettisen viitekehyyksen keskeiset osat ja suhteet. *Osina ovat toimialaresepti, yritysparadigma, strategia ja muutos. Suhteena on näiden kognitiivisten mallien vaikutus strategiseen muutokseen.*

Kognitiivisten mallien ja strategian suhdetta voi tarkastella inkrementaalista näkökulmasta. Jos strategia muuttuu vain hieman, vähä vähältä, ei muutoksen syynä ole kognitiivisten mallien muutos, vaan kenties yrityksen epätyytyvästä tuloksellisuudesta johtuva tarkistus. Strategian tarkistamista pienemmät muutokset merkitsevät ainoastaan strategian toteutuksen tiukempaa valvontaa.

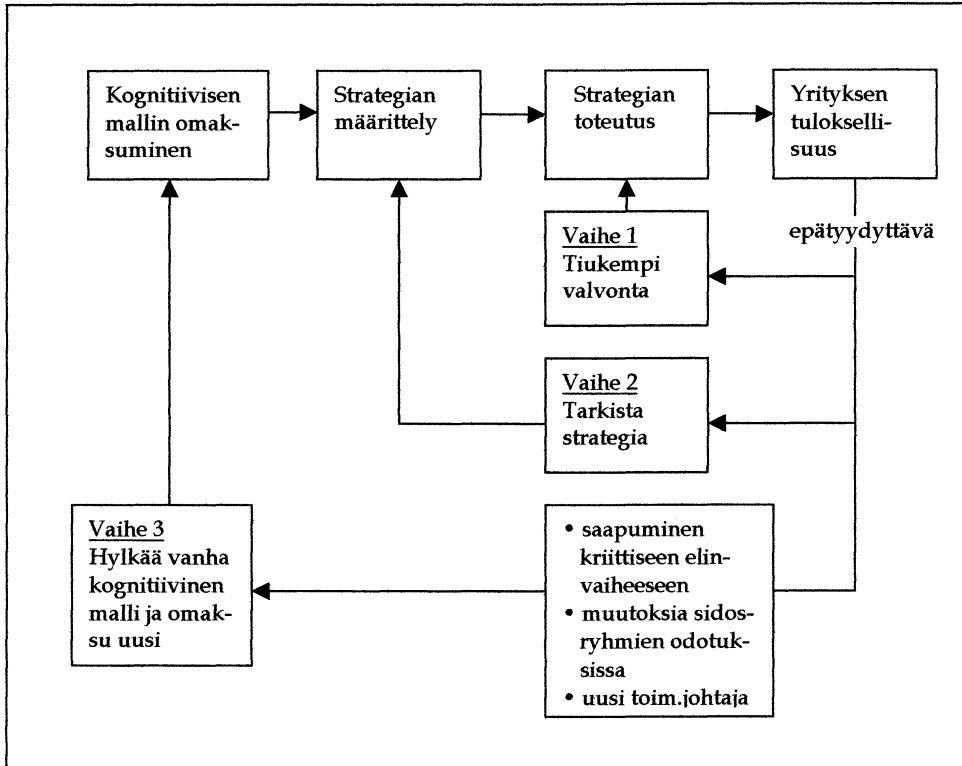
Inkrementaalille näkökulmalle vastakohtaisia ovat yritystä niin suuresti vavisuttavat muutokset, että toimialaresepti ja yritysparadigma muuttuvat vallankumouksellisesti. Se puolestaan saa aikaan vallankumouksellisen muutoksen strategiassa.

Noista ajatuksista ja teoreettisen osan yhteenvedosta syntyy tämän tutkimuksen alustava teoreettinen viitekehys. Nuo ajatukset eivät kuitenkaan ole ennen esittämättömiä. Niinpä alustava teoreettinen viitekehys (kuvio 7) on kehitelty lainatun kuvion (Grinyer & Spender, 1979b, 203) pohjalta. Siinä on kaksi reittiä: inkrementaali ja radikaali. Edelliseen kuuluvat kuviossa vaiheet 1 ja 2, jälkimmäisessä on vaihe 3.

Vaihe 1 lähtee liikkeelle epätyytyvästä tuloksellisuudesta. Jotta tilanne korjautuisi yritysjohto ryhtyy tiukempaan valvontaan. Se kohdistuu strategian toteutukseen eli operatiivisiin toimintoihin. Mikäli tuloksellisuus jää näistä toimenpiteistä huolimatta epätyytyväväksi, siirtyy yritysjohto vaiheeseen 2. Se merkitsee strategian tarkistamista. Tällöin siis strategian sisältöä muotoillaan uudelleenlaiseksi. Merkittävää on, että tämä muotoilu on inkrementaalista: se ei uhkaa vallitsevaa kognitiivista mallia, vaan on sille alisteinen - kuten oli myös vaihe 1.

Mikäli strategiankaan muuttaminen ei paranna epätyytyvästä tuloksellisuutta, siirtyy yritysjohto vaiheeseen 3. Tällöin siis siirrytään inkrementaalilta reitiltä radikaalille reitille. Se merkitsee vanhan kognitiivisen mallin hylkäämistä, sillä jos sen varassa jatkettaisiin, olisi lopputuloksena tuhoutuminen. Vanhan kognitiivisen mallin hylkäämiseen liittyy uuden omaksuminen. Uusi kognitiivinen malli aiheuttaa strategian uudelleenmäärittelyn.

Kognitiivisilla malleilla on konservatiivinen vaikutus: ellei malli muutu, se sallii strategiassa vain sellaisia muutoksia, jotka eivät uhkaa mallia. Liikkeenjohto näkee silloin strategiset tilanteet toimialareseptin ja yritysparadigman läpi, jolloin muutoksen mahdollisuutta ei synny. Radikaalille reitille, ennen vaihetta 3, on lisätty toimialareseptin ja yritysparadigman muutokseen painostavia syitä. Mikäli tällaisia syitä ei ole, on käytössä vain inkrementaali reitti.



KUVIO 7 Alustava teoreettinen viitekehys

7.2 Case-asetelman rakentaminen

7.2.1 Case-yrityksen kuvaus

Tämän tutkimuksen kohdeyritykseksi valittiin vuonna 1905 perustettu tamperelainen perheyritys Hyppölä Oy (Hyppölä), joka harjoittaa graafisen paperin tukkukauppaa ja paperinjalostusta. Tässä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa ensiksi mainittuun liiketoiminta-alueeseen - graafisen paperin tukkukauppaan.

1950- ja 1960-luvulta alkaen Hyppölä oli vähitellen kasvanut yhdeksi alan johtavista yrityksistä sekä graafisen paperin tukkukaupan että paperinjalostuksen (kirjekuoret) alueella. Yrityksen markkinaosuus oli vuonna 1978 graafisen paperin tukkukaupassa 25 % ja kirjekuorissa 20 %. Se rakensi 1960-luvulla tukkuliikkeistä ensimmäisenä ilmastoidun paperivaraston. Sillä oli erittäin läheiset suhteet paperinvalmistajiin ja sen paperivalikoimassa oli myös ulkomaisia paperilaatujia.

Vuonna 1978 Hyppölän liikevaihto oli 55 mmk, jossa oli kasvua 21 % edellisestä vuodesta. Sijoitetun pääoman tuottoaste oli 16 % ja maksuvalmius hyvällä tasolla. Yrityksen palveluksessa oli 180 henkilöä. Hyppölän liikevaihdon ja henkilöstömäärän kehitys on esitetty liitteessä 1 (Amer-yhtymä Oy:n paperiryhmän pyörästetty liikevaihto ja henkilöstömäärä 1980-1995).

Vuonna 1979 yrityksen koko osakekanta siirtyi Amer-yhtymä Oy:n omistukseen. Tutkimuksen keskeisimpänä tarkastelujaksona ovat vuodet 1979-1990. Sinä aikana kohdeyrityksen nimi muuttui vuonna 1984. *Siitä huolimatta yrityksestä käytetään tässä tutkimuksessa selvyiden vuoksi vain yhtä nimeä: Hyppölä.*

7.2.2 Konteksti: toimiala ja monialayhtymä

Toimialana graafisen paperin tukkukauppa

Graafisella paperilla tarkoitetaan paperia, jolle graafisin painomenetelmin painetaan tekstiä ja kuvia. Tuloksena on mm. mainospainotuotteita, esitteitä, julisteita, pakkauksia, vuosikertomuksia, kirjoja ja lehtiä.

Paperitehtaat, jotka ovat liikevaihdoltaan miljardiluokan yrityksiä, toimittavat valmistamiaan papereita suurina erinä ja niiden toimitusajat ovat pitkiä. Painotalot, jotka ovat muutamia suurimpia lukuun ottamatta korkeintaan muutaman kymmenen miljoonan markan yrityksiä, eivät halua varastoida monia paperilaatujia. Ne eivät tiedä millaiselle paperille lähitulevaisuudessa saatavat työt halutaan painaa. Ideaali ratkaisu olisi, jos tarvittavat paperit saapuisivat painotyötä aloitettaessa suoraan painokoneen viereen, jolloin ei olisi välivarastointia eikä sidotun pääoman kustannuksia. Graafisen paperin tukkuliikkeet ovatkin syntyneet siksi, että graafista paperia käyttävät painotalot saisivat tarvitsemansa paperin nopeasti, sopivina määrinä ja sopivana valikoimana.

Tukkukauppa siis toimii paperinvalmistajia ja painotaloja yhdistävänä tekijänä. Tukkukaupan piirissä tätä toimintaa pidetään logistisen osaamisen myymisenä tavarantoimittajille ja asiakkaille. Hyvä logistinen osaaminen tarkoittaa tavara- ja informaatiovirtojen hallintaa ja kustannustehokkuutta. Lisäksi varastoihin ja myyntisaataviin sitoutuneen pääoman optimointi sekä ostovelkojen maksuajan maksimointi ovat keskeisiä, jotta alalla menestyisi.

1980-luvun loppupuolelle saakka jokainen suomalainen paperinvalmistaja toimitti tuotteitaan jokaiselle tukkuliikkeelle: jokaisen tukkuliikkeen paperivalikoima oli samanlainen. Niinpä kilpailu käytiin hinnan ja palvelun alueella. Palvelun tärkeimpiä osa-alueita olivat myyntityö, paperin tekninen laatu, toimitusnopeus ja toimitusvarmuus.

Vuonna 1979 graafisen paperin tukkukaupan piirissä olevilla yrityksillä oli seuraavat markkinaosuudet:

- Suuret tukkuliikkeet: Hyppölä 25 %, Dahlberg 20 %, Hel-Pap 20 %.
- Keskisuuret tukkuliikkeet: Kirjateollisuus, Papyrys ja Print-myynti, joiden markkinaosuus oli yhteensä 25 %.

- Pienet tukkuliikkeet: Eliasson, Laaksonen, Nylund, Pa-Hu, joiden markkinaosuus oli yhteensä 10 %.

Graafisen paperin tukkutoimialan kokonaisliikevaihto oli 1970-luvun lopussa noin 300 mmk. Kymmenen vuotta myöhemmin sama luku oli noin 600 mmk. Kasvu johtui alan jatkuvasta hyvästä kehityksestä ja suurasiakkaille toimitettavan arkitetun paperin siirtymisestä paperiteollisuuden suoratoimituksista tukkuliikkeiden hoidettavaksi.

Uutena omistajana Amer-yhtymä Oy

Amer-yhtymä Oy:n (Amer) perustivat vuonna 1949 Suomen Teknillinen seura, Suomen Ekonomiliitto, Helsingin Kauppakorkeakoulun Ylioppilaskunta ja Maa- ja vesitekniikan Tuki. Perustamista seuraavina vuosina yrityksen toimialana oli tupakkateollisuus. Muutaman vuosikymmenen aikana toiminta kasvoi ja monipuolistui. Vuonna 1976 liikevaihto ylitti 200 mmk:aa, josta puolet tuli tupakkateollisuudesta (Amer-Tupakka), kolmasosa kustannus- ja kirjapainotoiminnasta (Weilin+Göös) ja kymmenesosa urheiluvälineiteollisuudesta. Kun Amer vielä lisäksi harjoitti laivanvarustusta ja kukkapuutarhatoimintaa, voitiin sitä jo tuolloin pitää diversifioituneena yhtiönä – monialayhtymänä.

1970-luvun alussa oli toimitusjohtajaksi tullut Heikki O. Salonen. Hänen rohkea näkemyksensä vaikutti yrityksen kehittämisen suuntaan. Vuonna 1976 osakepääomaa korotettiin merkittävästi ja samalla haettiin yhtiön osakkeiden noteeraamista Helsingin arvopaperipörssissä. Ratkaisut toivat julkisuutta, nostivat vakavaraisuutta ja avasivat uusia näkymiä aiotun kasvun rahoittamiselle. Koska tupakkateollisuudessa ei ollut merkittävää mahdollisuutta kasvuun, päätettiin jatkaa diversifioitumista.

Lukuisten yritysostojen joukossa oli vuonna 1979 tämän tutkimuksen kohdeyritys Hyppölä. Amerille se merkitsi paperiliiketoimintaan menemistä. 1980-luvulla merkittävimmät yritysostot olivat autojen maahantuontia ja markkinointia harjoittava Korpivaara Oy ja urheiluvälineitä valmistava ja markkinoiva Wilson Sporting Goods. Vuoteen 1991 mennessä Amer oli historiansa aikana ostanut tai perustanut 53 yritystä, joista siihen mennessä oli myyty 23, lakkautettu 8 ja sulautettu muihin toimintoihin 8.

Amerin pyörästetty liikevaihto oli vuonna 1977 250 mmk, vuonna 1981 600 mmk, vuonna 1985 5.800 mmk ja vuonna 1991 7.600 mmk. Kasvu tuli pääasiassa yritysostoista. Liitteessä 2 kerrotaan Amerin kehityksestä: divisioonien suhteellinen osuus yhtiön liikevaihdosta, liikevaihto, nettotulos ja omavaraisuusaste.

Amerin yhtiymätason strategiaa tarkistettiin 1980-luvun alkuvuosina. Yhtiön yleiset tavoitteet olivat seuraavat: vakaa ja kasvava osingonjako, turvalliset sijoitukset, tuloksen oltava parempi kuin muissa potentiaalisissa sijoituskohteissa, liiketoimintojen jatkuvuus. Yhtiön taloudelliset tavoitteet olivat seuraavat: tuloksellisuus (uudessa liiketoiminnassa vähintään 20 prosentin ROA), maksuvalmius, kasvu, liiketoiminnan turvaaminen (tietty osa taseesta oltava turvallisessa ja likvidissä muodossa).

Yhtymän portfolio politiikka muodostui seuraavista neljästä kohdasta: liiketoiminnat on jaettu itsenäisiksi divisiooniksi, yhtymän tulee välttää liiketoimintoja, joissa on voimakkaita kausivaihteluita, yhden divisioonan painoarvo ei saa nousta portfolioissa liian suureksi, divisioonien lukumäärä pidetään hallittavana.

Laineman (1996) luomassa yritysten monialaistumisstrategisessa luokittelussa, Amer on "laaja-alainen monilogiikan yritys". Amer siis oli laaja-alainen konserni, jossa ei ollut hallitsevaa jalostusketjun osa-aluetta eikä hallitsevaa logiikkaa. Amerin strategisen johtamisen tyyli oli hyvää tulosta tekevien divisioonien kohdalla strategista valvontaa ja taloudellista valvontaa. Jos divisioonan tulos jäi jälkeen suunnitellusta, oli Amerin strategisen johtamisen tyylinä myös strateginen suunnittelu: osallistuminen strategiapohdintaan. Amerilla oli myös tapana vaikuttaa aktiivisesti divisiooniensa strategiaan ratkaisuihin niiden merkittävässä kehityshankkeissa ja suurissa yritysostoissa.

7.2.3 Case-asetelma

Merkittävää on caseen liittyvä laajempi tutkimuksellinen käsite "asetelma" (setting). Ensi vaiheessa on varsinaisen casen lisäksi kyse myös asetelmaan liittyvistä valinnoista. Asetelma vaikuttaa jopa tutkimusongelman muotoutumiseen saakka:

"A setting is named context in which phenomena occur that might be studied from any number of angles; a case is those phenomena seen from one particular theoretical angle." (Hammersley & Atkinson, 1983)

Tiettyjä seikkoja pidetään tavoiteltavina, jotta asetelma olisi ideaalinen (Marshall & Rossman, 1989):

- Tutkimuksen aloittaminen ja tekeminen on mahdollista. Tutkimuksen kohde suhtautuu asiaan myönteisesti.
- Todennäköisesti voidaan löytää runsaasti prosesseja, ihmisiä, vuorovaikutusta ja rakenteita, jotka liittyvät tutkimusongelmaan.
- Tutkijalla on sellainen rooli, että hän voi ylläpitää yhteyttä tutkimuskohteeseen niin pitkään kuin mahdollista.
- Datan laatua ja luotettavuutta vahvistetaan kaikin keinoin.

Tämän tutkimuksen case-asetelma käsittää:

- graafisen paperin tukkukaupan (toimialakonteksti)
- monialayritys Amer-yhtymä Oy:n (yhtymäkonteksti)
- case-yritys Hyppölä Oy:n (yrityskonteksti)

Edellä esitetyt tavoiteltavat seikat toteutuvat hyvin. Ensinnäkin, tunnen hyvin toimialan, monialayrityksen ja case-yrityksen, sillä työskentelin tämän monialayrityksen johtotehtävissä vuosina 1978-1989 ja sitä ennen sen eräässä tu-

losyksikössä vuosina 1967-1978. Minulla oli tuona aikana mahdollisuus seurata erittäin läheltä case-yritykseen liittyvää päätöksentekoa sekä monialayrityksessä että case-yrityksessä. Lisäksi olen tehnyt lisensiaatintyöni kyseisen case-yrityksen strategisesta kehityksestä (Laine, 1991).

Toiseksi, toimialalla ja case-yrityksessä tapahtui 1980-luvulla merkittäviä ja mielenkiintoisia muutoksia, jotka muovasivat toimialan rakennetta ja case-yrityksen strategiaa. Kolmanneksi, läheinen yhteyteni monialayrityksen ja case-yrityksen avainhenkilöihin loi mahdollisuuden jatkuvaan ja syvälliseen kontaktiin ja tiedonsaantiin. Neljänneksi, datan laatua ja luotettavuutta on ollut edellä mainituista syistä johtuen mahdollista varmistaa uusintahaastatteluilla ja kirjallisilla dokumenteilla.

7.2.4 Case-tapauksen valinta

Case-tapauksen valinnassa oli keskeisenä kriteerinä sen antaman potentiaalisen informaation rikkaus, jonka avulla voitaisiin saavuttaa tutkimuksen tavoitteet (Glaser & Strauss, 1967, 49; Marshall & Rossman, 1989, 54; Patton, 1990, 181, 185). Lisäksi keskeisenä kriteerinä oli tiedonsaannin varmuus, jatkuvuus ja laatu. Case-tapaukseksi valittu Hyppölä täytti nämä kriteerit seuraavien tietojen ja alustavien oletusten perusteella:

1. Toimialalla (graafisen paperin tukkukauppa) oli 1970-luvulla selkeä toimialaresepti ja case-yrityksessä selkeä yritysparadigma.
 - Toimialalla oli selkeä rakenne, jossa ei juurikaan tapahtunut muutoksia 1970-luvulla.
 - Case-yritys oli toiminut koko 1900-luvun ajan. Tällä perheyrityksellä oli ollut kaksi pitkäaikaista toimitusjohtajaa. Yrityksen rakenne ja siinä vallinnut johtamiskulttuuri olivat pysyneet samoina 1960- ja 1970-luvuilla.
 - Case-yrityksen avainhenkilöt eivät olleet vaihtuneet 1970-luvun aikana.

2. Toimialalla ja case-yrityksessä tapahtui suuria muutoksia vuosina 1979-1994.
 - Case-yrityksen omistus vaihtui: omistajaksi tuli dynaaminen monialayhtymä.
 - Toimitusjohtaja vaihtui. Hän toteutti suuren strategisen ja rakenteellisen muutoksen. Yritykseen tuli muitakin uusia avainhenkilöitä. Yrityksen toimialaresepti ja yritysparadigma muuttuivat.
 - Toimialalla tapahtui monia yritysostoja ja yhteistyöjärjestelyjä: toimialan rakenne muuttui merkittävästi.

3. Tiedonsaannin varmuus, jatkuvuus ja laatu olivat tämän casen kohdalla hyvällä tasolla.

- Olin seurannut case-yrityksen ja monialayrityksen toimintaa hyvin läheltä, kun työskentelin johtotehtävissä samaisessa monialayhtymässä.
- Minulla oli luottamuksellinen ja intensiivinen suhde sekä case-yrityksessä että monialayrityksessä toimineisiin avainhenkilöihin.
- Olin tehnyt samasta case-yrityksestä lisensiaatintyöni (Laine, 1991). Siinä tutkimuksen kohdeilmionä oli strategian ja rakenteiden muodostamien konfiguraatioiden (Miller, 1986) muutos.

Tässä tutkimuksessa keskitytään vain yhteen caseen. Yin (1984, 47-48) on esittänyt yhden casen valinnan pohjautuvan johonkin tai joihinkin seuraavista kolmesta perustelusta. Ensinnäkin, case voi olla kriittinen case (critical case), joka testaa tunnettua ja hyvin rakennettua teoriaa. Kriittinen case on sopiva vahvistamaan, kritisoiamaan tai laajentamaan tällaista teoriaa. Toiseksi, case voi olla uniikki case (unique case), jolloin tietty ilmiö on niin harvinainen, että mikä tahansa case on tutkimisen arvoinen. Kolmanneksi case voi olla paljastava case (revelatory case), jolloin tutkitaan ilmiötä, joka on ollut aikaisemmin tuntematon tieteelliselle tutkimukselle. Vain yhteen caseen keskittyvän tutkimuksen luonteeksi Yin esittää seuraava:

"A single-case study is analogous to a sigle experiment, and many of the same conditions that justify a single experiment also justify a single-case study." (Yin, 1984, 47)

Nyt käsillä oleva yksi case muodostaa hyvän mahdollisuuden tutkia miten toimialaresepti ja yritysparadigma muuttuvat ja miten ne vaikuttavat yrityksen strategiaan. Tällöin case on yiniläisittäin yksittäinen experimentti. Se voidaan luokitella kriittiseksi caseksi, jonka avulla halutaan kritisoida, vahvistaa ja laajentaa tunnettua teoriaa. Tämän lisäksi case on stakelaisittain sisäinen case (intrinsic case), jonka avulla halutaan ymmärtää juuri tätä casea ja sen kuvaamaa strategista todellisuutta (Stake, 1995b, 237-238). Tuo ymmärtäminen fokusoituu tämän tutkimuksen alatavoitteisiin a-c.

7.3 Tiedonhankinta- ja analyysimenetelmät

Jos kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan teorian luomista tai tarkistamista, ovat tiedonhankinta ja sen analysointi tutkimusta tehtäessä intensiivisessä ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Aivan tutkimuksen alkuvaiheessa tutkijalla ei ole yksityiskohtaista eikä lopullista tiedonhankinta- ja analyysisuunnitelmaa. Tuo suunnitelma täsmentyy vähä vähältä sitä mukaa, kun aineistoa saadaan ja sitä ryhdytään analysoimaan tutkimusasetelman pohjalta (Hookana-

Turunen, 1998, 160). Tutkimuksen loppuvaiheessa saavutetaan tilanne, jossa lisäinformaation antama rajahyöty tuntuu perustellusti vähäiseltä (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990).

Tutkimuksen alkuvaiheiden aikana muodostettiin ensikuvaa teoreettisesta viitekehystä, tarkasteltiin aikaisemmin kerättyä aineistoa ja kerättiin lisää empiiristä aineistoa. Tätä työtä ohjasivat eräät keskeiset termit ja itse tutkimusongelma. Kuvio 8, jonka perusidea on saatu Kirjavaiselta (1997, 76), kertoo tutkimuksen tiedonmuodostuksen etenemisestä.

Tiedonhankintamenetelmät

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavallisimpia tiedonhankintamenetelmiä ovat haastattelut, (osallistuva) havainnointi ja dokumenttien analysointi (Marshall & Rossman, 1989, 79; Patton, 1990, 10). Tässä tutkimuksessa käytettiin juuri noita menetelmiä niin, että haastattelulla oli suuri merkitys. Muut menetelmät tukivat sitä triangulaation hengessä (Hirsijärvi & Hurme, 1991). Empiirinen tutkimusaineisto on kuvattu liitteessä 3.

Tutkimusaineisto liittyy kohdeyrityksen kehityshistoriaan. Se alkaa vuodesta 1905 ja päättyy vuoteen 1994. Keskeisimpinä ajanjaksoina ovat 1970- ja 1980-luvut. Suuri muutoskausi ajoittuu vuosiin 1980-1989.

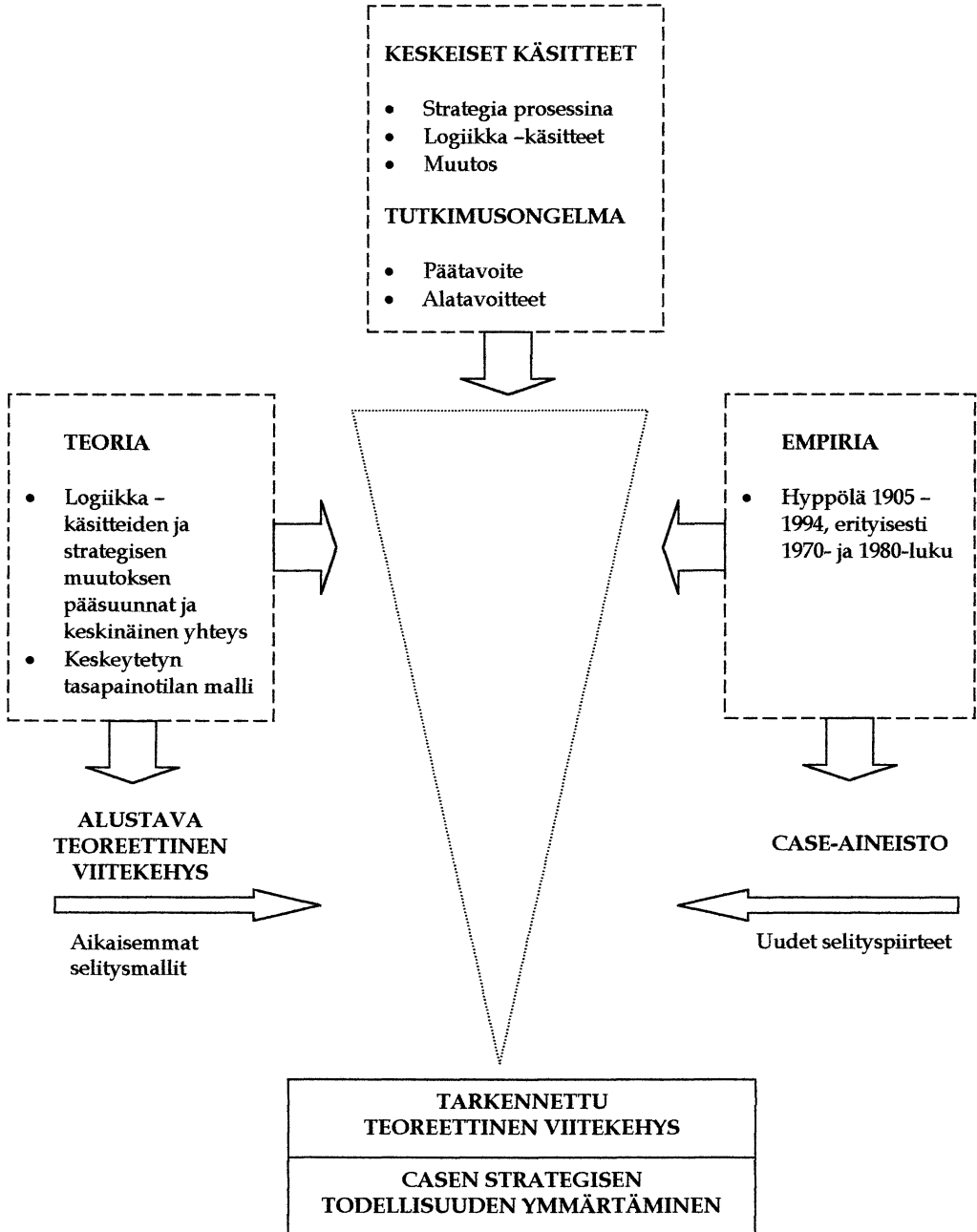
Olin työskennellyt Amerin johdossa vuosina 1978-1989, joten kohdeyritys Hyppölä, omistajayritys Amer ja niiden avainhenkilöt olivat jo ennestään erittäin tuttuja. Tuona aikana olin Amerissa seurannut läheltä Hyppölään liittyvää ylimmän johdon keskustelua ja päätöksentekoa. Olin myös itse ajoittain ollut mukana siinä. Hyppölä oli muullakin tavalla tuttu: olin ollut tekemisissä Hyppölän ja sen avainhenkilöiden kanssa mm. strategiseen johtamiseen liittyvissä kysymyksissä.

Lisäksi olin vuonna 1991 saanut päätökseen lisensiaatintyöni - tämän tutkimuksen ensimmäisen vaiheen. Siinä empiirisenä aineistona oli Hyppölä ja kohdeilmionä strategian ja rakenteen muodostamien hahmojen muutos.

Haastattelut. Haastattelut jakaantuivat ajallisesti kahteen vaiheeseen, joista ensimmäinen tapahtui lisensiaatintyön yhteydessä, toinen tämän väitöskirjatyön yhteydessä.

Ensimmäisessä vaiheessa, vuosina 1986-1988, haastattelin seitsemää Hyppölän avainhenkilöä ja yhtä henkilöä Amerin johdosta. Haastattelutapahtumia oli yhteensä 15, joista kukin kesti noin kaksi tuntia. En nauhoittanut näitä haastatteluja, vaan merkitsin haastattelun kulun muistiin kirjallisesti. Nauhoituksesta luopuminen johtui siitä, että halusin heti alussa luoda luontevan ja jännittämättömän ilmapiirin, jotta keskustelu etenisi avoimesti.

Näiden haastattelujen tarkoituksena oli saada kuva siitä miten nämä henkilöt hahmoittivat kohdeyrityksen historiallisen, strategisen ja rakenteellisen kehityksen. Jokainen haastattelu käsitti sekä avoimia että teemallisia osia (liite 4). Koska vastaajat toimivat eri tasoilla organisaatiossa, kysymysten lopullinen muotoilu vaihteli itse haastattelutilanteessa.



KUVIO 8 Tutkimuksen tiedonmuodostusprosessi

Toisessa vaiheessa, vuosina 1991 ja 1998-1999, haastattelin ensimmäisessä vaiheessa haastatelluista kahdeksasta henkilöstä viittä. Sen lisäksi hankin yhdeksän kokonaan uutta haastateltavaa, joista viisi liittyi Hyppölään ja neljä Ameriin. Haastateltavia oli yhteensä 14 ja haastattelutapahtumia yhteensä 22, jotka kukin kestivät noin kaksi tuntia. Yksi haastatteluista oli puhelinhaastattelu. Neljää haastattelua lukuun ottamatta nauhoitin kaikki toisen vaiheen haastattelut. Näiden haastattelujen tarkoituksena oli syventää kuvaa kohdeyrityksen historiallisesta ja strategisesta kehityksestä niin, että syntyy lisää aineksia johtohenkilöiden toimialareseptin ja yritysparadigman identifioimiseksi. Jokainen haastattelu käsitti sekä avoimia että teemallisia osia (liite 4). Teemat olivat kuitenkin vain lähtökohtia, joita täydensin luovasti haastattelun ja haastattelujen edetessä. Näin syntyi uudenlaisia tapoja teemojen käsittelyyn.

Ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa haastattelin siis yhteensä 17 eri henkilöä. Haastattelutapahtumia oli yhteensä 37. Seitsemän henkilön osalle tuli yksi haastattelukerta, viiden osalle kaksi haastattelukertaa ja viiden osalle kolme haastattelukertaa tai enemmän. Kun yhden haastattelun kesto oli noin kaksi tuntia, oli haastattelujen yhteinen kesto noin 70 tuntia.

Edellä mainittujen lisäksi oli vielä yksi henkilö, jota olisin halunnut haastatella. Hän kuitenkin kieltäytyi ja perusteli päätöstään sanomalla, ettei mielellään lähde arvioimaan ajanjaksoa, jolloin vastuussa ovat olleet muut henkilöt kuin hän. Kaikki haastatellut henkilöt olivat innokkaasti mukana. Yhdenkään haastattelun kohdalla ei ollut vaikeuksia sopia haastattelun ajankohtaa. He suhtautuivat asiaan erittäin myönteisesti ja varasivat haastatteluun runsaasti aikaa, vaikka aivan valtaosa haastatteluista tapahtui työaikana.

Pyrkimyksenäni oli siis saada selville miten haastateltavat hahmottavat kohdeyrityksen strategisen muutoksen ja sen taustalla vaikuttavat seikat. Tähän liittyviä kokemuksia, mielipiteitä, tietoja ja tunteita sain suorien siteerausten muodossa (Hirsijärvi & Hurme, 1984, 1991; Patton, 1990). Haastatteluissa tapahtui sellaista vuorovaikutusta, että saatoin täsmentää käsiteltäviä asioita lisäkysymyksillä. Pyrkimyksenäni oli tulkita haastateltavien vastauksia jo itse haastattelutilanteessa ja välittömästi esittää sopivia, tutkimusta palvelevia lisäkysymyksiä.

Havainnointi. Havainnoinnin avulla voidaan syventää ja jopa uudelleen tulkita haastattelujen luomaa kuvaa. Tässä tutkimuksessa tein havainnointia varsinaisten haastattelujenkin yhteydessä, mutta muu havainnointi oli merkittävämpää. Se tarkoitti käytännössä monenlaista aineistonkeruun ulkopuolista vuorovaikutusta kohdeyrityksen ja omistajayrityksen johdon kanssa. Viralliset, epäviralliset, epämuodolliset ja satunnaiset tapaamiset, puhelinsoitot ja muu ajatustenvaihto lisäsivät merkittävästi kohdeyrityksen, toimialan ja omistajayrityksen ymmärtämistä.

Dokumentit. Dokumentit saattavat olla tarkoitushakuisesti tehtyjä niin, että ne sisältävät tietoisesti valikoidusti tietoa. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin pantu painoa myös dokumenttien keräämiseen. Dokumentit avasivat ilmiöön oman näkökulmansa ja niiden anti auttoi yhä syvällisempään tulkintaan.

Aineiston käsittely

Kvalitatiivisen tutkimuksen vaiheet eivät etene toisistaan riippumatta: tapahtuu jatkuvasti aineiston jäsentämistä, tulkintaa, uudelleenjäsentämistä ja uudelleentulkintaa. Kun tutkimus eteni, alustava teoreettinen viitekehys toimi koko ajan apuna empiirisiä havaintoja käsiteltäessä.

Kvalitatiivisen pitkittäisaineiston analyysissä ensimmäinen tehtävä oli järjestää aineisto kronologisesti niin, että tapahtumien järjestys näkyi konkreettisesti (Van de Ven, 1987). Samalla alkoivat hahmottua yksittäisten lausumien ja alustavan teoreettisen viitekehysten suhde sekä aineiston periodisointi. Tämän jälkeen syntyi murrostapahtumien tunnistaminen ja koko aineiston näkeminen niiden näkökulmasta (Hammersley & Atkinson, 1983).

Itse asiassa aineiston käsittelyssä oli kyse sen jatkuvasta uudelleenjäsentämisestä ja uudelleentulkinnasta. Tässä olivat luovalla tavalla vastakkain alustavan teoreettisen viitekehysten tarjoamat aikaisemmat selitysmallit ja case-aineiston tarjoamat uudet selityspiirteet (kuvio 8). Pyrin koko ajan empiirisen aineiston yhä syvällisempään ja jäsentyneempään teoreettiseen tulkintaan (Silverman, 1985). Lopulta olin vakuuttunut, että lisäaineisto tai lisätulkinta ei enää anna rajahyötyä tähän kokonaistulkintaan.

8 KOHDEYRITYKSEN STRATEGISEN MUUTOKSEN PERUSKUVAAUS

8.1 Pitkä prologi - yrityksen historiaa

Perustamis- ja alkuvaihe (1905-1915)

Liiketoiminnan alkuunpanija oli vuonna 1883 syntynyt, Jämsässä neljä luokkaa kansakoulua käynyt, Sulo Salmelin. Vuosisadan alkuvuosina hän toimi maitokauppiaina. Tuohon aikaan liittyy seuraava kertomus paperipussien valmistamisen aloittamisesta:

"Salmelinin liikkeeseen pistäytyi ostoksille nainen, joka kertoi valmistavansa paperipusseja Serlachiukselle. Työ oli käsityötä ja sitä tehtiin urakalla. Kun nainen tuli seuraavan kerran, Salmelin ehdotti, että pussintekijä siirtyisi hänen palvelukseensa. Liikkeen pienessä takahuoneessa odottivat jo tarveaineet ja välineet. Vastapuoli suostui ja aloitti paperipussien teon heti seuraavana päivänä." (ep 3/86)

Elinkeinoilmoitus Paperipussitehdas ja Kauppa -nimisen yrityksen perustamisesta tehtiin vuonna 1905. Paperipussien valmistaminen käsityönä aloitettiin tehdastiloissa, Tampereella, Verkatehtaankatu 13:ssa, vastapäätä Rafael Haarlan silloista tonttia. Vuonna 1906 Salmelin kävi Helsingissä tapaamassa Aleksii Hyppölää, Jämsän aikaista kansakoulutoveriaan. Hän ehdotti, että Hyppölä muuttaisi Tampereelle ja ottaisi paperipussien myynnin vastuulleen.

Tämä vuonna 1883 syntynyt jämsäläisen maalaistalon poika oli toiminut vuosina 1899-1903 Tampereella kauppa-apulaisena ja yrittäjänä. Hän oli välillä ehtinyt pistäytyä toimesta myös Turussa. Sitä oli seurannut työskentely Helsingissä vuosina 1904-1906 kolmessa kauppaliikkeessä, opiskelu iltaisin kauppalan kursseilla ja yhtiökumppanuus toverinsa kauppaliikkeessä. Aleksii Hyppölä muutti Salmelinin ehdotuksesta takaisin Tampereelle, jossa hän vastasi

tuotteiden myynnistä kauppiaille ympäri Suomea. Hevos- ja venekyydillä hän matkusti vuosina 1906-1911 aina Lappiin saakka.

Paperipussitehdas ja Kauppa muutettiin osakeyhtiöksi. Kaupparekisteriin tehtiin vuonna 1913 merkintä Aleksii Hyppölän valitsemisesta johtokunnan puheenjohtajaksi ja toimitusjohtajaksi. Ensimmäinen paperipussikone pyörähti käyntiin vuonna 1914. Vuoden 1917 aikana Aleksii Hyppölä sai vähitellen ostettua yrityksen koko osakekannan.

Kehittämisen- ja vakiinnuttamisvaihe (1916-1938)

Paperinjalostustoiminnassa alkoi voimakas kehitysvaihe, jonka ponnisti vauhtiin energinen Aleksii Hyppölä. Vuonna 1919 käynnistyi toinen uudenaikainen pussikone ja tehdas alkoi menestyä entistä paremmin. Samana vuonna Hyppölä osti omat toimitilat. Yritys osti pussitehtaan, tamperelaisen kilpailijansa, vuonna 1925.

Myös kirjekuorien valmistus oli aloitettu. Kuoret tehtiin käsityönä aina vuoteen 1921 saakka, jolloin hankittiin saksalainen, suoraan paperirullalta valmistava kone. 1930-luvulla yrityksen tuotteina olivat kaupapussit, kirjekuoret, käärepaperit, kartongit ja pakkausrasiat. Kirjapainoille myytävien graafisten papereitten merkitys alkoi myös vähitellen kasvaa. Yrityksen reaalin liikevaihto lähes viisinkertaistui vuosien 1916-1938 aikana. Toiminta oli kuitenkin vielä 1930-luvun lopussakin kotipaikkakunnalle keskittynyttä. Tampere ympäristöineen merkitsi valtaosaa liikevaihdosta.

Aleksii Hyppölästä tuli koko yrityksen henkilöitymä, joka tiesi ja päätti kaikesta. Häneltä oli kysyttävä lupa pienimpiinkin ratkaisuihin. Keskeisiä arvoja olivat ahkera työnteko, säästäminen, tuotteiden laatu, asiakaspalvelu ja isänmaallisuus. Aleksii Hyppölä ei sallinut, että mitään tuhlatiin. Hänen säästäväisyyttänsä kuvaa seuraava kertomus:

"Aleksii Hyppölä huomasi, että yrityksen laitospöydällä oli yskä. Hän halusi auttaa ja osoitti ystävällisyyttänsä tarjoamalla yskänpastillin. Ensin hän kuitenkin jakoi pastillin sokerisaksilla neljään osaan, jolloin laitospöytä ei kehdannut ottaa kokonaista pastillia, vaan yhden neljäsosan." (r1 3/86)

Aleksii Hyppölän laatimia säästäväisyyteen kehottavia painettuja iskulauseita oli konttorin ja tehtaan seinillä. "Säästä sekä kotona että tehtaalla - se on ainoa tapa selvitä talouslamasta" oli eräs niistä. Isänmaallisuutta kohotti myös toimitusjohtajan veli, jääkärikapteeni ja paperi-insinööri Iivari Hyppölä, joka toimi tehtaan teknisenä johtajana.

Laadun merkitys korostui monina tarkastuksina, jotka tuntuivat jopa liiallisilta. Asiakas oli aina oikeassa. Maksuaikoja myönnettiin, mutta luottotappioilta kuitenkin vältyttiin. Ahkera työnteko oli itsestäänselvyys. Elävänä esimerkkinä oli Aleksii Hyppölä, jonka vapaa-aikakin oli yhtä työntekoa ja liike-elämää. Hän pystyi hoitamaan erityisen hyvin yrityksen yhteiskuntasuhteita, sillä hänellä oli lukuisia luottamustoimia sekä yritysten että talous- ja maanpuolustusjärjestöjen johtoelimissä.

Perustamis- ja alkuvaiheen sekä kehittämis- ja vakiinnuttamisvaiheen kirjallisena lähteenä on Poppius ja Raevuori (1945, 223-237).

Sodan vuosikymmen (1939-1949)

Sota-aika oli myös Aleksii Hyppölän yritykselle vaikeaa aikaa. Olot olivat epävakait, työvoimasta oli puutetta ja paperia oli vaikea saada. Tämän kriisiajan yli auttoi yksi tuote - kirjekuoret. Kirjeitä kirjoitettiin tavattoman ahkerasti sekä kotoa rintamalle että rintamalta kotiin.

Aleksii Hyppölä oli 1920-luvun lopussa ottanut perheeseensä vaimonsa sisarenpojan, Erkki Porramon, joka valmistui ekonomiksi Helsingin Kauppakorkeakoulusta 1938. Samana vuonna Porramo aloitti työskentelyn perheytyksessä ns. maaseutuedustajana. Seuraavan vuoden hän vietti lähes kokonaan Saksassa ja työskenteli siellä paperialan tukkuliikkeessä.

Heti sodan jälkeen Erkki Porramon Saksan opintomatkan tietoja ryhdyttiin toteuttamaan käytännössä. Paperipaaleja ei enää pidetty arkit pystysuorassa, vaan Saksan mallin mukaisesti vaakasuorassa. Entinen säilytystapa, joka johtui trukkien puutteesta, sai aikaan paperin vääristymistä. Uudella ratkaisulla yritys pystyi tarjoamaan kirjapainoille kilpailijoitaan parempaa laatua.

"Sen tunsii, että sodan jälkeen yritettiin kovasti ja haluttiin tehdä hyvää laatua." (ep 3/86)

Yleisesti ottaen yrityksen tila oli sodan jälkeen huono. Kirjekuorikoneet olivat vanhoja ja vanhanaikaisia, yhtä ainoaa kuorikokoa tekeviä. Paperista oli pula ja tehtaitten toimittama paperi osoittautui huonolaatuiseksi. Yrityksen hyvä henki oli kuitenkin säilynyt.

Kasvu suurimmaksi tukkuliikkeeksi (1950-1979)

Korean sota loi 1950-luvun alussa myönteisen kasvukauden myös Suomen paperitukkukauppaan, josta Aleksii Hyppölän yritys hallitsi yhä suurempaa osaa. Vuosikymmenen puolivälissä paperin tukkukappi ohittikin liikevaihdoltaan jalostuksen. Siitä lähtienkin yrityksen tukkukaupan suhteellinen osuus liikevaihdosta kasvoi jatkuvasti.

1950- ja 1960-lukujen taite oli voimakasta kasvun aikaa. Viidessä vuodessa liikevaihto reaalisesti kaksinkertaistui. Samansuuruinen kasvu tapahtui jälleen kymmenen vuotta myöhemmin. Myös 1970-luvun viimeiset vuodet olivat erityisen hyviä.

"Erkki Porramo oli 1950-luvulla käymässä Kankaan paperitehtaalla. Tehdasesittelyn jälkeen tutustuttiin lähettämön toimintaan. "Tässä lähtee tavaraa suurille helsinkiläisille paperitukkureille", sanoi esittelijä. Tuo lausahdus sieppasi Porramo erityisesti ja sai aikaan entistä voimakkaamman halun yrityksen kehittämiseen." (ep 3/86)

Porramo ryhtyi Kankaan paperitehtaan kanssa neuvotteluihin, joiden tuloksena yritys sai jatkuvasti värillisiä papereita, vaikka niistä oli pulaa. Yleensäkin paperista oli 1950- ja 1960-luvuilla pulaa ja hintataso pysytteli sen vuoksi korkealla. Kirjekuorien valmistajien kesken oli käyty keskusteluja tietyn hintatason pitämisestä, joten kannattavuus saatiin pysymään hyvänä. Erkki Porramo nimettiin 1950-luvun puolivälissä toimitusjohtajaksi ja Alekski Hyppölä siirtyi päätoimiseksi johtokunnan puheenjohtajaksi. Samaan aikaan yrityksen nimi muutettiin Hyppölä Oy:ksi.

Kun kotimaassa tuotettu paperivalikoima kehittyi 1960-luvulla yhä monipuolisemmaksi, tarvittiin myös tukkuliikkeissä ajan vaatimukset täyttäviä varastoratkaisuja. Vuonna 1966 Hyppölä rakensikin, paperitukkuilikeistä ensimmäisenä, ilmastoidun paperivaraston. Kolme vuotta myöhemmin varastorakennusta laajennettiin ja myös kauppapussien valmistus siirrettiin sinne. Kolmas rakennusvaihe valmistui vuonna 1977, jolloin oli kirjekuoritehtaan ja konttorin vuoro muuttaa uusiin tiloihin.

1970-luvulla paperin hinta nousi jatkuvasti. Hyppölällä oli kilpailijoihinsa verrattuna paremmat taloudelliset edellytykset suurten tilinpäätösostojen tekemiseen. Yrityksen tulosta voitiin näin järjestellä ja paperin hinnan jatkuvasti kohotessa myyntikatetta parantaa.

Hyppölässä ei oltu 1970-luvun loppuun mennessä tehty totunnaisten menetelmien mukaista budjetointia. Laskelmia tehtiin lähinnä rahoitus- ja taloussuunnittelun alueella. Muodollinen strateginen suunnittelu oli tuntematonta. Myyntiorganisaation alistussuhteet näyttivät epäselviltä. Myyntiedustajilla oli poikkeuksellisen suuri toimintavapaus tavoitteiden asettamisessa. Myynti perustui paljolti kolmen hyvin palkatun tähtimyyjän suorituksiin. Markkinaosuus jäi Uudellamaalla muuta maata alhaisemmaksi, vaikka Helsinkiin perustettiinkin vuonna 1971 jakeluvastasto ja vuonna 1974 myyntikonttori.

"Perheyritys Hyppölässä toiminta oli ostamista ja myymistä. Ei siis ollut markkinointiajattelua. Mutta niin muutkin toimivat siihen aikaan. Ei mietitty elinkeinon ja toimialan tulevaisuutta. Siis mikä tukkuliikkeen rooli voisi olla tulevaisuudessa. Eivät nähneet vaaraa paperiteollisuuden taholta. Ruotsissa paperiteollisuus oli jo ostanut 10 vuoden aikana kaikki tukkuliikkeet. Suomi ja Saksa olivat enää ne maat, joissa oli puhdas yksityinen itsenäinen tukkuliikebisnes." (ep 10/86)

Erkki Porramo oli solminut paperinvalmistajiin vuosien varrella hyvät suhteet, samoin tärkeimpiin asiakkaisiin. Hän oli kaukonäköisesti etsinyt hyviä tavaramuotoittajia myös ulkomailta, vaikka ostomäärät ensimmäisinä sopimusvuosina jäivät melko vaatimattomiksi.

Hyppölä oli vankasti perheyhtiö. Alekski Hyppölä oli ennen kuolemaansa siirtänyt yrityksen osakkeet yhdentoista sukuun kuuluvan henkilön omistukseen. Yrityksessä työskenteli Erkki Porramon ja hänen poikansa lisäksi Alekski Hyppölään tyttären mies. Sen lisäksi sukulaisia työskenteli konttorissa, tehtaalla ja varastossa.

Erkki Porramo sai tietää, että paperiteollisuudella ja Finnrapilla oli suunnitelmia yrityksen ostamisesta. Myyntihalujen asemesta Hyppölä tutki jopa

yritysostomahdollisuuksia Ruotsista. 1970-luvun lopussa tilanne kuitenkin muuttui merkittävästi: suvun piiristä ei katsottu löytyvän riittävän kyvykästä toimitusjohtajaa Erkki Porramon seuraajaksi. Lopullinen sysäys kohti yrityksen mahdollista myyntiä oli tieto siitä, että muutamat osakkeenomistajat olivat toisten tietämättä tarjonneet yrityksen osake-enemmistöä Yhtyneille Paperitehtaille.

Yhtyneet Paperitehtaat otti kuitenkin yhteyttä Porramoon. Kauppaa ei syntynyt, mutta osakkeenomistajat olivat nyt yksimielisiä yrityksen myymisen välttämättömyydestä. Olihan keskinäinen luottamus mennyttä. Niinpä Erkki Porramolle annettiin tehtäväksi aloittaa vuonna 1979 myyntineuvottelut eräitten yritysten kanssa.

8.2 Tamperelaisen perheyriksen strategia 1970-luvulla

8.2.1 Strategian sisältö

Seuraavassa esitetty strategian sisältö perustuu tutkijan tulkintaan. Kysymyksessä on toteutuneen strategian tarkastelu jälkikäteen. Yrityksessä ei näet ollut ennen vuotta 1980 strategiaa kirjallisessa muodossa eikä sitä ollut yhtenä selkeänä kokonaisuutena toimitusjohtajan mielessäkään. Mutta lahjakas liikemies osasi haistaa mahdollisuuksia ja luoda kilpailuetuja. Toimitusjohtaja Erkki Porramon mielestä Hyppölän menestys perustui tuolloin seuraaviin seikkoihin:

"Hyvä paperivalikoima, hyvässä kunnossa oleva tavara, ilmastoitu varasto, nopea toimituskyky, varma toimitus, hyvät myyjät... ei se itsellään mennyt... piti olla hyvä maine, ettei oudoksuttu." (ep 12/98)

Kaksi liiketoiminta-aluetta

Liiketoiminta-alueina olivat graafisen paperin tukkukauppa ja paperinjalostus. Edellisessä tarjottiin graafisille painotaloille monipuolista paperivalikoimaa, josta toimitettiin pieniäkin eriä lyhyellä toimitusajalla. Jälkimmäinen käsitti kirjekuorien ja pussien valmistusta ja markkinointia yrityksille ja julkisorganisaatioille. Yrityksellä oli ollut nämä kaksi liiketoiminta-aluetta jo viidenkymmenen vuoden ajan eikä kumpaakaan tietävästi milloinkaan ollut asetettu kyseenalaiseksi.

Hyppölä oli aloittanut paperinjalostusyrityksenä, mutta vähitellen graafisen paperin tukkukauppa oli kasvanut jalostusta nopeammin. 1950-luvun puolivälissä sen liikevaihto ohitti jalostuksen liikevaihdon. Liiketoiminta-alueiden välillä oli kiinteä yhteistyö ja synergia. Kumpikin liiketoiminta-alue liittyi paperiin. Tukku toimitti jalostukseen raaka-aineen. Jalostuksen pääartikkelina olivat kirjekuoret, joita puolestaan valmistettiin tukkua varten: tukku markkinoi niitä asiakkailleen - painotaloille, jotka lisäpainatuksin jalostivat kuoria loppuasiakkaille.

"70-luvulla graafisen paperin osuus kasvoi. Kirjekuorien ja kauppapussien osuus oheni." (tp 9/86)

Paperin saatavuuden turvaaminen

Kun paperiteollisuus keskittyi vientiin ja kun sen neuvotteluvoima oli ylivertainen, oli paperin saatavuuden turvaaminen kaikkein kriittisin strateginen tehtävä. Hyppölässä se koostui kolmesta osasta: hyvät suhteet paperiteollisuuteen, paperiostojen vuosisopimukset ja tilinpäätösostot.

Hyvät suhteet paperiteollisuuteen

Toimitusjohtaja Erkki Porramo kehitti näitä suhteita tietoisesti ja jatkuvasti. Molemminpuolinen luottamus kasvoi vuosien varrella. Seurauksena oli hyvä tietovirta teollisuudelta hänelle ja häneltä teollisuudelle. Tuloksena oli hyviä tavarantoimitukseen liittyviä sopimuksia ja jopa vihjeitä ulkomaisten edustusten saamiseksi.

"Kilpailijat eivät ehkä hoksanneet etukäteen tilaamista, mutta kyllähän meillä oli paremmat suhteet tehtaisiin." (ep 12/98)

"Oli hyvät suhteet ja tietoja vaihdettiin. Kysyivät mielipidettäni hinnanasetannassa ja jopa antoivat vinkkejä ulkomaisista edustuksista. Tällainen tapaus oli japanilainen Jujo-Paper, josta tuli meille hyvä tuote." (ep 12/98)

Paperiostojen vuosisopimukset

Paperiteollisuudelle kotimarkkinat olivat vielä 1970-luvullakin toisarvoiset, sillä viennin osuus ja merkitys oli ylivertainen. Tästä johtui, että tukkuliikkeellä oli ongelmana kriittisten paperilaatujen saatavuuden varmistaminen. Hyppölä oli ratkaissut asian vuosisopimuksilla, joissa sovittiin etukäteen vuosittain ostettavat suuret määrät. Nämä tilaukset saatettiin maksaa jopa etukäteen. Kilpailijoilla ei ollut taloudellisia mahdollisuuksia samaan.

"Tukkuliikkeillä oli aina pula värillisistä papereista. Hyppölä kun oli verotuksen kanssa vaikeuksissa niin se alkoi käyttämään sitovia ostosopimuksia paperitehtaiden kanssa. Ostettiin se maksimimäärä 20 tonnia ja muut tukkuliikkeet saivat odotella niin kauan, että me ensin saimme sen määrän." (ep 12/98)

"Maksoimme etukäteen ja sitten saatettiin vaatia toimituksia. Kyllä kilpailijoita harmitti kauheesti." (ep 12/98)

Tilinpäätösostot

Tilinpäätösostot olivat huomattavia. Niillä oli kahtalainen merkitys. Ensinnäkin, niillä järjesteltiin yrityksen hyvää tulosta sellaiseksi, ettei verottajan osuus noussut pahimmalle mahdolliselle tasolle. Toiseksi, kun paperin hinta nousi

1970-luvulla jatkuvasti, antoivat joka vuosi kasvaneet tilinpäätösotot hyvän lisän katteeseen. Lisäksi näin varmistettiin paperin saatavuutta.

"Minulla oli aina tarkasti varastotilanne tiedossa, mutta jos oli suuri varasto niin se oli hyvä asia, sillä paperin hinta nousi kovaa tahtia. Se oli hyvä sijoitus. Ja kun kerran oli syntynyt verovelkaa niin sitä ei halunnut maksaa pois. Varastovarausta piti aina vaan kasvattaa." (ep 12/98)

"Tilinpäätösotot olivat aina huomattavat ja ne kasvoivat vuosi vuodelta." (tp 3/86)

"Saatiin lisätä sitovat ostosopimukset varaston määrään ja tehdä varaukset siitä siten." (ep 12/98)

Ei kehittämisinvestointeja

Yrityksessä oli korostettu Aleksi Hyppölän ajoista alkaen vanhakantaisen pularikantaisen säästämisen merkitystä. Vaikkakin se saattoi luoda pohjaa tuloksenteeolle ja estää turhien riskien ottamista, siitä tuli sekä johdon että muun henkilökunnan piirissä myös toimintaa kahlitseva voima. Kehittämättä jäivät niin suunnittelu- ja valvontajärjestelmät kuin jalostustehtaan konekanta. Samalla pikkutarkka säästäminen ohjasi ajattelua pienien yksityiskohtien pohtimiseen.

Toiminnan keskittäminen Tampereelle

Uudenmaan markkina-alueen merkitys ymmärrettiin, eikä sitä enää koetettu hoitaa pelkästään Tampereelta käsin. Helsinkiin perustettiin 1970-luvulla pieni jakeluvasto ja myyntikonttori. Siitä huolimatta markkinaosuus ei merkittävästi noussut. Pääosa toimituksista Uudellemaalle tapahtui edelleen Tampereella olevasta varastosta.

Myyntikonttoria hoiti yksi Hyppölän kolmesta huippumyynnistä eli marsalkasta. He olivat huippupalkkaisia, mutta näkemykseltään yksinomaan myyntimieshenkisiä. Uudenmaan aluetta siis lähestyttiin pelkästään myyntityön näkökulmasta ja myyntikonttorin vetäjään ehdottomasti luottaen. Tämä ratkaisu tuki eräällä tavalla Tampere -keskeisyyttä. Nythän Hyppölässä voitiin ajatella, että Helsingin markkina-alue oli hoidettu kuntoon, vaikka Tampere -keskeisyys jatkui edelleen sekä toiminnallisesti että kulttuurisesti.

"Helsinkiin perustettiin pieni jakeluvasto vuonna 1971 ja kolme vuotta myöhemmin myyntikonttori." (ep 11/91)

"Myyntityön painopiste oli kuitenkin selvästi muualla kuin pääkaupunkiseudulla." (tp 11/91)

"Graafisen paperin tukussa Suur-Helsinki merkitsi meille 70-luvun lopussa noin 30 prosenttia. Se oli kovin vähän." (tp 11/91)

Ilmastoitu paperivarasto

Hyppölä oli vuonna 1966 ensimmäisenä suomalaisena paperitukkuliikkeenä rakentanut ilmastoidun paperivaraston. Sen avulla yritys oli entisestään lisännyt markkinaosuuttaan graafisen paperin tukkukaupassa, sillä nyt paperi pysyttiin toimittamaan ladullisesti kilpailijoita parempana. Vaikkakin kilpailijat seurasivat perässä, tämän strategisen ratkaisun vaikutus säteili koko 1970-luvulle. Hyvän laadun lisäksi uusi paperivarasto sai aikaan sen, että kapasiteetin käyttöaste parani.

Aleksi Hyppölä oli hieman huolestuneena seurannut suurien rakennusinvestointien aloittamista vuosina 1966 ja 1969. Erkki Porramon liikemiestaidosta ne sen sijaan antoivat vahvan näytön, sillä niiden avulla yrityksen kannattava kasvu vauhdittui entisestään.

"Ennen vuotta 1966 paperi varastoititiin kylmähköön varastoon, jossa ei ollut ilmastointia." (rl 3/86)

"Ilmastoitu paperivarastomme oli ensimmäinen laatuaan Suomessa." (rl 3/86)

"Nekalan rakennusprojektin ensimmäinen vaihe oli vuonna 1967. Ajateltiin, että kyllä tässä kymmenen vuotta pärjätään, mutta meni kaksi vuotta niin tehtiin samansuuruinen viereen. Siitä taas kahdeksan vuotta niin kolmas vaihe. Kyllähän se Aleksia kovasti hirvitti, mutta yritysikin kasvoi." (pv 12/98)

"Uusi paperivarasto rakennettiin ensisijaisesti siksi, että haluttiin varastoida korkealaatuisia painopapereita uudella tavalla. Lämpötilaltaan ja ilmankosteudeltaan optimaalinen varastointi lisäsi paperin laatua painotaloille." (tp 3/86)

"Ilmastoidusta varastosta saa paperia vaikka suoraan painokoneelle eikä ole välivarastointia. Se merkitsee vähemmän reklamaatioita. Jos lämpötilaero on 10 astetta niin paperilavan käyttöönotto kestää 3-4 päivää kosteuseron vuoksi." (rm 12/91)

"Kun uusi paperivarasto valmistui, kapasiteetin käyttöaste nousi." (tp 3/86)

Paperivalikoiman kehittäminen

Hyppölä myi kaikkien suomalaisten paperitehtaiden kaikkia paperilaatujia. Tuotevalikoiman kehittäminen tapahtui ulkomaisten paperien alueella. Hyppölän ulkomaiset paperiedustukset olivat yksinmyyntiedustuksia. Niinpä ne toivat uniikin lisän paperivalikoimaan ja antoivat kilpailuetua. Vielä 1970-luvulla tietyt ulkomaiset paperit olivat laadullisesti suomalaisia arvostetumpia.

"Paperitukku sai merkittävät ulkomaiset Sumitomon ja Zandersin edustukset. Jalostuksen puolella ei sen sijaan syntynyt uusia tuotteita." (ep 2/88)

"Vahvoja merkkituotteita oli vähän. Zandersin tuotteet erottuivat sen sijaan voimakkaasti." (ep 2/88)

"Paperivalikoimaa laajennettiin ja kehitettiin. Sen sijaan jalostuspuolella tuotevalikoima polki paikallaan." (km 9/86)

Osaava myyntityö

Myyntityö oli merkittävästi keskittynyt kolmen huippumyyjän vastuulle. Heidän asemaansa kuvasivat nimitykset "tähtimyyjät" ja "marsalkat". Heillä oli suurta itsenäisyyttä hinnanasetannassa ja toimitusehtojen sopimisessa. Toimialalla oli yleinen käsitys, että nämä Hyppölän huippumyyjät olivat osaamisensa alan eittämätöntä parhaimmistoa. Paperin teknisten ominaisuuksien hallinta, myyntitaito ja asiakassuhteen hoitaminen olivat niitä alueita, joilla he olivat kilpailijoiden myyntimiehiä etevämpiä.

"Kolmelle huippumyyjälle oli annettu mahdollisuus sopia hinnasta ja myyntiehdosta." (rl 2/88)

"Koska tulos ja kassavirta olivat hyviä, oli mahdollisuus käyttää kilpailukeinona myös maksuaikaa." (ep 12/98)

"Kyllä monet olivat sitä mieltä, että oli suuri ero Hyppölän myyjillä ja muitten tukku-reitten miehillä." (ep 12/98)

Hyvä palvelu

Hyppölä oli kuuluisa hyvästä palvelustaan, joka tarkoitti hyvää saatavuutta, tuotteitten virheettömyyttä, toimitusvarmuutta ja toimitusnopeutta. Graafisille painotaloille oli tärkeää saada haluamaansa paperia, saada sitä ehdottoman varmasti ja saada sitä nopealla toimituksella.

"Hyvään laatuun kiinnitettiin jatkuvasti huomiota sekä tukkupuolella että jalostuksessa." (ep 3/86)

"Faktorikoulussa tekivät kerran kokeen, että kukin menee omaan firmaansa ja lähettää merkittävimmille tukkuliikkeille samansisältöisen paperitilauksen. Ja niin kävi, että vaikka Hyppölä toimitti Tampereelta, niin sen toimitus tuli jokaiselle ensimmäisenä." (ep 12/98)

"Kerrankin kilpailijan, Papyruksen, edustaja ei pystynyt asiakkaalleen toimittamaan, niin se sanoi, että kyllä Hyppölästä saa. Se oli niin tunnettua asiaa." (ep 12/98)

"Tukussa oli laaja valikoima, oikeaa tavaraa, riittävästi, nopea ja varma toimitus, ensimmäisenä Suomessa oma kaukokuljetus yöllä Helsinkiin ja Turkuun." (ep 2/88)

8.2.2 Strategiaprosessi

Yrityksessä ei ollut tehty muodollista strategista suunnittelua. Strategian sisältöä ei ollut milloinkaan laitettu kirjoitettuun muotoon. Se ei myöskään näyttänyt olevan toimitusjohtajan mielessä selkeänä kokonaisuutena, vaan pikem-

minkin eri alueita käsittävinä toimintapolitiikkoina. Yrityksen johtohenkilöiden piirissä ei käytetty vielä 1970-luvullakaan strategia -käsitettä.

Hyppölän strategian sisältö koostui suurista päätöksistä ja toteutuneista toimintalinjoista. Ne olivat yksinomaan Erkki Porramon mielessä, mutta ne eivät olleet systemaattisen keskustelun piirissä. Yrityksen "johtoryhmä" -toimitusjohtaja, hallintojohtaja, tekninen johtaja, ostopäällikkö - ei tehnyt yhdessä strategiatyötä. Tämä ei ollut mahdollista senkään vuoksi, että johtoryhmää ja sen kokouksia ei ollut.

"70-luvulla ehdotettiin, että jospa pitäisimme avainporukalla viikoittain lyhyen palaverin. Pari kertaa sitä koetettiin, mutta siinä tuli niin monia mielipiteitä, että lopetin sen siihen." (ep 2/88)

Toimitusjohtaja Porramo kävi luonnollisesti kahdenkeskisiä keskusteluja edellä mainittujen avainhenkilöiden kanssa. Niissä käsiteltiin myös toimintalinjoja ja suuria päätöksiä. Nämä keskustelut olivat sekä (strategiseen) suunnitteluun että (strategian) toteuttamiseen liittyviä.

8.2.3 Rakenne

Vallan ja vastuun keskittyminen

Erkki Porramo jatkoi johtamisessa Aleksii Hyppölän viitoittamaa tietä. Yritystä johdettiin kaukonäköisesti, mutta yksityiskohtiin puuttuen, keskitetysti yhden henkilön käskyin. 1960-luvun puoliväliin saakka Porramo suoritti ostot, tarkasti laskut, teki myyntityötä sekä toimi tarvittaessa työnjohtajana ja jopa koneenkäyttäjänä.

"Työ määrättiin tehtäväksi, eikä sitä perusteltu, joten aina ei tiennyt miksi se piti tehdä." (tp 9/86)

"Oli johtaja, joka sanoi missä kaappi seisoo. Häneen meni kaikki langat. Jos jotain tartti kysyä niin hän johti ylhäältä alas asti." (pv 12/98)

"Oikeana kätenä oli hallintopäällikkö Lahtinen ja marsalkkoina myyjät Eliasson ja Saari. Muistin ulkoa paljonko varastossa oli ja missä paikassa." (ep 2/88)

"Oli suorat yhteydet henkilöstöön. Ei ollut aikaa yhteispalaverihin. Oli sellaisesta kyllä kokeilua, mutta valittelivat ja oli monia mielipiteitä niin lopetin sen." (ep 2/88)

"Eräs painaja sanoi, että päätöksenteko alkoi viipymään, kun Erkki Porramo lähti eläkkeelle." (rl 2/88)

Me -henki

Me -henki ilmeni ahkerana ja joustavana työntekona. Se sisälsi myös ammatillipeyttä ja toimitusjohtajan helppoa lähestyttävyyttä. Vaikka valta ja vastuu olivat yksinomaan hänellä, ei siihen liittynyt pelottavaa autoritaarisuutta.

"Hyvän hengen taustalla oli myös sodan jälkeinen tilanne. Vaikka koneet olivat huonot ja paperivarasto rempallaan niin kaikki halusivat yrittää parhaansa. Se oli kuin asevelihenkeä." (ep 12/98)

"Oli suora linja toimitusjohtajaan ja saattoi mennä milloin tahansa oman esimiehen ohji puhumaan vaikka haalarit päällä." (ep 12/98)

"Kun kävi paperitehtailla niin siellä miehiä parveili jossain nurkan takana. Mutta meillä Hyppölässä ihmiset olivat aina ammattiyllpeästi esillä ja valmiita kertomaan työstään." (ep 12/98)

Joustava organisaatio

Joustavuus tarkoitti erityisesti työtehtävien joustavuutta. Yrityksen palveluksessa olevat olivat jatkuvasti henkisesti valmiita ja halukkaita työtehtävien väliaikaiseen vaihtamiseen - "tuuraamiseen" - mikäli se oli tarpeen. Tässä näytti esimerkkiä itse toimitusjohtaja, jolloin asiasta oli vähitellen tullut osa Hyppölään yrityskulttuuria. Se oli merkittävä osa yrityksessä vallitsevaa me -henkeä. Joustavuutta oli myös selkeän ja lopullisen päätöksen saanti nopeasti mihin tahansa käytännön ongelmaan, sillä päätökset kysyttiin suoraan toimitusjohtajalta.

"Pidin oven auki ja pöydällä kaksi puhelinta. Aina oli kävijöitä ja aina soi!" (ep 9/86)

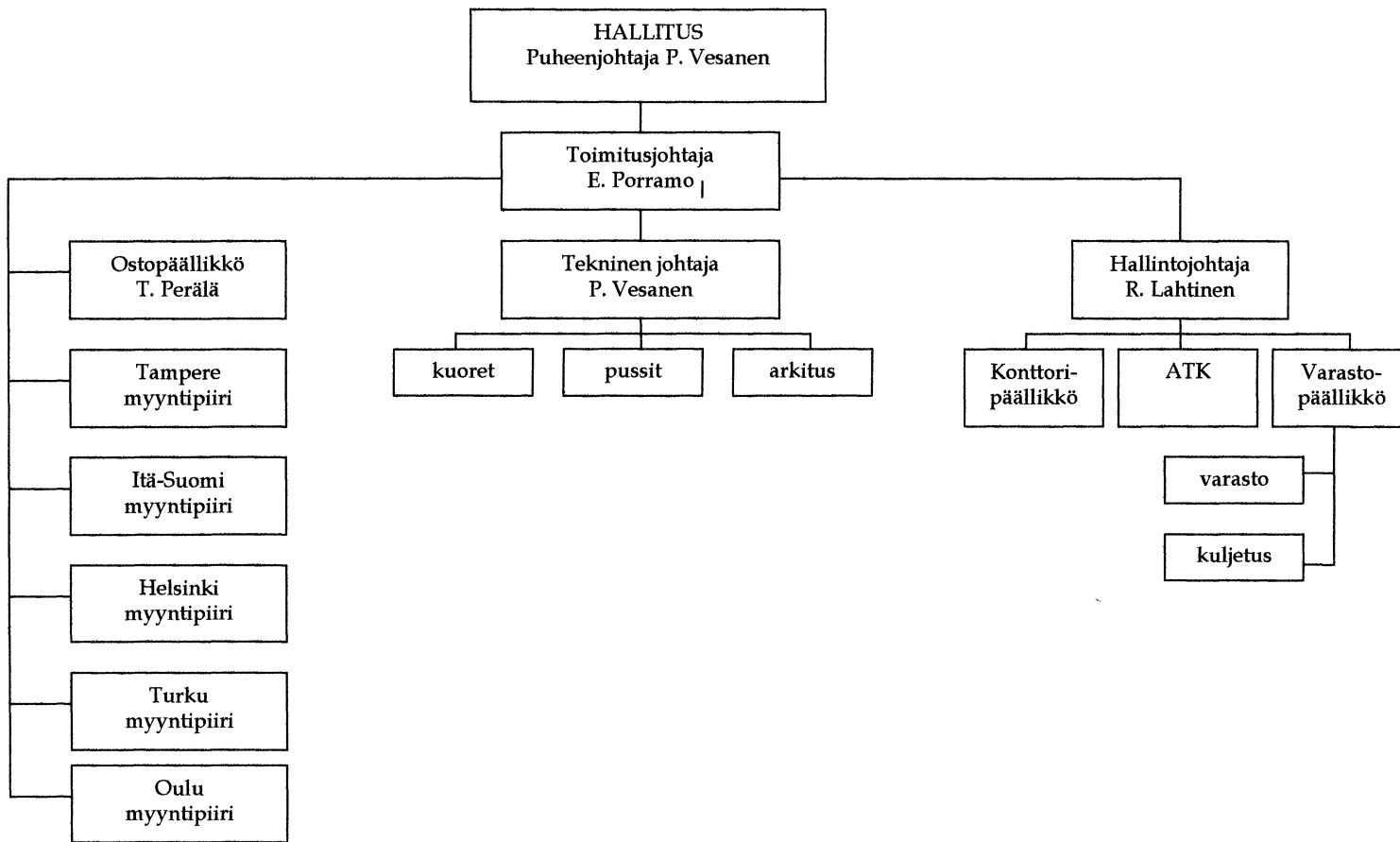
"Yleislakon aikana, vuonna 1956, Porramo ajoi tehtaalla leivosrasiakonetta, jotta tuotteita pystyttäisiin myymään koko ajan. Vielä 1960-luvulla hän ajoi kirjekuoriakonetta tilanteen niin vaatiessa." (rl 9/86)

"Oli läheinen suhde työntekijöitten ja johdon välillä. Johto oli yhden miehen johtoa, mutta ei siinä koskaan mitään ristiriitaa ollut. Päätökset tehtiin nopeasti. Ei siinä jähkailtu, vaan päätettiin asia kerrallaan. Ketään ei suosittu, vaan kaikki tunsivat olevansa saman arvoisia. Kuka tahansa saattoi mennä toimitusjohtajan puheille." (ep 12/98)

"Henkilökunta teki joustavasti myös toistensa töitä. Esimerkiksi kaikki hallinnon ihmiset ottivat tarvittaessa vastaan puhelintilauksia." (rl 2/88)

Yrityksen johto ei ollut milloinkaan kuvannut organisaatiota kaavion muodossa. Organisaatiokaavio vuodelta 1979 (kuvio 9) onkin ulkopuolisten tekemä. Se kertoo, että toimitusjohtajan alaisena oleva henkilö hoiti hallituksen puheenjohtajuutta, kaikki myyntiedustajat raportoivat suoraan toimitusjohtajalle, varastointi- ja kuljetustoiminto olivat hallintojohtajan vastuulla.

Käytännössä organisaation toiminnassa ei kuitenkaan ollut epäselvyyttä, vaan jokainen tiesi työnsä ja paikkansa. Kokonaisuus pysyi koossa vallan selkeällä ja voimakkaalla keskittymisellä toimitusjohtajalle, hyvällä yhteishengellä, ahkeralla työnteolla, hyvällä tiedonvaihdolla ja työtehtävien joustavuudella.



KUVIO 9 Hyppölä'n organisaatiokaavio 1979

Suunnittelu- ja valvontajärjestelmä

Yritys oli Alekski Hyppölän ajasta lähtien käyttänyt vanhaa saksalaista kirjanpitojärjestelmää. Se oli ollut omalta osaltaan estämässä budjetoinnin, rahoituslaskelmien, ohjauksen ja valvonnan syntymistä. Yrityksessä ei siis ollut 1970-luvulla ajanmukaista suunnittelu- ja valvontajärjestelmää. Toiminta tapahtui toimitusjohtajakeskeisenä suunnitteluna, päätöksentekona, organisointina ja valvontana.

"Kirjanpitosysteemi oli Alekski Hyppölän vuosisadan alussa valitsema ja sitä piti noudattaa. Ei ollut sisäistä laskentatoimintaa. Se oli kaikkein hankalinta." (pv 12/98)

"Ei ollut suunnittelua, ei edes budjetointia eikä silloin tietysti budjetin seurantaakaan." (pv 12/98)

"Vain kassanhoitaja hallitsi miten kuitit kulkivat. Rahoituslaskelmia ei ollut ja rahatilanteet tulivat yllätyksinä." (pv 12/98)

"Verottajalle meni liikaa, kun laskentatoimi ei tuottanut tietoa eikä siis ollut tulostenusteita eikä rahoituslaskelmia. Ei osattu varautua eikä kukaan tiennyt millainen vuoden tulos tulee olemaan." (pv 12/98)

"Kaikki keskeiset tiedot olivat Erkki Porramon vahakantisissa vihkoissa." (pv 12/98)

8.3 Amer ostaa Hyppölän 1979

8.3.1 Hyppölän näkökulma

Yrityksen osakkeiden verotusarvo nousi jatkuvasti. Niinpä seitsemän Hyppölän yhdestätoista omistajasta tarjosi alkuvuodesta 1979 muilta neljältä salaa osakkeitaan Yhtyneille Paperitehtaille. Yhtyneet otti välittömästi yhteyttä Erkki Porramoon, yhteen edellä mainitusta neljästä. Kun myyntiaie paljastui eikä osakkeita ilman Erkki Porramon mukaantuloa syntynyt, oli omistajien keskinäinen luottamus lopullisesti romahtanut.

"Suvun piiristä ei löytynyt uutta toimitusjohtajaa. Ja kun oli yksitoista tasasuurta osakkeenomistajaa niin jo kuusi huomasi, että heillä on osake-enemmistö, jota kauppasivat Yhtyneille. Yhtyneet soittivat ja olivat sanoneet näille, ettei Yhtyneet ilman Porramoa mitään kauppoo tee. Se oli paha juttu se... se vei luottamuksen täysin." (ep 12/98)

"Vesasten seitsikko yritti myydä muilta salaa Yhtyneille. Neljä tietämättömtä olivat Erkki Porramo, hänen kaksi poikaansa ja Pentti Vesanen." (ep 9/86)

"Osakkeiden verotusarvo alkoi nousta 30 % vuodessa. Useana vuotena kun se tapahtui niin kyllä sitä alkoi ajattelemaan osakkeiden myyntiä." (pv 12/98)

"Osakkeiden myynti olisi ollut yksinkertaisempaa, jos olisi ollut vähemmän osakkeenomistajia. Joidenkin osakkeenomistajien aviomiehet vaikeuttivat järjestelyjä ja niillä oli omia ongelmia." (pv 12/98)

Keskinäinen epäluottamus, Porramon työn jatkajan puuttuminen ja halu muuttaa osakkeet rahaksi vaikuttivat voimakkaasti. Niinpä osakkeenomistajat antoivat Erkki Porramolle tehtäväksi neuvottelujen aloittamisen koko osakkeen myymiseksi. Hänelle syntyi ajatus tarjota yritystä Amerille, jonka hän uskoi osaavan ja haluavan kehittää Hyppölän kumpaakin liiketoiminta-aluetta.

"Paperiteollisuudessa ja Finnpapilla oli ollut pitkään ajatuksia Hyppölän ostamisesta. Mutta ostajan pitäis olla dynaamisempi. Jos Hyppölä menis Ameriin, se saattais mennä hyvään pesään." (ep 9/86)

"Kyllä erityisesti halusin myydä Amerille, vaikka muualta olisi saanut paremman hinnan." (ep 12/98)

"Muualta olis saanut enemmän. Kyllä se myyjien puolella nokkaa kohden olis ollut ihan tuntuva lisä, jos muille kuin Amerille olis myyty." (ep 11/91)

Erkin Porramo hoiti yhteydenoton Amerin toimitusjohtaja Heikki O. Saloseen kauppakorkeakouluaikeisen kurssitoverinsa vuorineuvos Pentti Heikkilän kautta. Heikkilä oli toiminut Amerin toimitusjohtajana ennen Salosta. Porramo, Penttilä ja Salonen tapasivat kolmisin keväällä 1979.

"Päätöstä ei tullut heti ja niin myös muut ostajat kävivät kimppuun. Yhden toisen kanssa neuvoteltiin myös jo pitkälle, mutta se peruuntui. Myös suuren sanomalehden toimitusjohtaja ilmoitti, että he voisivat ostaa." (ep 2/88)

Yrityskauppa tehtiin 17.12.1979, jolloin Amer-yhtymä osti Hyppölän koko osakkeen 17 miljoonalla markalla. Erkki Porramo jatkoi toimitusjohtajana puoli vuotta, seuraavan vuoden kesään saakka, jolloin hänen yli 40-vuotinen päivätyönsä yrityksen kehittäjänä päättyi eläkkeelle jäämiseen.

8.3.2 Amerin näkökulma

Hyppölää tarjottiin Amer-yhtymälle vuoden 1979 alkupuolella. Ostokohde osoittautui Amerin kannalta kiinnostavaksi, sillä

- yritys oli markkinajohtaja graafisen paperin tukkukaupassa ja hyvä kakkonen postin kääreissä
- se teki hyvää tulosta ja oli vakavarainen
- kasvuun oli mahdollisuus toiminnan kehittämisen ja yritysostojen avulla
- kilpailijat olivat taloudellisilta resursseiltaan vaatimattomia
- Amerilla oli hyvät henkilösuhteet paperiteollisuuden ylimpään johtoon.

Kun yhtymässä oli keskeisenä tavoitteena pääoman tuottoaste, oli tämä tunnusluku Hyppölässä Amerin edellyttämällä tasolla. Lisäksi yrityksen liike-

vaihto ylsi 50 mmk:aan, joka oli 1970-luvun lopussa Amerin ajattelema minimi ostettaville yrityksille.

"Miksikö Hyppölä? No, siinä oli puhtaasti sidotun pääoman tuotto ja lisäksi kuvitelma markkinointiosaamisesta. Ja ostohan tuki yhtymän kasvustrategiaa." (ss 12/98)

"Ostopäätöstä edeltävänä pohdinta-aikana Heikki O. Salonen lausahti, että eihän me voida olla ostamatta noin hyvää tulosta tekevää yritystä." (ss 12/98)

"Amerilla oli slogan - monta rautaa tulessa - josta tehtiin tässäkin yhteydessä hyve." (ss 12/98)

Amer teki yritysostoon liittyviä analyysejä ja tarkisti samassa yhteydessä myös paperiteollisuuden ajatukset paperin tukkutoiminnan tulevaisuudesta ja Amerin hyväksyttävyydestä toimialalle tulijana. Hyvän tuloksen ohella Hyppölään liittyi myös selkeitä kehittämiskohteita mm. kasvuhakuisuuden ja hallinnon alueilla. Kaikesta huolimatta Amerissa oltiin sitä mieltä, että Hyppölä sopi yhtymän portfolioon erittäin hyvin.

"Hyppölän osalta tsekattiin tavarantoimittajat. Ne suhtautuivat ihan myönteisesti paitsi Kymi, joka oli vähän kylmä Amerin tulolle toimialalle." (ss 12/98)

"Todettiin ja analysoitiin myös kilpailijat: Dahlberg ja Hel-Pap." (ss 12/98)

"Tietotekniikka oli aivan surkeaa. Joitakin koneita oli tehtaalla sentään ihan käypä." (ss 12/98)

"Kun Amerin suunnittelujohtaja Seppo Sipola tutki ostokohdetta syksyllä 1979, kysyin häneltä miten Hyppölä sopisi Amerin piiriin. Sipola vastasi, että varsin hyvin. Ja saman tien hän jatkoi, että tuo oli vielä kovin lievästi sanottu." (ep 2/88)

"Oston aikaan Amerilla ei ollut ajatuksia jatkopoluista eikä siis aktiivisia kehittämisajatuksia." (ss 12/98)

"Hossilla (Heikki. O. Salonen) oli taito antaa ikään kuin vapaat kädet. Jos tulosityksikön vetäjä näytti osaavan niin sen annettiin edetä omissa pilltuussaan oman ajattelunsa varassa. Mutta Hos myös osasi olla mukana filosofoimassa." (ss 12/98)

"Ei se heti tuputtanut ajatuksiaan voimakkaasti, mutta ajan mittaan vastapuoli huomasi, että Hos oli oikeassa." (ss 12/98)

8.3.3 Ensi vaiheen toimenpiteitä

Hyppölä teki hyvää tulosta ja uutta toimitusjohtajaa oli ryhdytty etsimään. Amerilla ei siis ollut heti alkuvaiheessa mitään syytä lähteä pääkonttorista käsin kehittämään uuden yksikön liiketoimintaa. Tämä periaate sisältyi selvästi Heikki O. Salosen lausahdukseen heti alkuvuonna 1980:

"Pojat perkele, me ei sitten mennä sörkkimään niitten bisnestä, muuten me töhrätään niitten hyvä tulos."

Eri asia oli, että Hyppölän laskentatoimen järjestelmiä lähdettiin rauhallisesti muuttamaan, jotta yritys voitiin ottaa haltuun. Mm. kirjanpito, kassatoimi, reskontrat ja palkanlaskenta olivat kehittämisen kohteina. Amerin pääkonttorista talousjohtaja ja kassapäällikkö kävivät yhtenä päivänä viikosta Tampereella koko alkuvuoden 1980 ja kehittivät asioita niitä tekevien ihmisten kanssa - ei yksinomaan johdon kanssa.

"Hetki alkuvuodesta 1980 oli palaveri, jossa oli esillä ne käsitteet, joilla pelataan. Joku kysyi, että mitä se ROA merkitsee. Joku hyppöläinen heti laukaisi, että se on varmaan roimasti voittoa Amerille." (rl 2/88)

"Päivä viikosta kehitettiin rauhallisesti asioita ruohonjuuritasolla eikä hymyilty yhtään. Keskityttiin seuraaviin: kirjanpito, reskontra, palkanlaskenta, sisäinen laskenta, rahoitus, raportointi. Hyppölä piti saada integroitua Amerin järjestelmiin." (jr 1/88)

"Alkuvuoden 1980 käytiin Tampereella yhtenä päivänä viikossa. Pyrittiin hoitamaan asioita siististi. Ei arvosteltu eikä naureskeltu, vaikka vastassa olikin vanha saksalainen kirjanpito. Ensimmäisellä kerralla oli mukana myös Amerin varatoimitusjohtaja Salminen. Ne olivat keskustelevia palavereja. Ei oltu muodollisia eikä tehty pöytäkirjoja paitsi rahoituksesta toimenpiteineen ja aikatauluineen." (jr 1/88)

"Amerin suunnittelujohtaja Seppo Sipola kävi Tampereella muutaman kerran, sillä juuri hän sai aikaan Hyppölän historian ensimmäisen budjetin." (jr 1/88)

"Aikaisemmin ei ollut ohjausta eikä valvontaa, ei tuoteryhmätasoisista kataseurantaa eikä valmistussuunnittelua. Ei oikein edes jälkilaskentaa eikä hinnoittelun laskentaa." (pv 12/98)

"Alkuvuonna 1980 IBM-ohjelmaa muutettiin ja myyntitilatostot alkoivat syntyä syksyllä ja silloin oli myös FIFO valmiina. Seuranta oli hyvin atk:lla silloin, kun tehtiin 1981 Hel-Papin yritysosto." (rl 2/88)

Samaan aikaan Amerin kehitysjohtaja laati Hyppölälle sen historian ensimmäisen budjetin. Erkki Porramon jatkaminen toimitusjohtajana lievitti henkilöstön epävarmuutta. Tästä kertoo seuraava tapahtuma:

"Koko osakekannan myynnistä oli juuri pidetty Hyppölän henkilöstölle tiedotustilaisuus, jossa oli mukana myös Amerin edustajia. Tilaisuuden päätyttyä Erkki Porramo lähti kävelemään kohti huonettaan. Silloin haalaripukuinen tehtaassa vanha työntekijä juoksi hänen jälkeensä ja kysyi: "Toimitusjohtaja, toimitusjohtaja, kuinka meitin nykyä, kun meitit on myyty?" Siihen Porramo vastasi: "Sillä ei ole mitään merkitystä kenen kassakaapissa osakekirjat ovat - toimintahan jatkuu entisellään". Tämä keskustelu levisi hetkessä huojentavana henkilöstön keskuuteen."

"Se alkuvuosi 1980 meni ilman Amerin puuttumista liiketoimintaan. Siihen ei antanut ohjeita kukaan. Heikki O. Salosen kanssa keskusteltiin uuden toimitusjohtajan valitsemisesta kaksi kertaa." (ep 2/88)

8.4 Uusi toimitusjohtaja, uusi strategia 1980

8.4.1 Strategian sisältö

"Menin Hyppölän toimitusjohtajaksi Amerin lehti-ilmoituksen kautta. Aikaisemmin vuonna 1977 olin keskustellut Amerin suunnittelujohtajan kanssa Koho-Suomen toimitusjohtajan postista." (ol 12/98)

Kesäkuussa 1980 Hyppölä siis sai uuden toimitusjohtajan, ekonomi Olli Laihon. Hän oli toiminut siihen saakka Rautakirja Oy:ssä tukkutoimintojen johtajana ja omasi siten syvällisen näkemyksen tukkutoimialan perustekijöistä. Elokuussa 1980 valmistui Hyppölän historian ensimmäinen kirjallinen strategiasuunnitelma, jonka sisältö oli seuraava:

Kannattavuus (ROI) säilytetään nykytasolla. Tämä merkitsi sitä, että suuretkin strategiset muutokset pitäisi ajoittaa ja tehdä niin, ettei kannattavuustaso vaarannu. Olihan Amerin kiinnostus Hyppölään johtunut paljolti juuri yrityksen hyvästä tuloksesta.

Organisaation rakennetta sekä johtamis-, suunnittelu- ja valvontajärjestelmiä kehitetään. Rakenteessa ja järjestelmissä oli helppo huomata kehittämisen tarvetta. Strategiasuunnitelmassa ei kuitenkaan yksilöity mitä tuo kehittäminen olisi. Niinpä strategian tämä osa oli yleinen strateginen päämäärä.

Paperitukkukaupan Suur-Helsingin alueen markkinaosuus nostetaan koko maan markkinaosuuden tasolle. Käytännössä tämä tarkoitti samaa kuin Helsingin valloittaminen. Miten se tehtäisiin, jäi tarkoituksellisesti kertomatta, sillä siihen ei vielä ollut riittävästi tietoa. Strategiapaperin ulkopuolella tapahtuneessa pohdinnassa oli kaksi päävaihtoehtoa: oma sisäinen kehittäminen ja yritysostot.

"Toiminta sinne missä on potentiaali, siis Helsinkiin! Strategiassa oli keskeistä, että markkinaosuus kullakin alueella pitää olla potentiaalia vastaava." (ep 10/86)

Rakennetaan suorat yhteydet paperinvalmistajiin. Suomalaiset paperinvalmistajat asioivat tukkuliikkeiden kanssa Finnrapin avulla, joka oli valmistajien markkinointielin. Finnrap koettiin jäykäksi ja huonosti informaatiota välittäväksi, olihan sen päätarkoituksin muualla - toimia vientimarkkinoinnissa. Vaikka sitä ei suoraan sanottu, strategia tähtäsi tältä osin Finnrapin jonkinasteiseen syrjäyttämiseen. Tällöin olisi paremmat mahdollisuudet syvällisempään yhteistointintaan suomalaisten paperitehtaiden kanssa.

Kehitetään tuotevalikoimaa. Strategiaa suunnittelevat tiesivät, että tuotevalikoimassa oli sekä graafisen tukun että paperinjalostuksen puolella runsaasti kehittämistä. Suunnitelmassa ei kuitenkaan vielä millään tavalla kerrottu mitä tämä kehittäminen tarkoitti.

Investoidaan kirjekuorien valmistustoimintaan. Tämä osa strategiaa oli selkeä kannanotto siihen, että Hyppölä jatkaa myös jalostusliiketoiminnassa. Sillä alueella tuotteet ja konekanta olivat vanhahtavia.

Kehitetään markkinointia. Nykyaikaisen markkinoinnin koko kirjo otettiin aktiivisesti käyttöön. Siihen myös panostettiin määrällisesti tavalla, jota aikaisemmin olisi pidetty tuhlaavaisuutena.

"Aikaisemmin oli vain vanhanaikaista osta ja myy -toimintaa. Nyt siirryttiin markkinointiin, satsattiin palveluun. Esimerkiksi myyntihenkilöstön kouluttamisella muutettiin tilauksien noutajasta myyjä-konsultiksi." (ep 10/86)

"Aloitettiin sidosryhmämarkkinointi eli infon antaminen sidosryhmille. Mainonnan suunnittelijat, kaupan ja teollisuuden päälliköt, graafisen teollisuuden myyntiorganisaatiot. Tästä käytimme nimitystä background prepping." (ep 10/86)

8.4.2 Strategiaprosessi

Amerin yrityssuunnittelujärjestelmä pakotti Olli Laihon ottamaan nopeasti kantaa Hyppölän strategiaan. Niinpä elokuussa 1980 päättymässä olevan Amerin strategisen suunnittelukierroksen aikana valmistui yrityksen historian ensimmäinen kirjallisessa muodossa oleva strategiasuunnitelma. Parissa kuukaudessa valmistunutta suunnitelmaa edelsi tutustuminen yritykseen, ensi vaikutelmat lähimmistä alaisista ja näiden avainhenkilöiden mukaan ottaminen strategian tekemiseen. Avainhenkilöitä oli kolme: hallintojohtaja Raimo Lahtinen, markkinointipäällikkö Tapio Perälä ja tuotantojohtaja Pentti Vesanen.

"Avainkaverit piti saada mukaan ratkomaan yrityksen strategiaa. Piti varmistaa heidän sitoutumisensa ja samalla miettiä, että näidenkö kanssa jatkan." (ol 9/86)

"Otin tietoisesti juuri nämä kolme henkilöä mukaan strategiatyöhön. He olivat sen hetken avainhenkilöitä, heidän piti olla mukana päättämässä strategiasta." (ol 9/86)

Uusi omistaja ei antanut uudelle toimitusjohtajalle selkeitä viestejä strategian pohjaksi. Tämä johtui paljolti Amerin toimitusjohtajan Heikki. O. Salosen tavasta antaa uudelle tulosityksikön vetäjälle vapaat kädet ja sitten tiiviisti tarkastella miten vetäjä selviää.

"Pyysin Hossilta kannanottoa siitä milloin minun pitäisi kertoa ajatukseni Hyppölän strategiasta. Hos sanoi, että saata strategia valmiiksi heti kesälomien jälkeen. Muita ohjeita en pyytänyt enkä saanut. Hossin perusviesti oli, että mene Tampereelle ja hoida homma hyvin." (ol 12/98)

"Aluksi ei Amerista annettu meille kasvutavoitetta." (ol 12/98)

"Amerin antama resurssi oli taloudellinen. Ei se antanut liiketoimintaan mitään viestiä." (re 12/91)

"Toimialan ja Hyppölän kehittäminen on Ollin käsialaa eikä Amerin. Mutta Amerilla oli omistajana oma hohtonsa, sillä kukaan ei olisi lähtenyt töihin tamperelaiseen perheyhtiö Hyppölään." (re 12/91)

Strategiaa pohdittiin johtoryhmän kokousten lisäksi kolmessa erillisessä kokopäivän kestäneessä vapaamuotoisessa tilaisuudessa. Vaikka strategisen suunnitelman tekeminen oli toimitusjohtajan kolmelle alaiselle uutta, he olivat työssä mukana innostuneesti.

"Amerin mukaantulo ja Olli Laihon esittämät ajatukset nostivat hetkessä näkemään toimialan kokonaisuuden aikaisempaa laajemmin." (tp 11/91)

"Toimialan ensimmäinen suuri muutos oli se, että Amer osti Hyppölän. Näin syntyi resursseiltaan merkittävä graafisen alan tukkuri ja paperijalostaja. Hyppölässä alkoi uusi aika. Voitiin suunnitella mitä tämä toimiala ja bisnes voisi tulevaisuudessa olla. Tehtiin ihan selkeä strategia siitä mikä oli tulevaisuuden tavoite." (tp 11/91)

Strategiaproessin merkittävin osa, strategian toteutus, tapahtui 1980-luvulla usean vuoden aikana. Toteutuksessa asiat jaksotettiin niin, että strategiset muutosprosessit eivät alkaneet samanaikaisesti. Näin jäi aikaa keskittyä rauhasa toteutuksen hyvään läpivientiin ja saada henkilöstölle onnistumisen tunnetta. Samalla tulostaso pystyttiin koko ajan pitämään hyvällä tasolla. Strategian toteutusta käsitellään yksityiskohtaisesti luvussa 8.5.

8.4.3 Rakenne

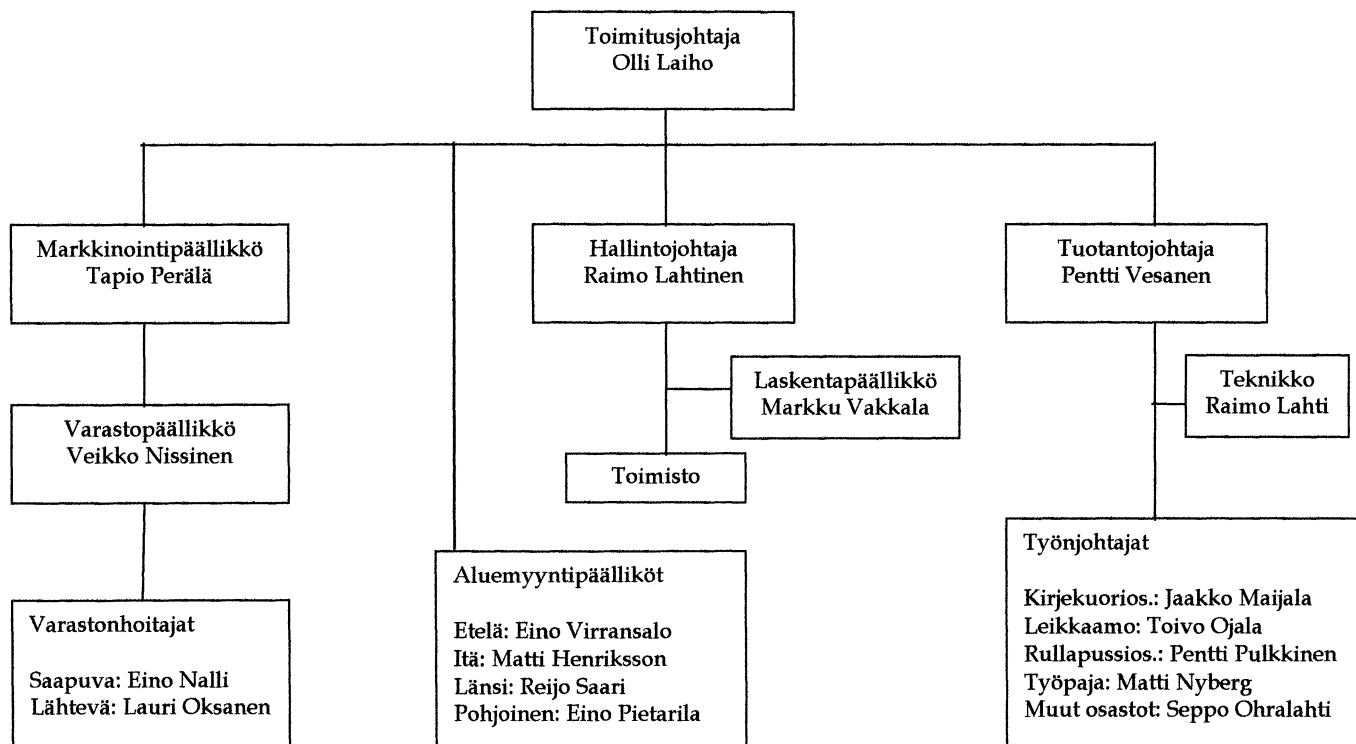
Heti uuden strategian luomisen jälkeen, syksyllä 1980, organisaatiota ja rakennetta selkeytettiin. Yrityksessä jo olevien avainhenkilöiden kesken jaettiin markkinointia, hallintoa ja tuotantoa koskevat tehtävät selkeästi ja yksiselitteisesti. Näitä funktioita koskeva valta ja vastuu siirtyi yrityksessä ensimmäistä kertaa funktioista vastaaville henkilöille. Aikaisemminhan toimitusjohtajan johtamistoimi oli käytännössä sisältänyt myös funktioita koskevan päätöksenteon ja vastuun - joskus jopa operatiivisenkin johtamisen osalta.

Kuviossa 10 on organisaatiokaavio, joka tuli voimaan syksyllä 1980. Sen sisältöä esiteltiin "Hyppölän tiedotteessa" seuraavasti:

Laihon (Olli Laiho, toimitusjohtaja) vastuualueeseen kuuluvat toimitusjohtajan tehtävät. Näistä tärkeimmät ovat yhtiön kehittämisestä ja kehityksestä huolehtiminen tähän liittyvine suunnittelutoimintoineen, toimintapolitiikkojen määrittely, suhteiden hoitaminen tärkeimpiin sidosryhmiin.

Lahtisen (Raimo Lahtinen, hallintopäällikkö) tehtävät muodostuvat hallintotoimintoista. Näitä ovat laskentatoimi, johon kuuluu liikekirjanpito ja sisäinen laskenta sekä tietojärjestelmien kehittäminen ja ylläpito. Henkilöstöhallinnon alueella Lahtinen toimii konttorin esimiehenä ja vastaa koko Hyppölän piirissä henkilöstöasioiden hoidosta.

Vakkala (Markku Vakkala, laskentapäällikkö) on laskentapäällikkönä Hyppölän laskentatoimen spesialisti. Hänen työnsä muodostuu laskentajärjestelmien kehittämisestä ja ylläpidosta, jolloin hän myös huolehtii laskentatehtävissä olevien henkilöiden töiden järjestelystä.



KUVIO 10 Hyppölään organisaatiokaavio 1980

Vesanen (Pentti Vesanen, tuotantojohtaja) vastaa tuotannosta ja sen tuloksesta. Tämän tehtävän tärkeimmät osa-alueet ovat tuotannon suunnittelu ja ohjaus, kone- ja laitevarustuksen ylläpito ja kehittäminen sekä tuotevalikoiman ja uusien tuotteiden kehittäminen. Koska Hyppölän henkilökunnasta suurin osa on tuotannollisissa tehtävissä, muodostaa oman vastuualueen henkilöasioiden hoito huomattavan osan Vesasen työstä.

Perälä (Tapio Perälä, markkinointipäällikkö) huolehtii Hyppölän markkinoinnista ja ostotoiminnasta. Markkinointiin kuuluu asiakaskunnan ja tuotevalikoiman kehittäminen, kampanjoiden ja muiden myynninedistämistoimien suunnittelu ja toteuttaminen sekä myyntihenkilöstön toiminnan ohjaaminen ja tukeminen.

Ostotoiminnassa Perälän vastuulla ovat myös jalostuksen raaka-aineostot, missä tietyt yhteistyö tuotannosta vastaavien henkilöiden kanssa on kiinteää.

Kuljetus- ja varastointikysymykset liittyvät läheisesti markkinointiin ja ovat myös Perälän vastuulla.

Aluemyyntipäälliköt vastaavat alueensa myyntitoiminnasta ja sovitujen toimintaohjelmien toteuttamisesta ja tietysti oman alueensa tuloksesta.

Olli Laihon suoranaiset alaiset (markkinointipäällikkö, hallintojohtaja, tuotantojohtaja) olivat aina tottuneet kysymään päätökset toimitusjohtajalta. Nyt tähänkin piti saada muutos, joka vastasi uutta vallan ja vastuun jakoa.

"Menin kysymään päätöstä Olli Laiholta, joka mietti hetken ja kysyi sitten, että eikös asia kuulu minun vastuualueelleni ja minun olisi siksi itse tehtävä päätös. Sanoin, että niinhän se on ja lähdin hämmentyneenä pois. Menin keskustelemaan tapauksesta muiden päälliköiden kanssa. Yhdessä me todettiin, että kyllä meidän nyt pitää tehdä itse päätökset oman vastuualueen osalta. Se vanha tapa kysyä päätöksiä on nyt kokonaan ohi." (tp 9/86)

"Kun ensimmäinen suoranaisten alainen tuli kysymään päätöstä oman alueensa operatiiviseen asiaan, niin mietin hetken. Ajattelin, että jos nyt toimin niin kuin aikaisemmat toimitusjohtajat, niin mikään tässä firmassa ei muutu." (ol 9/86)

Hyppölän henkilökunta oli tottunut asioimaan toimitusjohtajan kanssa. Tämä johtui siitä, että koko Hyppölän historian ajan toimitusjohtaja oli ollut se henkilö, jolta päätöksiä oli kysytty. Nyt haluttiin uudenlaista vallan ja vastuun jakoa. Niinpä "Hyppölän tiedote" selvitti tätä asiaa henkilöstölle seuraavasti:

Erikseen on syytä mainita, että jokaisen esimiehen vastuualueeseen kuuluu johtamistehtävä omien suoranaisten alaisten osalta. Käänny siis omaa työtäsi koskevissa asioissa aina ensiksi oman esimiehesi puoleen.

8.5 Uuden strategian toteutuksen pääkohdat

8.5.1 Uuden toimitusjohtajan ajatuksia johtamisesta

1980-luvun alussa Olli Laihon mielestä liikkeenjohto oli asioiden tekemistä ihmisten avulla. Organisaatio on liikkeenjohdon työväline, joka mahdollistaa yksilösuorituksia tehokkaamman työskentelyn ryhmissä. Hänen mielestään yrityksellä ei ole tasapainotilaa. Se muuttuu joko parempaan tai huonompaan suuntaa. On parempi itse tietoisesti aikaansaada mukautumista muutospaineisiin. Muutosta vastustavat voimat ovat kuitenkin vahvoja. Niitten voittaminen ja hyväksikäyttäminen edellyttää niiden syntymekanismien ymmärtämistä. Muutoksen vastavoimat perustuvat asenteisiin, organisaation kypsyyteen ja kulttuuriin.

Asenteet ohjaavat käyttäytymistä. Ne ovat syntyneet tunnetason kautta ja ovat siten muutettavissa vain tunnetason kautta. Kypsästi toimivassa organisaatiossa jäsenet toteuttavat organisaation tavoitteita. Yksilö kulkee kypsään vaiheeseen oman asemansa ja yksilötavoitevaiheen kautta. Yritysjohdo ohjaa yrityksen toimintaa. Yrityskulttuurin kanssa ristiriitainen strategia ei toteudu. Se toteutuu aidosti vasta sitten, kun strategian sisältö sopii yhteen organisaation kulttuurin kanssa. Olli Laiho kuvasi Hyppölän ja Amerin erilaisuutta vuoden 1979 lopussa seuraavasti:

Hyppölä Oy

perustettu 1905
perheyhtiö
liikevaihto 70 mmk
(1986 221 mmk)
tamperelainen
ei suunnittelua
säilyttävä
keskitetty
hyvä tulos

Amer-yhtymä Oy

perustettu 1950
pörssi-yhtiö
liikevaihto 365 mmk
(1986 2.973 mmk)
kansainvälistyvä
vahva yrityssuunnittelu
kasvuhakuinen
hajautettu
hyvä tulos

Kun Olli Laiho vuonna 1984 katseli kuluneita vuosia 1980-1984, hän toi esille seuraavia strategian toteuttamiseen liittyviä ongelmia ja niiden ratkaisuja:

Tapahtuma	Ongelma	Ratkaisu
fuusio Ameriin	kulttuurierot, muutospelit	- prosessimainen, osallistuva muutos - itsetunnon kohotus

järjestelmien käynnistäminen	tarpeellisuuden tajuaminen, muutospelot, taidon puute, ajan puute	<ul style="list-style-type: none"> - suunnittelu itselle, toiseksi Amerille - aloitetaan tutuista ongelma-alueista - aika vain otettiin - kriittisimmät asiat ensin käsittelyyn
str- ja budjetti-kierros	työläys, aikapula, strategian toteuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> - helpottuu vuosi vuodelta: tekevä oppii - osallistujat myynti-miestasolta asti - käytetään paljon aikaa - on kaikkien yhteinen suunnitelma, johon sitoudutaan - palaute vuoden varrella - str-suunnitelma esillä vuoden varrella
organisaatiomuutos	nykyhenkilöt ja nykyrakenne	<ul style="list-style-type: none"> - toiminta prosessien, ei henkilöiden mukaan - luodaan pieniä yksiköitä, myyntisoluja - kaikilla avainhenkilöillä mahdollisuus heti sen jälkeen - sopimattomista eroon - sopeutujille uudelleensijoitus - uusia hankittiin - huomio yksilöihin ja yhteensopivuuteen
nimenmuutos	henkilöstön reaktiot, asiakkaiden reaktiot	<ul style="list-style-type: none"> - muutettiin toiminta, vasta sitten nimi - henkilöstölle nimikilpailu, ennakkoinfo, yt-käsittely - julkistaminen vasta sitten, kun toiminta oli muuttunut

8.5.2 Yritysosto Helsingistä

Markkinaosuuden lisääminen Suur-Helsingin alueella ei ollut paperin tukku-kaupassa mahdollista Tampereelta käsin. Maantieteellinen etäisyys Tampereen varastosta helsinkiläiseen painotaloon tiedettiin jo kokemuksesta liian suureksi. Etäisyys aiheutti sekä kustannuksia että palvelutason laskua. Ratkaisuksi nähtiin oman varaston rakentaminen Amerin erään varastokiinteistön yhteyteen. Sen suunnittelu aloitettiin vuonna 1981.

Loppukesällä 1981 Hyppölän sisäisessä tiedotuslehdessä todettiin: "Päätös uuden varaston rakentamisesta Helsingin seudulle on tehty. Varasto tulee uloimman kehätien varrelle tontille, missä tällä hetkellä jo toimii Valistuksen varasto. Rakennettava kerrosala on 2.900 m², ja varasto tulee palvelemaan lähinnä Suur-Helsingin aluetta. Helsingin myyntikonttori muuttaa uusiin tiloihin, ja samalla toimeenpannaan eräitä muita asiakaspalvelua parantavia ja kustannusäästöjä mahdollistavia toimenpiteitä. Tämän hetkisen aikataulun mukaan varasto valmistuu huhti-toukokuussa 1982."

"Tehtiin markkinatutkimus ja todettiin, että meillä on heikko markkinaosuus pääkaupunkiseudulla, johon kuitenkin oli keskittyneenä noin 60 % graafisen paperin kaupasta. Ja päätös oli se, että sinne mennään joko omalla varastolla ja aggressiivisella markkinoinnilla tai sitten ostetaan Helsingistä Hel-Pap tai Dahlberg. Aloitettiin oman varaston suunnittelulla ja aggressiivisella markkinoinnilla Helsinkiin - siis alemmalla hinnalla." (tp 11/91)

Suunnitelmat kuitenkin muuttuivat, sillä helsinkiläisen paperitukkuliikkeen, Helsingin Paperiteollisuus Oy:n (Hel-Pap), kanssa aloitetut yritysostoneuvottelut johtivat nopeasti tulokseen. Koko Hel-Papin osakekanta siirtyi 30.9.1981 tehdyllä kaupalla Amerin omistukseen. Kaupasta todettiin Hyppölän tiedotuslehdessä seuraavaa:

Hel-Pap on maan toiseksi suurin kirjapaino- ja toimistopapereitten tukkuliike, liikevaihdoltaan kuluvana vuonna 60 miljoonaa markkaa. Hel-Pap toimii pääasiassa Helsingin talousalueella, missä sillä on varasto ja konttori Vantaan Kaivokselassa. Hel-Papin toiminta tullaan liittämään Hyppölän toimintaan, jolloin ratkaistaan kaksi tärkeää tavoitetta: markkinaosuuden nostaminen ja varastopalvelujen parantaminen Suur-Helsingin alueella.

Suunniteltua Hyppölän uutta varastoa Helsingin alueelle ei tässä vaiheessa rakenneta. Helsingin myyntikonttorin toiminnot siirretään nykyisiin Hel-Papin tiloihin niin pian, kuin se on käytännössä mahdollista. Hyppölän ja Hel-Papin toimintojen yhdistämiseen tähtäävä työ on jo aloitettu. Tavoitteena on myyntiorganisaation sekä varasto- ja kuljetuspalvelujen yhdistäminen vuoden loppuun mennessä.

Hel-Pap oli kasvanut voimakkaasti 1970-luvulla ja sillä oli erittäin hyvä markkinaosuus Suur-Helsingissä. Yrityksen myyntihenkilöstö oli hyvin palkattua ja osaamiseltaan parempaa kuin alalla keskimäärin. Kun Hel-Papin toimitusjohtaja Martti Lahteva oli todennut Hyppölän tulevan Helsinkiin aggressiivisesti alemmalla hinnalla, hän oli tarjonnut yritystään Amerille.

"Vuosina 1974-1982 Hel-Pap kasvoi nopeasti 10 miljoonasta markasta 60 miljoonaan. Omistajalla, Martti Lahevalla, oli hyvää bisnesajattelua. Perustilanne alalla oli stabiili, joten aktiivinen erottui." (rm 12/91)

"Hel-Papin edustajamäärä oli suurempi kuin muilla. Jo 70-luvulla oli hyvin koulutettuja vähintään merkonomeja, ekonomeja ja valtuustajia. Provisiopalkka oli selkainen, että se pysäytti. Pääsi nimittäin helposti ministerin palkkoille." (rm 12/91)

"Hyppölä lähti aggressiivisesti alemmalla hinnalla Helsinkiin ja Lahteva näki, että noilla Amerin resursseilla ne jyrää meidät. Lahteva otti yhteyttä Ameriin ja tarjosi yritystään. Muutenkin Amerin yritysosto tuli Lahevalla kuin taivaan lahjana." (rm 12/91)

"Kun hiillostettiin alemmalla hinnalla niin Helsingin valloitus toteutui Hel-Papin ostolla ja sen jälkeen oli tasapainoinen markkinaosuus koko maassa." (tp 11/91)

"Ihan alussa pohdittiin ostetaanko Dahlberg, mutta sitten päädyttiin Hel-Pappiin." (ep 10/86)

Hyppölän johdolle yrityskauppa aiheutti monien ongelmien ratkaisemista: tuotevalikoimien yhdistäminen, varastoratkaisu, järjestelmien yhdenmukaistaminen, henkilöstöjärjestelyt, myyntipiirit, palkkaus. Pahimmillaan Helsingin uudessa myyntikonttorissa asettui vastakkain kaksi leiriä: hyppöläläiset ja helppiläiset.

"Kahden organisaation yhdistäminen meni kokonaisuutena tyylikkäästi. Joka käänne ei tietystikään mennyt ihan nappiin. Olli Laiho kävi avainhenkilöiden kanssa välittömästi keskustelut ja onnistui säilyttämään väen. Muutamat olivat suuntautuneet pois, mutta Amerin ja Hyppölän tulo mukaan kuvaan loi lisäksiinnostusta." (rm 12/91)

"Lopullisesti hitsaannuttiin yhteen vasta, kun muutettiin uuteen kiinteistöön Konaan. Sitä ennen oli kahden myyntiporukan välillä pientä jurnutusta." (rm 12/91)

"Kummassakin yrityksessä oli ollut voimakas one-man-show. Puuttui luovuutta ja suunnitelmallisuutta, ei otettu riskejä, eikä saanut tehdä virheitä, koska muuten rangaistiin. Syntyi kaksi leiriä, joita ei ollut yksinomaan helppo yhdistää." (ep 10/86)

Henkilöjärjestelyjen vaikeuksista huolimatta itse liiketoiminnassa pystyttiin pitämään yritysoston antama markkinaosuuden lisäys. Hel-Papin varastotilat tiedettiin jo etukäteen vanhanaikaisiksi ja toiminnan lisääntyneeseen volyymin nähden pieniksi. Niinpä jo vuotta myöhemmin aloitettiin Helsingin lähetyville rakennettavan suurvaraston suunnittelu.

Suurelta osalta juuri yritysoston vaikutuksesta Hyppölän liikevaihto vuonna 1982 nousi 166 mmk:aan (vuonna 1980 107 mmk). Henkilöstön määrä nousi 254 henkeen (184 henkeä).

"Hel-Papin osto antoi Hyppölälle päämarkkinan ja teki siitä maanlaajuisen. Siis Hel-Pap oli strateginen akvisitio." (re 12/91)

"Hel-Papin ostonkin jälkeen oltiin vielä henkisesti tamperelainen Hyppölä. Vasta uusi keskusvarasto Helsinkiin vuonna 1984 ja nimenvaihdos saivat lopullisen muutoksen aikaan." (tp 3/86)

8.5.3 Uusia avainhenkilöitä

Uuden strategian luomisen jälkeen alkoi monivuotinen toteutusprosessi. Olli Laiho tiesi tuon toteutustyön erittäin vaativaksi. Niinpä oli selvää, että Hyppölä tarvitsi strategiansa toteuttamiseen ja tulevan kasvunsa hallitsemiseen myös uusia johtotason henkilöitä - sellaisia, jotka eivät olleet vanhan hyppöläläisen yrityskulttuurin vankeja. Uusia avainhenkilöitä vuosina 1980-1983 olivat seuraavat:

1980 Toimitusjohtaja *Olli Laiho*.

Laskentapäällikkö *Markku Vakkala*, joka muutti laskentatoimen Amerin käytännön mukaiseksi ja pani alkuun materiaalihallinnan tietojärjestelmän rakentamisen.

1981 Myyntipäällikkö *Esko Paananen*, Yhtyneiltä Paperitehtaalta, joka kaksi vuotta myöhemmin nimitettiin paperin tukkumyynnin myyntijohtajaksi.

1982 Myyntijohtaja *Kalevi Minetti*, joka vastasi oman jalostetuotannon markkinoinnista. Hän siirtyi tähän tehtävään Ameriin kuuluvan tulosityksikön, Kohon, myyntijohtajan tehtävästä.

Valmistustoiminnan johtaja *Simo Ruutana*, joka vastasi jalostustehtaan toiminnasta. Hän siirtyi Hyppölään Yhtyneisiin Paperitehtaisiin kuuluvan Santalahden jalostustehtaan johtajan toimesta.

1983 Laskentapäällikkö *Arto Jokinen*, joka nimitettiin yrityksestä poissiirtyneen Markku Vakkalan tilalle.

Näitten valintojen tekeminen aiheutti Olli Laiholle paljon pohdintaa: mihin tehtävään pitää saada lisää voimaa, milloin uusien henkilöitten rekrytointi pitää tehdä, miten saada nykyiset avainhenkilöt pysymään yrityksessä. Uusien avainhenkilöiden rekrytointi ei saatavuusmielessä ollut ongelmallista, sillä nyt Hyppölä oli aivan toisenlainen yritys kuin aikaisemmin. Sillä oli Amerin resurssit, Amerin yhteiskuntasuhteet ja Ameriin kuulumisen vuoksi aikaisempaa korkeampi status. Nyt yritys oli työpaikkana kiinnostava, sillä oli selvästi odotettavissa, että sen kasvu ja kehittyminen sisältäisi aivan uudenlaisia mahdollisuuksia.

"Millaisia nämä nykyiset avainhenkilöt ovat? Näiden Lahtisen, Vesasen ja Perälänkö kanssa jatkan vai pitääkö vaihtaa vai pitääkö ottaa lisäksi sisään vielä osaavampia? Loppukesästä 1980 keskustelin Erkki Porramon kanssa asiasta ja hän sanoi, että katsele vähän, älä vaihda vielä." (ol 9/86)

"Institutionaalinen omistaja, jolla oli fyrkkaa ja bisneksen kehittämisen halua, palkkasi ammattijohdon ja maan parhaita voimia. Aikaisemmin kaikki oli ollut perheyrittäjäpohjalla." (re 12/91)

"Saatiin hyviä uusia avainhenkilöitä: Vakkala, Paananen, Minetti, Ruutana, Jokinen. Entisetkin kasvoivat aivan yllättävästi ajan mittaan, kun saivat kasvun mahdollisuuden." (ol 12/98)

Vuonna 1982 Hyppölän johtoryhmään kuului edellä mainituista uusista henkilöistä Laiho, Minetti, Paananen ja Ruutana sekä heidän lisäksi hallintojohtaja Raimo Lahtinen, joka oli työskennellyt Hyppölässä 26 vuotta. Johtoryhmä siis koostui 1980-luvun tulijoista täydennettynä yhdellä, talossa pitkään olleella. Johtoryhmässä vallitsi heti alusta alkaen hyvä henki.

"Meistä Hyppölän johtaminen oli kivaa. Meillä oli aina myös omat tavoitteet, jotka olivat kovemmat kuin mitä Amerin pääkonttorista annettiin." (ol 12/98)

Uusien avainhenkilöiden tulosta huolimatta entiset keskeiset hyppöläläiset Raimo Lahtinen, Pentti Vesanen ja Tapio Perälä jäivät yritykseen. Olli Laiho halusikin näin tapahtuvan, sillä heillä oli hyvää osaamista ja talon henkilöstö arvosti heitä.

8.5.4 Organisaatiomuutos

Uusien johtotason henkilöiden ja kasvaneen yrityskoon myötä organisaation rakenne vaati jälleen tarkistamista. Kuviossa 11 on esitetty vuonna 1984 voimaantullut uusi organisaatio. Siinä kumpikin liiketoiminta-alue, paperin tukumyynti ja jalostustoiminta, sai oman markkinointiorganisaationsa. Kumpikin käytti kuitenkin samaa myyntiorganisaatiota, joten yritys siirtyi tältä osalta matriisiorganisaatioon.

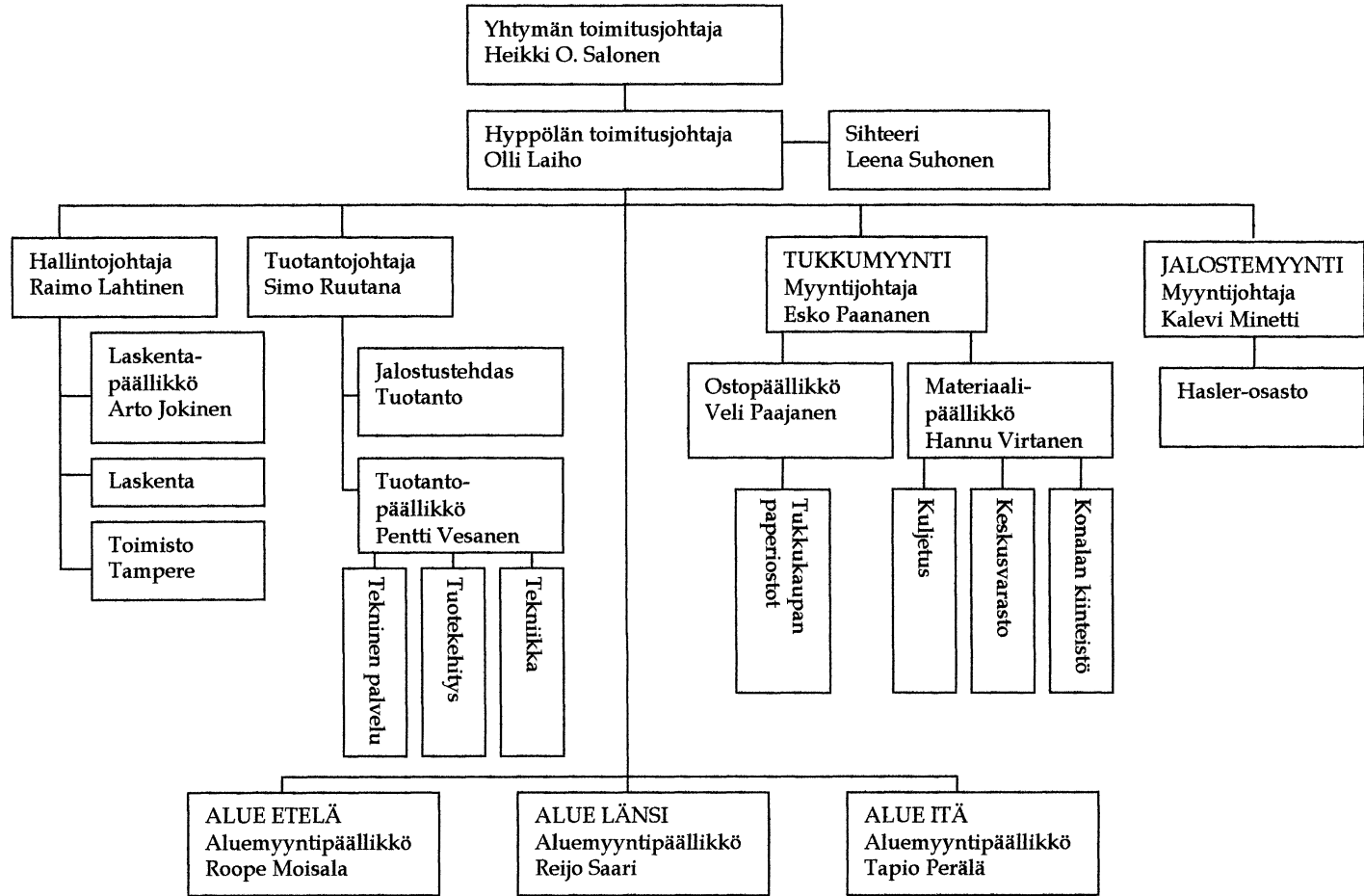
"Olli Laiho sanoi, että nyt pitää opetella yhteistyötä matriisiorganisaatiossa. Kyllä sitä vuoden verran opeteltiin!" (tp 9/86)

Ns. vanhoja hyppöläläisiä on nimetty edellä mainitussa kuviossa neljä. Heistä hallintojohtaja Raimo Lahtinen ja läntisen alueen myyntipäällikkö Reijo Saari olivat vuoden 1979 aikaisella paikallaan. Tapio Perälä oli siirtynyt uuteen tehtävään itäisen alueen myyntipäälliköksi ja Pentti Vesanen tuotantopäälliköksi.

"Luotiin uusi organisaatio, luova ilmapiiri ja tuloskäsitteet. Organisaatiolaatikat eivät saaneet olla jäykkiä." (ep 10/86)

8.5.5 Finnrap uhkana

Suomen paperitehtaiden yhdistys, Finnrap, oli suomalaisten paperinvalmistajien perustama ja omistama markkinointielin, joka hoiti jäsentensä tuotteiden markkinoinnin sekä ulkomailla että Suomessa. Se kiinnostui 1980-luvulla tukuliiketoiminnasta. Syynä oli halu päästä kontrolloimaan jakelukanavaa.



KUVIO 11 Hyppölään organisaatiokaavio 1984

"Finnpap ei ole sinänsä tukkuliike, vaan sen toimintatapa on toinen. Siksi se ei ole koskaan ollut erityisemmin suosittu eurooppalaisten tukkuliikkeiden piirissä, koska Finnpap on hoitanut suuret asiakkaat ja antanut tukkureille loput. Eikä mikään tukkuri toimi, jos tehdas poimii rusinat pullasta. Niinpä, kun Suomessa on alettu valmistamaan tukkuliikkeille sopivia laatuja niin Finnpapilla on ollut vaikeuksia. Siis siltä on puuttunut osaamista." (re 12/91)

"Tehtaat ryhtyivät ostamaan tukkukauppoja 80-luvulla ja toimialan uudelleenstrukturoida lähti liikkeelle monessa maassa ajatuksella "me-too". Esimerkiksi Finnpap ja muutamat tehtaat perustivat yhdessä osuuskuntaperiaatteella tukkuliikkeen Englantiin. Siinä Finnpapin asema oli määräävä. Siis bulkkiajattelun miehet määräsivät, mutta eivät tunteneet tukkukauppaa. Ei ollut selvää kuvaa mitä tukkukaupalla haluttiin." (re 12/91)

"Sama tapahtui Suomessa 80-luvulla, kun Finnpap perusti tukkukaupan. Meidänkin pitää olla mukana! Se siinä oli keskeistä - ei niinkään tarkasti pohdittu strategia. Oman kanavan kontrolloimisen halu oli suuri. Kaikki ne tehtaat, jotka ovat ostaneet tukkureita Euroopasta, niillä on syynä, että olisi yksi kanava, jota itse kontrolloit." (re 12/91)

Vuonna 1982 Finnpap teki kaikki paperitukkuliikkeet yllättäneen strategisen päätöksen. Se perusti paperitukkuliikkeen ja ryhtyi siis kilpailemaan tukkuliikeasiakkaitensa kanssa. Tehdyn ratkaisun taustalla saattoi olla pelko alan liiallisesta keskittymisestä: Amer oli ostanut Hyppölän ja Hel-Papin. Fundus oli ostanut Dahbergin.

"Hel-Papissa oli ollut apulaisjohtaja, joka sitten meni Hyppölään ja sieltä Finnppiin. Monet sanoivat, että kun hän on turhautunut kahdessa tukkurissa niin nyt tulee Finnppiin tukkukaupan tappolinja." (rm 12/91)

"Kymillä oli Helsingissä tukkuvarasto, josta painotalot ostivat. Pienet tukkuliikkeet hyötyivät siitä. Tästä samaisesta varastosta tuli Finnpapin tukkuvarasto, joka sitten parin vuoden kuluttua lopetettiin." (rm 12/91)

"Finnpapilla oli ajatus, että tukkuri ei ole legitiimi jakeluorganisaatio, vaan välikäsi, joka maksaa. Siksi perustivat oman tukkuliikkeen ja uhosivat kaappaavansa Suomen tukkurimarkkinat nopeasti. Mutta niin ei käynyt." (re 12/91)

"Sitten tuli meidän kuvio, jossa Finnpap ei pärjännyt ja niinpä perustivat oman tukkun. Ajattelivat, että tukkurin perustaminen voidaan polkaista noin vain. Se perustui revanssihenkeen. Tukijana olivat Kymi ja Veitsiluoto. Merkittävin epäilijöistä oli Yhtyneet Paperitehtaat." (ep 12/91)

"Vuonna 1982 Finnpap perusti tukkuliikkeen Kaukokiidon tiloihin. Finnpap romahdutti hintatason. Asiakkaat halusivat palvelua ja gourmet -tasoa, mutta saivat vain bulkkilaatua eli hernekeittoa. Finnpap ei osannut hommaa, mutta tuo kaikki alensi Hyppölänkin tulosta." (ep 10/86)

Paperitukkuliikkeitten piirissä tekoa pidettiin hyökkäyksenä niitä vastaan. Tätä käsitystä vahvisti se, että Finnpap selvästi alensi totuttua hintatasoa. Muiden arveltiin seuraavan mukana ja siten heikentävän kannattavuuttaan. Hyvin no-

peasti kävi kuitenkin ilmi, että Finnpapilla ei ollut riittävästi osaamista, joten toiminta oli alusta alkaen voimakkaasti tappiollista. Yhtä merkittävää oli, että Amerin korkein johto aloitti neuvottelut kunkin paperitehtaan ylimmän johdon kanssa. Runsaan vuoden kuluttua Finnpap joutui lopettamaan aloittamansa tukkuliikekokeilun.

"Hos ja Olli Laiho neuvottelivat teollisuuden vuorineuvosten kanssa ja me muut seuraavan tason kanssa. Finnpapin omistajat käsiteltiin yksi kerrallaan hajoita ja hallitse-periaatteella. Kerrottiin selektiivisestä tuotepolitiikasta, tukkuliikkeiden roolista, menneisyydestä ja tulevaisuudesta. Paperiteollisuus näki, että Hyppölä osaa ja visioi." (ep 10/86)

"Finnpap epäonnistui tukkuriseikailussaan siksi, että sillä oli vain bulkkilaatua, eivät osanneet hinnoittelua, tuoteherkut puuttuivat, ei ollut ammattitaitoa, bisneskonsepti oli väärä. Se oli heti alusta alkaen loss-maker ja tehtaat lopettivat touhun, kun tulos oli miinuksella. Lopetuskustannuksetkin olivat melkoiset." (ep 12/91)

"Finnpapissa väitetään vieläkin, että ne osaavat tukkukaupan. Näin väitetään hienopaperipuolella ylintä johtoa myöten. Tosiasiassa ne ovat ottaneet takkiinsa jokaisessa tukkukaupassa, jossa ovat olleet mukana." (re 12/91)

Hyppölä sai siis torjuttua tämän uhkan, joka pahimmillaan olisi saattanut olla hyvin kohtalokas. Olihan Finnpap resursseiltaan ja suhteiltaan ylivertainen, kun taustalla oli koko suomalainen paperiteollisuus. Tulevaisuutta ajatelle tämä episodi oli erittäin merkittävä. Sen aikana Hyppölä pääsi esittämään näkemyskäsityksiään paperin tukkuliiketoiminnasta. Tämä merkitsi myös syventyneitä keskusteluyhteyksiä paperiteollisuuden ja Olli Laihon välille. Näillä seikoilla oli vaikutusta, kun koko graafisen paperin tukkuliiketoiminnan rakennetta muutettiin voimakkaasti muutamaa vuotta myöhemmin.

8.5.6 Uusi keskusvarasto

Hel-Papin oston yhteydessä tulleet varastotilat tiedettiin liian pieniksi ja sokkeloisiksi. Niinpä ryhdyttiin jatkamaan aikaisemmin valmisteltua oman uuden keskusvaraston suunnittelua. Tavoitteena oli turvata liiketoiminnan taloudellisuus ja kilpailukyky Uudenmaan läänissä, jossa kulutettiin noin 60 % painopaperista. Tämä merkitsi sellaisen keskusvaraston rakentamista, johon voitaisiin sijoittaa myös Etelä-Suomen myyntikonttori.

Tampereen kiinteistöön jäisi toimimaan jalostustehtäiden raaka-ainevälikonttori ja Hyppölän pääkonttori. Tukkukaupan varastotoiminnoista Tampereella hoidettaisiin vain välittömän vaikutusalueen edellyttämät varastotermiinalitoiminnot.

"Ei satelliitteja, vaan yksi keskitetty varasto juuri Helsinkiin. Graafisessa paperissa Uusimaa oli 60 % kokonaismarkkinoista. Samalla saatiin tilaa Tampereen kiinteistöä jalostustehtaan laajennuksiin." (ep 10/86)

Hyppölä sai Amerin keskushallinnolta henkilöresursseja tontin hankintaan, rakennuksen suunnitteluun ja rakentamisen valvontaan. Projektissa oli keskeisesti koko ajan mukana Amerin kehitysjohtaja. Tavoitteena oli saada uusi keskusvarasto käyttöön syksyllä 1984.

Alkuvuonna 1983 henkilöstölle tiedotettiin uuden keskusvaraston rakennussuunnitelmasta. Syksyllä 1983 Hyppölän sisäisessä tiedotteessa kerrottiin uuteen varastoon liittyvistä henkilöstökysymyksistä seuraavasti:

Muutosten vaikutus henkilöstötarpeeseen on parhaillaan selvityksen kohteena. Suuruusluokkalukuna voidaan kuitenkin nähdä, että Tampereen varasto-, kuljetus- ja leikkaustoiminnoissa syntyy noin 25 henkilön vähennys ja Helsingissä noin 10-15 henkilön lisäys. Koska aikaa järjestelyihin on vuosi ja henkilöstötarpeen vähenemiseen on jo osittain varauduttu solmimalla määräaikaista työsuhteita, pystyttäneen asia hoitamaan ilman tarpeettoman suuria vaikeuksia. Työnantajan ja työntekijöiden edustajien kesken käytävät asiaa koskevat neuvottelut käynnistetään lähipäivinä.

Rakennus oli kokonaistilavuudeltaan 98.000 m³ ja lattiapinta-alaltaan 12.400 m². Varasto oli ns. korkeavarasto, tilakorkeudeltaan kahdeksan metriä. Siihen tuli paikat 15.000 kuormalavalle. Keskusvaraston muuttotapahtuma marraskuussa 1984 Tampereelta Helsinkiin vaikutti jonkin aikaa toimintaan häiritsevästi. Uudet tilat, uudet ihmiset ja uudet työryhmät vaativat oman sisäänajoaikansa. Samaan aikaan siirryttiin lisäksi uuteen tosiaikaiseen materiaalihallintaan.

"Keskeisin muutos on ollut se, että seitsemästä toimipisteestä ja varastosta on tultu yhteen taloon, jossa on paras logistiikka. Se antoi meille 80-luvun jälkipuoliskolla etumatkaa kilpailijoihin." (re 12/91)

Kolme vuotta myöhemmin, vuonna 1987, muutti koko yrityksen pääkonttori Tampereelta keskusvaraston tiloihin Helsinkiin. Tampereelle jäivät paikallinen myyntikonttori ja kirjekuoritehdas. Nyt yritys oli entistä vähemmän tamperelainen. Sitä se oli myös nimensä puolesta, joka oli vuonna 1984 muutettu. Hyppölän uusi nimi oli Amerpap.

"Tampereelta Helsinkiin muuttaa yhdeksän henkilöä. Se toteutuu syksyllä 1987. Tampereelle jää myyntikonttori ja kirjekuoritehdas. Pääpaikkana on sitten Helsinki." (tp 9/86)

8.5.7 Logistiikan kehittäminen

"Logistiikka on tukkuliikkeen tuotantotoimintaa", sanoi eräs tämän tutkimuksen haastatelluista. Tukkuliikkeen tehtävänä on tilata, varastoida ja kuljettaa fyysistä tuotettaan, ja myös tietoa, mahdollisimman tehokkaasti ja samalla palvelulla tilausten käsittely- ja toimitusjärjestelmillään asiakasta mahdollisimman hyvin. Hyppölän logistiikkaa kehitettiin juuri noilla alueilla. Työ aloitettiin tietojärjestelmien kehittämisestä heti, kun Amer oli tullut omistajaksi. Tähän liittyi myös alan yrityksiin tutustuminen muualla Euroopassa.

"Suuri asia oli tietojärjestelmien rakentaminen ja hyödyntäminen. Lähdettiin kehittämään reaaliaikaista tietojärjestelmää. Sen kehittäminen alkoi heti, kun Amer tuli mukaan. Ja muut ovat tulleet perässä." (tp 11/91)

"Tietojärjestelmä on osa logistiikkaa. Nykyaikaista varastointijärjestelmää kehitettäessä me oltiin Suomessa pioneereja. Tutkittiin ympäri Eurooppaa tukkukauppoja, siis millainen tieto- ja varastointijärjestelmä niillä oli ja millainen toimitusjärjestelmä. Sveitsissä käytiin kahdessa tukkurissa ja Englannissa ja Ruotsissa yhdessä. Ne kaikki olivat johtavia tukkukauppoja Euroopassa. Siitä me kehitettiin Suomeen sopiva järjestelmä." (tp 11/91)

Vuosina 1983-1984 Hyppölän sisäisissä tiedotteissa esiteltiin henkilöstölle tietojärjestelmän kehittämistä. Tällöin oli puhe atk:n reaaliajasta, myyntitilaus-, varasto- ja ostotilaustoiminnoista. Vuonna 1984 käyttöönotetut uudet ohjelmat eivät toimineet toivotulla tavalla. Siitä aiheutui ongelmia puoleksi vuodeksi juuri samaan aikaan, kun uusi keskusvarasto oli aloittanut toimintansa.

(26.4.1983) Nykyiset atk-järjestelmät uusitaan lähivuosien aikana ja samalla siirrytään nk. tosiaika- eli ajantasaympäristöön. Ensi vaiheessa rakennetaan materiaalinhallintajärjestelmä, joka tarkoittaa myyntitilaus-, varasto- ja ostotilaustoimintojen sekä laskutuksen järjestelmien rakentamista uudenaikaiseen käsittely-ympäristöön.

(7.12.1983) Suunnitelmien mukaan aloitetaan runko-ohjelmiston testaus ensi marraskuussa, jolloin tapahtuvat ensimmäiset laiteasennukset Kaivokselaan ja Tampereelle. Käyttäjien koulutus aloitetaan jo tammikuussa.

(23.2.1984) Uuteen atk-järjestelmään siirtyminen on iso prosessi ja se vaatii paljon työtä kaikilla organisaation tasoilla. Uuden systeemin toimivuus ja käyttökelpoisuus on pitkälti riippuvainen perustietojen sisällöstä.

(16.10.1984) Muutos vanhasta toimintatavasta nykyaikaiseen atk-järjestelmään on ollut odotettua vaikeampi. Välttävistä hyvään tai tyydyttäväänkin vaiheeseen pääseminen edellyttää kaikessa toiminnassa kurinalaisuutta, sillä iso järjestelmä ei salli improvisointeja.

Syyt ongelmiin, kun siirryttiin uuteen atk-järjestelmään, johtuivat uuden järjestelmän puutteista ja sitä käyttävien ihmisten huonosta järjestelmäkurista. Ongelmista olisi ehkä selvitty, jos olisi ollut resursseja pitää yllä kahta järjestelmää rinnakkain.

"Ei ollut resursseja pitää kahta järjestelmää rinnakkain. Ja niin tapahtui logistiikan pettäminen puolen vuoden ajaksi. Uudessa järjestelmässä oli puutteita ja sitten oli huono järjestelmäkuri. Kaikki tilaukset eivät menneet läpi tai laskuja ei tulostunut." (rm 12/91)

Logistiikan kehittäminen ulotettiin tämän jälkeen kahteen suuntaan: tavarantoimittajiin päin ja asiakkaisiin päin. Ostotoimintaa sekä tilaus- ja kuljetustoimintaa kehitettiin. Tämä merkitsi yhä tiiviimpää yhteistyötä sekä tavarantoimittajien että asiakkaiden kanssa. Se loi pohjaa tuleville toimialan muutoksille.

"Ja sitten logistiikkaa siirrettiin sinne missä oli markkinat. Meillä oli monta varastoa ja paljon sisäisiä siirtoja ja sitä kautta ei ollut hyvää asiakaspalvelua. Nyt asiakaspalvelu keskitettiin yhteen paikkaan ja palveltiin nopeasti. Toimitukset Helsingissä kaksi kertaa päivässä ja muualle Suomeen tarkat reitit. Rovaniemi sai yhtä hyvän palvelun kuin Hämeenlinna. Poistettiin toiminnasta ad hoc ja opetettiin asiakkaat tilaamaan tiettyyn hetkeen mennessä. Samalla hoidettiin sidotun pääoman ongelmaa. Logistiikkahan on tukkurin tuotantotoimintaa." (ep 12/91)

"Logistiikan muutos on ollut merkittävää. Siis koko ketju alusta loppuun tietotekniikan apuvälineinen. Logistiikan muutos alkoi ostamisesta. Ei enää kerjätä eikä osteta, vaan myydään. Sitten oltiin ikään kuin tehtaat omistaisivat meidät - hyvin läheisessä yhteistyössä. Hyödynnettiin itsenäisyyden tuoma joustavuus ja optimoitiin se mitä tuo yhteistyö toi tullessaan. Siinä se juu." (ep 12/91)

"Dahlbergin logistiikka ei ole Hyppölän tasolla. Markkinointi-imitaatio on helpompaa kuin logistiikka-imitaatio. Strategisen suunnittelun ja uuden luomisen tasolla Dahlberg ei pärjää, mutta osaavat jäljitellä." (ep 12/91)

8.5.8 Nimi vaihdetaan

Vuonna 1980 Hyppölä fuusioitiin Ameriin. Kun toimintaa oli merkittävästi muutettu ja kun uusi keskusvarasto oli rakenteilla, nimenvaihto tuli ajankohtaiseksi. Alkuvuonna 1984 todettiin sisäisessä tiedotteessa seuraavaa:

Toiminnan kehittyttyä voimakkaasti on katsottu tarpeelliseksi modernisoida myös toiminimi. Nimellä "Hyppölä" on kyllä vanhan asiakaskunnan keskuudessa hyvä maine, mutta uusia liikeyhteyksiä avattaessa siihen liittyy jonkin verran haitallisesti pienehkön, ehkä vanhanaikaisen yrityksen mielikuva. Kun lisäksi nimi on äänneasultaan ulkomaisissa yhteyksissään melko mahdoton, on se päätetty vaihtaa. Tätä mieltä oli myös yt-neuvottelukunta, kun asiaa viime kokouksessa käsiteltiin.

Uudeksi nimeksi valittiin Amerpap. Fuusiosta johtui, että tulosityksikön nimi sai seuraavan muodon: Amer-yhtymä Oy AMERPAP. Uusi nimi oli merkittävä muutos, kun siirryttiin tamperelaisesta yrityksestä kohti helsinkiläistyvää alan johtavaa yritystä. *Tässä tutkimuksessa yrityksestä kuitenkin käytetään selvyyden vuoksi koko ajan nimeä Hyppölä.*

8.5.9 Tukku- ja jalostustoiminnan kehittäminen

Tukkutoiminta

Tukkutoiminnassa suuria päätöksiä olivat Hel-Papin ostaminen ja uuden keskusvaraston rakentaminen. Niiden ansiosta markkinaosuus ja koko yrityksen painoarvo kasvoivat. Myös tuotevalikoimaa ja muuta markkinointia kehitettiin. Tuotevalikoiman kilpailukykyyn vaikutti edistävasti selektiivinen päämiespolitiikka. Suomesta valittiin parhaat paperinvalmistajat ja paperilaadut. Ulkomailta otettiin yksinmyyntiin markkinajohtajien parhaat tuotteet.

"Valittiin selektiivinen päämiespolitiikka. Siis yksinmyyntituotteet, jos vain mahdollista. Ja lisäksi ulkomaiset markkinajohtajat, jotka olivat laadukkaita. Suomesta siis parhaat." (ep 12/91)

"Rakennettiin ihan uusi toimittajapohja. Valittiin ne hevoset, jotka juoksevat parhaiten. Kasvun lisäksi tämä oli strategiassa keskeistä. Luotiin hyvät suhteet sekä koti- että ulkomaille ja otettiin hyvin tarkkaan selville kenen kanssa ryhdytään yhteistyöhön. Tamperelainen Hyppölä ei osannut aktivoida vanhoja eikä uusia suhteita, mutta me osattiin tehdä se." (ep 12/91)

"Tuotesortimentti supistui alussa, kun valittiin meille sopivat päämiehet. Varaston kierto saatiin neljän ja viiden välille. Aikaisemmin oli liikaa tuotteita ja päällekkäisiä tuotteita. Sidotun pääoman tuotto parani." (ep 12/91)

"Luotiin suorat yhteydet ulkomaisiin tavarantoimittajiin ja siihen agenttien rooli loppui." (ep 12/91)

Markkinoinnin kohderyhmänä olivat myös kaupan ja teollisuuden mainospäälliköt ja graafisen teollisuuden myyntiorganisaatiot – eivät pelkästään graafisen teollisuuden osto-organisaatiot. Markkinointiin panostettiin merkittävästi aikaisempaa enemmän. Yksittäiset markkinointitoimenpiteet saattoivat olla mittavia. Yksi esimerkki tästä oli yli miljoona markkaa maksanut tuotemalliluettelo.

"Kun sisäinen laskentatoimi kehittyi, voitiin tulosta seurata tuote- ja asiakasryhmittäin. Saatiin myynnin johtamiseen tietoa." (tp 9/86)

"Me emme ole tavaratalo emmekä niche-talo. Me vaan katsottiin mitä ne asiakkaat ovat ja niille sitten sopivaa tavaraa." (ep 12/91)

"Haettiin ihan uusi malli. Tehtaat kyllä kuuntelivat meitä. Rullabisnes ja bulkkibisnes oli tehtaille se mitä ne osasivat. Tiedettiin, että tehtaat halusivat tonneja ja lisäksi lupauksen pitämistä. Saatiin hyvä luottamus, meiltä kysyttiin asioita, tuli hyvä nimi. Se on ollut eräs avainasia." (ep 12/91)

"Ei jatkettu kolmen tähtimyyjän varassa, sillä siinä oli liikaa riskejä. Haluttiin uusia miehiä. Yksi tähtimyyjistä irtisanottiin, kun ei suostunut uudenlaiseen yhteistyöhön." (tp 9/86)

Kun keskusvaraston toiminta ja reaaliaikainen materiaalihallinta saatiin alkuvaikeuksien jälkeen toimimaan, ne paransivat kilpailukykyä merkittävästi.

Jalostustoiminta

Vuonna 1982 yrityksen palvelukseen tuli paperijalosteiden myyntijohtajaksi Kalevi Minetti ja jalostustehtaan tuotantojohtajaksi Simo Ruutana. Heidän johdolla ryhdyttiin tuotesuunnittelua, markkinointia ja valmistusta kehittämään ripeästi. Postikäremarkkinat analysoitiin. Valtion virastojen, kuntien, kaupan, teollisuuden ja suoramarkkinoinnin tarpeet kartoitettiin.

"Kyllä heti näki, että täällä tarvittiin tuotantojohtajaa!" (sr 2/88)

"Vielä vuonna 1982 jalostettiin paperia ja tuotteita tukkukaupalle. Tehtiin yksinkertaisia vakiotuotteita käsityövaltaisesti. Kehittämistoiminta oli vähäistä." (sr 2/88)

"Oli alkeelliset koneet, ei investointeja, suuri joukko epämääräisiä tuotteita, tuotantotekniikka vanhanaikaista. Tehtiin kenkälaatikoita, leivosrasioita, hygieniakäsineitä, painettuja kaupan kääreitä ja käsityökirjekuoria. Monessa oli tosi alhainen jalostusaste. Se oli hyvin työvaltaista ja vanhalla periaatteella, että tehdään vähän kaikkea." (sr 2/88)

Paperinjalostukseen jätettiin vain yksi tuoteryhmä – postin kääreet: kirjekuoret, kirjepussit, tavaroiden lähetuspussit. Tuolla alueella tiedettiin olevan kasvavat markkinat. Kaikista muista jalostustuotteista luovuttiin samalla. Yritys ryhtyi kilpailemaan voimakkaasti kirjekuoriliiketoiminnassa alan johtavan yrityksen Haarlan kanssa.

Investoinnit uudenaikaisiin tuotantolinjoihin ja voimakas markkinointi nostivat vuodesta 1979 vuoteen 1986 yrityksen markkinaosuuden kirjekuorissa 10 prosentista 30 prosenttiin.

"Hyppölä oli ollut vain graafisen teollisuuden palvelija. Nyt Olli Laiho antoi meille valtaa kehittää jalostepuolta, jossa pitkään oli toimittu samojen standardituotteiden varassa. Tehtaalla investoitiin koneisiin ja laitteisiin. Ryhdyttiin tekemään tuotteita markkinoiden tarpeiden mukaan." (sr 3/86)

"Aikaisemmin säästäminen pidettiin kunniaa. Asiakkaan tarpeita ei huomioitu, vaan valmistettiin sitä mikä oli päässyt varastosta loppumaan. Tuotannossa oli muutoksiin enemmän vastustusta kuin myynnissä. Se oli sitä vanhaa hyppöläläistä hapatusta." (km 9/86)

"Matriisiorganisaatiossa sitten jokainen joutui näyttämään osaamisensa. Siinä kasvoi keskinäinen kunnioitus. Tätä puuhaa on saanut vetää kuin omaa yritystään, kun Olli Laiho on keskittynyt etupäässä tukkutoimintaan." (km 9/86)

"Vuonna 1979 tuli ensimmäinen kirjekuorirotaatio, jossa oli kuusi henkeä ja 250 kuorta minuutissa. Nyt, vuonna 1986, on neljä linjaa, joissa kaksi henkilöä kullakin linjalla. Ja jokainen linja tuuppaa 500 kuorta minuutissa." (tp 9/86)

"Vuonna 1979 Haarlalla oli kirjekuorimarkkinoista 70 %, vuonna 1986 noin 50%. Meidän markkinaosuus on kasvanut 10 prosentista 30 prosenttiin." (tp 9/86)

8.6 Toimialarakenteen muutos

8.6.1 Toimialarakenne 1979

Graafisen paperin tukkukaupan toimialarakenne vuonna 1979 oli kuviossa 12 esitetyn kaltainen. Tämä tilanne vallitsi aina 1980-luvun jälkipuoliskolla tapahtuneeseen toimialarakenteen muutokseen saakka.

Tavarantoimittajat

Tavarantoimittajat olivat koti- ja ulkomaisia paperiteollisuusyrityksiä. Kotimaiset hoitivat Suomen markkinat Finnpapin avulla, jonka omistajina olivat kaikki muut paitsi Enso, joka oli jäänyt pois Finnpapista aikaisemmin 1970-luvulla. Finnpapin kautta hoidettiin tilaukset ja laskutus. Tavaravirta sen sijaan meni tukkuliikkeille suoraan Finnpapin omistajayrityksistä. Osa paperivirrasta meni paperiteollisuudesta suoraan painotaloille. Tällöin olivat kyseessä suuret kirjakustantajat ja lehtitalot. Silloinkin Finnpap hoiti tilaukset ja laskutuksen. Tällöin tavarantoimittajat itse asiassa kilpailivat tukkuliikkeiden kanssa.

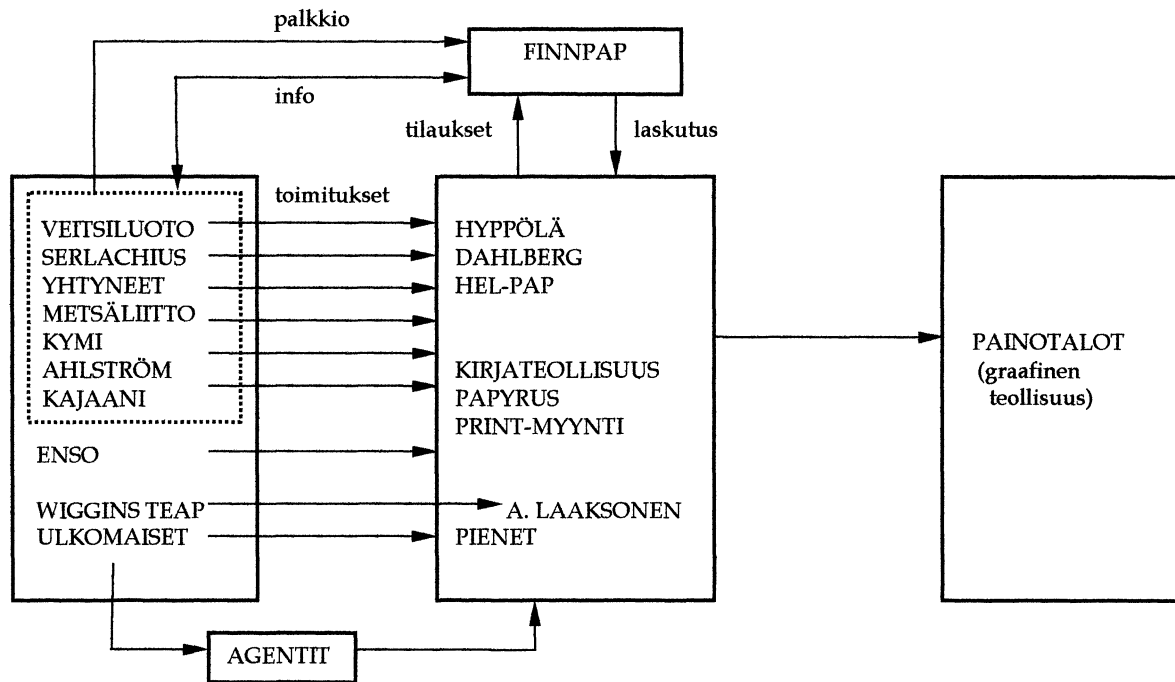
"Kyllä ne kilpailivat, mutta eivät pystyneet tarjoamaan samaa palvelua." (ep 12/98)

Jokaiselta kotimaiselta tavarantoimittajalta oli tavaravirta jokaiseen tukkuliikkeeseen, joiden paperivalikoimat siis olivat tältä osalta täysin identtiset: kaikki tukkuliikkeet myivät kaikkea. Toimitusajat tukkuliikkeille olivat pitkät ja paperin saatavuus oli yleensäkin hieman epävarmaa. Jos tavarantoimittajien vienti veti hyvin, eivät kotimaan tukkuliikkeet välttämättä saaneet haluamiaan paperilaatuja ja -määriä. Kotimaisilla tavarantoimittajilla ei ollut merkkituotteita. Samanlaisia paperilaatuja tarjosi siis moni tavarantoimittaja. Paperi koettiin bulkkitavaraksi.

"Tuotteet olivat vähemmän jalostettuja, merkkituotteita ei ollut ja monella tehtaalla oli samanlaisia tuotteita." (tp 11/91)

"80-luvun alussa suomalaisella paperiteollisuudella alkoi olla merkkitavaroita, tosin hieman kömpelöitä. Promootioita ei tajuttu tehtailla. Saattoi olla hyvä tuote, mutta ehkä rumasti pakattuna." (ep 12/91)

Ulkomaisilla tavarantoimittajilla sen sijaan oli merkkituotteita, jotka myös paperilaadun puolesta saattoivat puuttua Suomesta. Ulkomaiset myivät itse paperinsa tukkuliikkeille tai agenttien välityksellä tukkuliikkeille ja suoraan painotaloille. Eräs ulkomaisista tavarantoimittajista, Wiggins Teap, oli hankkinut omistukseensa tukkuliikkeen Suomesta: Aarne Laaksonen Oy:n. Wiggins oli siis ainoa tavarantoimittaja, joka oli tukkuliikeomistuksella varmistanut tuotteidensa markkinoinnin Suomessa.



... Finnpappiin kuuluvat

KUVIO 12 Graafisen paperin tukkukaupan toimialarakenne 1979

Tukkuliikkeet

Tukkuliikkeet olivat suomalaisia yrityksiä, jotka ostivat graafista paperia koti- ja ulkomaisilta paperinvalmistajilta. Tukkuliikkeet muodostivat paperivalikoiman, jota ne pyrkivät tarjoamaan painotaloille varmasti ja nopeasti. Tukkuliikkeet olivat perheyriksiä, jotka olivat pääasiassa pienehköjä ja resursseiltaan vaatimattomia. Tästä olivat poikkeuksena Hyppölä ja Aarne Laaksonen Oy. Tavarantoimittajien ja tukkuliikkeiden suhteita oli leimannut pysähtyneisyys: samat rakenteet olivat vallinneet 1950-luvulta lähtien.

"Oli määrätty staattisuus alalla pitkään... 60- ja 70-luvuilla aina vaan sama systeemi." (ep 11/91)

Koska paperiteollisuuden toimitusvarmuuteen ei aina voinut luottaa, oli paperin saatavuus tukkuliikkeille merkittävä kilpailutekijä. Hyppölä varmistti saatavuutta tekemällä tavarantoimittajien kanssa muita suurempia ostosopimuksia ja maksamalla tilaukset etukäteen.

"Tukkuliikkeillä ei ollut yhteensäkään merkittävästi neuvotteluvoimaa paperitehtaisiin nähden. Niinpä esimerkiksi ajatukset yhteisostoista torpedoitiin tiukasti." (ep 9/86)

Painotalot

Suuret kirjankustantajat ja lehtitalot ostivat paperinsa suoraan tavarantoimittajilta. Muut ostivat paperinsa tukkuliikkeiltä. Painotalot saattoivat vapaasti valita tavarantoimittajansa, joita saatettiin vaihtaa ja käyttää useampaa samanlaisesti. Vuosisopimuksia ei juurikaan ollut.

Koska paperin saatavuus oli ongelmana, pitivät suurimmat painotalot paperia jonkin verran myös omissa varastoissaan. Paperin hinnan jatkuvasti noustessa se oli myös kannattavaa. Saatavuuden lisäksi toimitusnopeus oli tärkeää. Kaupankäynti tukkuliikkeiden kanssa perustui henkilökohtaisiin suhteisiin. Teknisestä laadusta ei juuri keskusteltu.

8.6.2 Muutoksen tausta

Toimialan, graafisen paperin tukkukaupan, rakennemuutoksessa yhdellä yrityksellä, Hyppölällä, ja sen omistajalla Amerilla oli merkittävä rooli. Voi jopa väittää, että juuri niiden toiminta sai aikaan toimialan merkittävät rakennemuutokset, vaikkakin muutokseen vaikuttivat myös paperinvalmistajat ja Finnpap.

"Me Amerin puolella nähdään, että me ollaan oltu se voimatekijä, se liipasintapah-tumien aikaansaaja, joka on muuttanut toimialaa." (tp 11/91)

"Tämä koko muutos ei ole funktiota yksinomaan siitä mitä tapahtui tukkuliikkeen-
tässä, vaan mitä tapahtui Finnpapissa ja tehtaissa. Ympäristöolosuhteet olivat erilai-
set ennen tapahtumaa ja sen jälkeen." (re 12/91)

Amerin tulo Hyppölän omistajaksi vuonna 1979 muutti tilannetta. Hyppölän taloudelliset ja liikkeenjohdolliset resurssit kasvoivat huimasti. Sen neuvotteluvoima nousi aivan uudelle tasolle. Hel-Papin osto ja uusien avainhenkilöiden rekrytointi olivat merkittäviä askelia, samoin tieto-, varastointi- ja toimitusjärjestelmien kehittäminen. Uusi ja ajanmukainen keskusvarasto aloitti toimintansa Vantaalla 1984. Toimialan kehittämisestä keskusteltiin syvällisesti, kun Finnpap oli perustanut tukkuliikkeen ja alkanut kilpailla tukkuliikeasiakkaittensa kanssa. Amerin ylimmän johdon ja paperiteollisuuden vuorineuvosten välisistä keskusteluista oli seurauksena Finnpapin vetäytyminen tukkutoiminnasta vain runsas vuosi myöhemmin, vuonna 1984.

Seuraavassa vaiheessa oli merkittävää tukkuliike Dahlbergin ympärille kasvanut Fundus-ryhmä. Silloin nimittäin neljä paperitukkuliikettä, Dahberg, Kirjateollisuus, Grafica ja Papyrus, yhdistyivät Fundus Oy:ksi. Amer hankki omistukseensa 23 % Funduksen osakkeista. Paperiteollisuus ei halunnut Amerin saavan määräävää asemaa Funduksessa, joten Kymmene hankki omistukseensa 40 % Funduksen osakkeista vuosina 1986-1987.

"Amer osti vähitellen Funduksen osakkeista lähes 30% ja siitä paperiteollisuus hermostui ja pelkäsi, että koko paperitukkukauppa ajautuu Amerille. Sitten Kymi osti Funduksen itselleen. Amerin aktiivisella omistuksella Funduksessa oli suuri vaikutus toimialan muutosprosessin etenemiselle." (tp 11/91)

"Paperiteollisuus hermostui siitä, että Hyppölä saisi tukkubisneksistä liian suuren osan. Hyppölä haluttiin pitää kontrollissa." (tp 11/91)

"Kymi osti pääkilpailijan ja laittoi kolme keskisuurta yhteen." (tp 11/91)

"Jos meitä vastassa olisi ollut vain pieniä tukkuliikkeitä, niin me olisimme dominoineet. Siksi meitä vastaan syntyi yhdistetty Dahlberg." (ep 12/91)

Graafisen paperin tukkukaupan markkinat jaettiin uudelleen vuoden 1988 alussa moninaisten neuvottelujen jälkeen. Ensinnäkin, Finnpap luopui arkkipaperin markkinoista. Toiseksi, Hyppölä teki yksinmyyntisopimuksen Yhtyneitten Paperitehtaitten, Veitsiluodon ja Metsä-Serlan kanssa. Kolmanneksi, Fundus Oy teki yksinmyyntisopimuksen Kymmenen kanssa. Neljänneksi, Amer-yhtymä myi Fundus osakkeensa Kymmenelle. Tässä vaiheessa Ahlström ja Enso-Gutzeit jäivät yksinmyyntisopimusten ulkopuolelle.

"Kun vähitellen syntyi Hyppölän ja Amerin toimenpitein nostovoimaa niin sitten tapahtui kerralla siirtyminen uuteen struktuuriin. Tapahtui kaksi merkittävää asiaa: myytiin Fundus-osakkeemme Kymille ja Kymi osti muitakin Fundus-osakkeita. Kun Kymistä tuli Funduksen omistaja niin se fuusioi Fundus konsernin sisällä kolme paperitukkuriä Dahlbergiin. Sen jälkeen kukin paperinvalmistaja kiinnittyi yksinmyyntisopimuksella vain yhteen tukkuliikkeeseen." (ep 12/91)

8.6.3 Toimialarakenne 1988

Graafisen paperin tukkukaupan rakenne muuttui. Uusi rakenne on esitetty kuviossa 13. Finnrap ei ollut enää mukana tilauksia ja laskutusta hoitamassa, vaan tavarantoimittajilla oli nyt suorat suhteet valitsemaansa tukkuliikkeeseen. Finnrapin (nyt nimenä oli Suomen Paperi) välityksellä meni kuitenkin entiseen tapaan paperia suurille kirjakustantajille ja lehtitaloille. Tällöin oli kyseessä rullatavara.

Kotimaisista tavarantoimittajista Kymmene omisti nyt tukkuliikkeen - Paperi-Dahlbergin, johon oli yhdistetty kolme pienempää tukkuliikettä. Aarne Laaksosen omistajaksi oli tullut Wiggins Teapin ohella ruotsalainen Stora, joka oli maailman neljänneksi suurin paperiteollisuusyritys. Wiggins Teap puolestaan oli englantilaisista suurin ja EY-maiden yrityksistä kolmanneksi suurin.

Kun lisäksi tietyt paperinvalmistajat olivat valinneet yhteistyökumppanikseen Hyppölän, oli Suomeen näin syntynyt kolme yhteistoimintaketjua tai "putkea", jotka hallitsivat graafisen paperin tukkumarkkinoita:

1. Veitsiluoto, Metsä-Serla, Repola ja Enso myivät paperinsa Amerin omistaman *Hyppölän* kautta.
2. Kymmene ja Ahlström myivät paperinsa omistamansa *Paperi-Dahlbergin* kautta.
3. Wiggins Teap ja Stora myivät paperinsa omistamansa *Aarne Laaksosen* kautta.

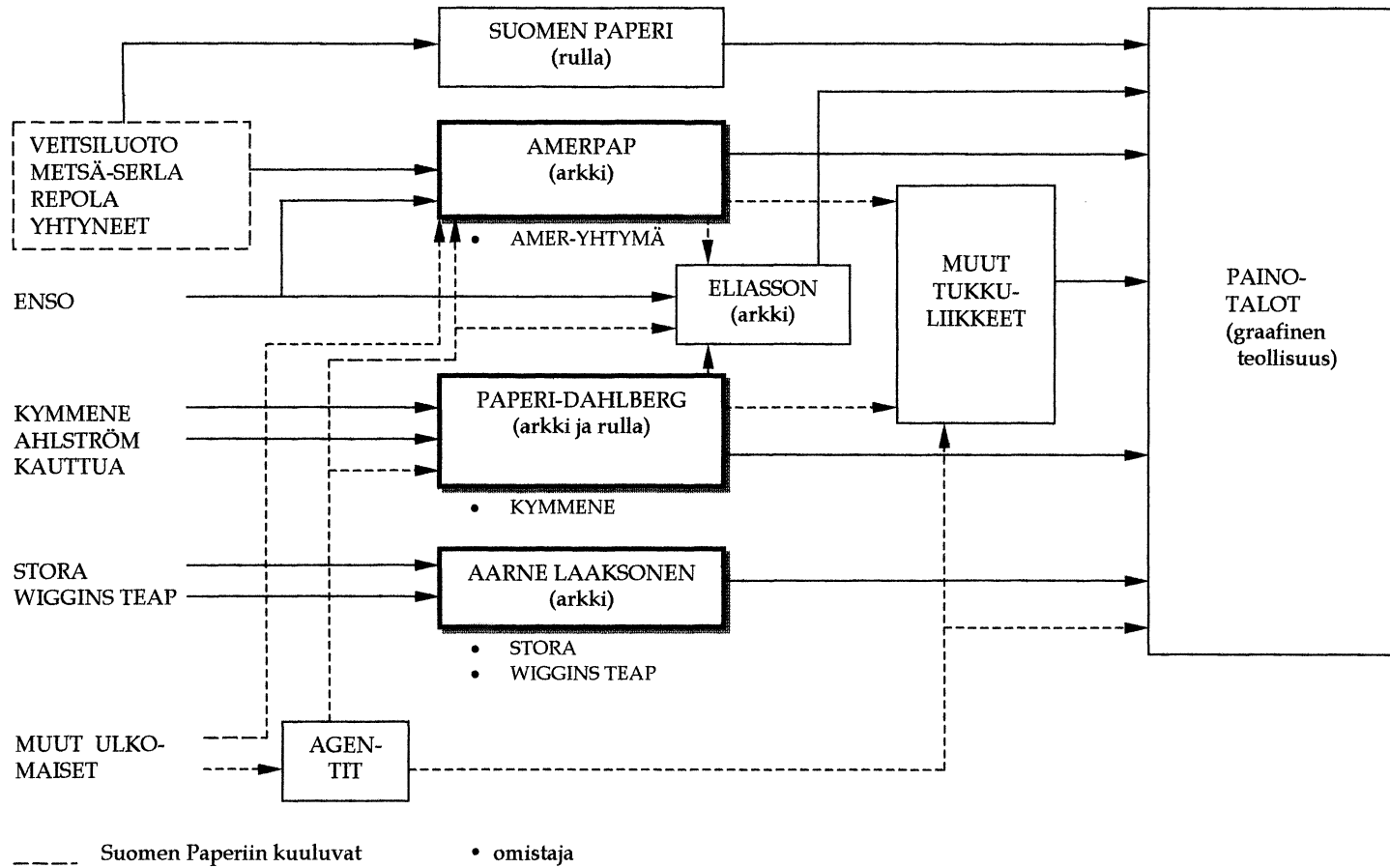
"Syntyi tällaiset yhteistoimintaketjut, putket, jotka alkavat paperitehtaalta ja toisessa päässä on mainostoimisto ja loppuasiakas. Siihen väliin tukkukauppa ja kirjapaino. Tätä ei aikaisemmin ollut." (tp 11/91)

Kohdissa 1-3 mainitut tavarantoimittajat eivät myyneet paperiaan muille tukkuliikkeille paitsi Enso Eliassonille. Nämä muut pienemmät tukkuliikkeet ostivat paperinsa Hyppölältä ja Paperi-Dahlbergilta.

"Kolmen suuren tukkurin markkinaosuus on kasvanut selvästi, se on yli 95 %. Miksi sitten on pieniä tukkureita? Kolme suurta ovat pienkirjapainoille liian suuria. Suppealla sortimentilla ja alueellisena hommana se pyörii, kun tukkuri ja asiakas siis ovat hengenheimolaisia." (ep 12/91)

Kunkin kolmen yhteistoimintaketjun sisällä tavarantoimittajan ja tukkuliikkeen välinen yhteistyö lisääntyi voimakkaasti. Tukkuiliike ei enää ollut tavarantoimittajalle jakelutie, vaan *markkinointikanava*. Tämä tarkoitti hyvin läheistä yhteistyötä, jossa tukkuiliike toi kentältä tietoa asiakkaiden tarpeista ja teollisuus kertoi tulevista tuotteistaan.

Kilpailu näiden kolmen yhteistoimintaketjun välillä oli nyt myös tuotevalikoimien välistä. Tukkuiliikkeillä ei enää ollut identtisiä tuotevalikoimia kuten



KUVIO 13 Graafisen paperin tukkukaupan toimialarakenne 1988

aikaisemmin, jolloin kaikki myivät kaikkien tavarantoimittajien papereita. Paperien laatua kehitettiin jatkuvasti ja paperista rakennettiin systemaattisesti merkkitarvotteita. Toimitusajat olivat lyhentyneet merkittävästi, sillä nyt myös tavarantoimittajat kantoivat huolta paperin saatavuudesta.

"Saatavuus on erittäin oleellinen tekijä, koska toimitusajat ovat yhä lyhyempiä. Mutta tässä tilanteessa saatavuudesta vastaa myös valmistava teollisuus - aikaisemmin ei. Jos tukkuliike ei osannut ennakoita tilannetta niin tavaraa ei ollut. Nyt toimitaan ketjussa ikään kuin joukkueena." (tp 11/91)

Tukkuliikkeiden yhteys painotaloihin tiivistyi. Palvelu parantui ja muutti muotoaan. Nyt ei tehty enää pelkästään perinteistä myyntityötä, vaan neuvottiin paperin tekniseen ja kaupalliseen laatuun liittyvissä asioissa. Lisäksi tukkuliikkeet auttoivat painotaloja optimoimaan varastomääriään: tähdättiin sidotun pääoman parempaan tuottoon. Näitä asioita ja parempaa saatavuutta varmistiivat yhä parantuneet järjestelmät ja tietoliikenneyhteydet.

"Aikaisemmin palvelu tarkoitti sitä, että on nopeat ja varmat toimitukset. Nyt palvelu on myös paljon muuta: yksityiskohtainen info tuotteista, miten niille voidaan painaa, jalostaminen, tukimainonta, yhteiset markkinointikampanjat. Siis palvelu on hyvin laajaa yhteistyötä. Palvelu alkaa heti tehtaasta. Aikaisemmin oli vain tukkukaupan palvelua, nyt koko ketjun." (tp 11/91)

8.7 Kansainvälistymistä 1987-1990

8.7.1 Strategian sisältö

Strategian sisältönä oli kasvattaa kannattavasti Hyppölän graafisen paperin tukkukaupan liikevaihtoa menemällä valituille ulkomaisille markkinoille yritysostojen avulla. Samalla oli tarkoitus siirtää Suomesta tukkukauppaan liittyvää osaamista ulkomailta ostettaviin yrityksiin. Tämä strategia oli myös Amerin strategian mukaista, sillä yhtymän johdossa oli voimakas halu luoda liikevaihtoon lisäkasvua Suomen rajojen ulkopuolelta.

"Amerissa oli havaittu kotimarkkinoiden pienuus eikä haluttu hajauttaa liiketoimintaportfoliota lisää. Monet yhtymän toimialat eivät tarjonneet mahdollisuutta kansainvälistymiseen - autot, kustannusala, tupakka. Paperitoimialan selvittämiseen käytettiin yhtymän taholta resursseja enemmän kuin mihinkään muuhun sitä ennen." (kl 6/99)

"Kansainvälistyminen oli selvästi pääkonttorin ajamaa. Olli Laiho itse ei nähnyt sitä niin: ne eivät Hyppölässä ajaneet aluksi kansainvälistymisajatusta ja epäilivät sitä. Olli siis oli hyvin skeptinen. Se moottori siinä oli Amerissa, joka oli hyvin kannattava, rahaa oli, korkeasuhdanne oli, ylikuumeneminen oli alkamassa, osakemarkkinat odottivat Amerilta jotakin suurempaa." (re 6/99)

8.7.2 Strategiaprosessi

Jo heti 1980-luvun puolivälin jälkeen Hyppölälle alkoi tulla vastaan kasvun raja Suomen graafisen paperin tukkukaupassa. Helsingin valloitus, uudet avainhenkilöt, selektiivinen ostopolitiikka, logistiikan kehittäminen, uusi keskusvarasto ja tehostunut markkinointi olivat nostaneet markkinaosuuden 40 prosentin tasolle. Tällainen onnistuminen sai aikaan ajatuksia kansainvälistymisestä: saman toteuttamisesta ulkomaisilla markkinoilla. Aluksi oli myös epäilyä.

"Kasvumahdollisuuksien hakeminen oli keskeistä. Ja olihan Suomessa sellainen yleinen innostus mennä maan rajojen ulkopuolelle. Se logiikka kai oli, että meillä on paperitukkukaupan osaaminen ja se oli se yksi fakta. Toinen oli, että paperitukkurit Euroopassa olivat melkein kaikki yksityisomistuksessa. Eli siellä oli ostokohteita. Ja sitten tuli myös trendi, että paperiteollisuus integroituu tukkukauppaan." (re 6/99)

"Jossain vaiheessa Olli osti ajatuksen, että kansainvälistytään. Ehkä se oli hänelle myös mielenkiintoista, sillä Suomi oli rakennettu valmiiksi." (re 6/99)

Tällainen ajattelu sisälsi voimakkaan uskon omaan osaamiseen ja siihen, että tällä osaamisella olisi annettavaa ulkomaisille graafisen paperin tukkuliikkeille.

"Kun meni hyvin eikä dyykannut niin se antoi ajatuksiin lisää vahtia. Tuli kansainvälistymisajatuksia. Siis, että tämän Suomessa tapahtuneen voisi monistaa jossain muualla." (ol 12/98)

Samaan aikaan kansainvälistyminen oli myös Amerin ylimmän johdon mielessä. Yhtymä oli listautunut Lontoon pörssiin ja odotukset ulkomaisista yritysostoista olivat kasvaneet. Tähän annettiin lisäaihetta kertomalla kansainvälistymisen kasvaneesta roolista yhtymän strategiassa. Yhtymällä oli myös resursseja yritysostojen tekemiseen. Ensinnäkin, oli likvidiä rahaa. Toiseksi, oli osaamista yritysostojen tekemisessä. Kolmanneksi, oli näyttämisen halua ja kunnianhimoa.

"Kansainvälistymisessä moottorina oli pääkonttori. Tavoitteenahan oli raju kasvaminen. Siis sellainen henki. Jopa Amer-Tupakka tutki yhden sveitsiläisen tupakkapaperia valmistavan yrityksen ostamista. Amerissa oli sellainen henki, ettei divisioonaa hoidettu hyvin ellei siellä ollut kasvusuunnitelmia tulevaisuuteen." (ep 6/99)

"Rahaa oli ja se poltteli näppejä. Oli siis taloudellisia resursseja. Parhaimmillaan Amerin kassassa oli miljardi markkaa!" (ol 12/98)

"Oli rahaa resurssina ja Hos, joka omasi talonpoikaista rationaliteettia ja paljon kunnianhimoa." (ss 12/98)

Näiden resurssien avulla Amer nostikin yhtymään ulkomailta tulevan liikevaihtonsa osuuden vuosina 1985-1989 kymmenestä prosentista 26 prosenttiin. Osana tätä kasvua olivat Hyppölän piirissä tehdyt yritysostot.

Vuosina 1984-1986 tehtiin ja teetettiin, paljolti Amerin toimesta, erittäin laajat ja seikkaperäiset maakohtaiset selvitykset paperin tukkumyynnin mark-

kinoista Länsi-Euroopassa ja USA:ssa. Tämän selvityksen tekemisessä oli keskeinen rooli Amerin kehitysyksikköön juuri tulleella Robin Elfvingillä. Maa-kohtaisesti selvitettiin tarkasti mm. kokonaismarkkinoiden ja osamarkkinoiden kehitys, toimialan rakenne, paperin kulutuksen erityispiirteet, kannattavuus sekä tukkuliikkeiden toiminta, talous ja omistustausta.

”Jotkut katsoivat, että toimiala on niin hankkijoidensa armoilla, että siellä ei sallittaisi verkottumista ja siis sellaista poikkeavuutta. Meidän perusteeksi oli, että jos meillä on Saksa, Ranska ja Englanti ja siis siellä merkittävä asema ja siihen vielä USA, niin me olisimme niin merkittävä jakelutietukkuri, että paperia siihen aina löytyy oikeaan hintaan.” (kl 6/99)

”Luotonen ja Elfving lähtivät tutkimaan kansainvälistä puolta. Ja siitä Olli Laiho monta kertaa puisteli päätään, että ei helkkari vieköön – nyt mennään liian lujaa. USA:ssa nähtiin olevan suuret markkinat ja uskottiin, että pystytään antamaan jotain tukkukaupalle.” (ep 6/99)

”Meillä oli ajatus, että tehdään network useammasta tukkurista ja voidaan sillä avata kanava suomalaiselle paperille. Tarkoitus oli saada network ja sitä kautta ostovo-lyynejä. Ja sitä kautta edullisemmat ostohinnat. Riski nähtiin pieneenä, kun teollisuuskin oli tukkureista kiinnostunut. Siis, että jos networkistä haluttaisiin jostain syystä irtaantua niin se olisi myytävissä paperiteollisuudelle.” (re 6/99)

Vuoden 1987 alussa USA:han perustettiin Amerpap International Inc. Se oli pieni kahden hengen voimin toimiva paperinvälittäjä, jonka tärkeimpänä tehtävänä oli yritysstokohteita koskevan lisätiedon kerääminen. Tämän jälkeen tehtiin yritysstop päätöksiä, jotka toteutuivat seuraavasti:

1987 Hobart/McIntosh Paper Company, Chicago, USA

1988 Century Paper Company, Boston, USA

1989 Van Stolk & Reese, Hollanti

1990 Papeteries Norbert Bovy, Belgia

Hobart/McIntosh

Hobart/McIntosh (H/M) sijaitsi Chicagon esikaupungissa. Amer valitsi keski-lännen kohteekseen siksi, että alue on Yhdysvaltain suurin graafisen teollisuuden keskus. Maailman suurimmilla paperimarkkinoilla on valtavat volyymit ja eurooppalaisella tietotaidolla uskottiin olevan siellä annettavaa. Yrityssto tapahtui joulukuussa 1987 ja kauppahinta oli kahdeksan miljoonaa dollaria. Sen jälkeen yritysten hinnat nousivat jyrkästi. H/M:n liikevaihto oli vuonna 1987 150 miljoonaa dollaria.

”Miksi USA? Minä uskon, että oli mieltymys, että USA on iso ja siellä on mahdollisuuksia. Hossin filosofia ja koko olemus oli hyvin amerikkalaistyylistä. Amerilaiset sopivat kulttuurisesti hyvin siihen jenkkiympäristöön. Jenkit ja Japani olivat Hossille hienoja paikkoja, jossa oli hieno olla.” (re 6/99)

"Miksi USA? Yksi perussyy oli se, että eurooppalainen ja skandinaavinen paperiteollisuus ei ollut koskaan pureutunut näille markkinoille muuta kuin korkeasuhdanteen aikana ja oli aina vetäytynyt matalasuhdanteen aikana. Nähtiin, että tukkuritoiminnan haltuunotto USA:ssa mahdollistaisi globaalin hankinnan kautta mahdollisuuden palvella loppuasiakasta paremmin ja pitää kanavat auki eurooppalaiseen teollisuuteen." (kl 6/99)

"Hobart/McIntosh maksoi vain kahdeksan miljoonaa dollaria. Se ei ollut riski. Mutta Seiler olisi maksanut satoja miljoonia markkoja. Siis hyvä, ettei se toteutunut." (ol 12/98)

Yritystollaan Amer sai markkina-alueella riittävän suuren markkinaosuuden. H/M kuului alueen viiden suurimman tukkuliikkeen joukkoon eikä yksikään kilpailijoista ollut merkittävästi suurempi. Hyvät suhteet paperintoimittajiin ja asiakkaisiin olivat valmiina ja yrityksen avainhenkilöt pysyivät kaupan jälkeen yrityksen palveluksessa. Yrityksen kehittämistä häiritsi yhtymän pääkonttorin vaikeudet ymmärtää liiketoimintaa:

"Se vei aikansa ymmärtää se jenkki-bisneslogiikka. Se ei ollut tuttua meille. Sisäisenä ongelmana oli se, että Amer ei ymmärtänyt bisneslogiikkaa eri divisioonissa. Siellä katsottiin Amer-Tupakan tuloslukujen läpi esimerkiksi Korpivaaran toimintaa. Ei kukaan Amerissa jaksanut syventyä paperiliiketoiminnan logiikkaan. Haluttiin tuottoa, mutta ei ymmärretty bisneksen päälle yhtään mitään. Se häiritsi meidän uskottavuutta ja toimintamahdollisuuksia." (re 6/99)

Valtaosa H/M:n välittämästä paperista tuli amerikkalaisilta ja kanadalaisilta toimittajilta. Suomalaisen paperin osuus oli 2-3 %, mikä suurin piirtein vastasi sen markkinaosuutta koko USA:n markkinoilla. Kaikkiaan H/M oli liikesuhteessa yli 90 paperitoimittajaan. Suomalaisista näihin kuuluivat Ahlström, Enso, Finnapp, Kymmene ja Yhtyneet Paperitehtaat.

"Hobart ei ollut tukkuri vaan brokeri. Tarkoituksena oli, että kun hankintahinta oli pieni niin siten haluttiin päästä tutustumaan toimialan reunaehtoihin USA:ssa. Hobart oli puhdas välivaihe. Tarkoitushan oli, että seuraavassa vaiheessa olisi ostettu varastoiva tukkuri." (kl 6/99)

H/M:n toimitusjohtaja Ed Curtis luonnehti Amerin ja H/M:n avioliittoa onnelliseksi. H/M toivoi uudelta omistajaltaan vahvaa rahoituspohjaa, toiminnallista vapautta, tukea ja pitkän aikavälin kasvuedellytyksiä. H/M:n toiminta perustui kuitenkin välityskauppaan. Niinpä Suomesta tuodut mallit eivät siellä toimineet.

"USA:ssa oli oma logiikkansa graafisen paperin tukkukaupassa. Suomesta tuodut mallit eivät olisi siellä toimineet, kun valtaosa myynnistä oli välityskauppaa parin prosentin katteella. Amerin johto ei tätä täysin ymmärtänyt, vaan esitti, että miksi ei oteta USA:han Suomen mallia. Siis varastotoimituksia, jolloin kate olisi 20%." (ol 12/98)

Century Paper

Joulukuussa 1988 H/M osti bostonilaisen Century Paper Companyn kuudella miljoonalla dollarilla. Ostetun yrityksen liikevaihto oli 21 miljoonaa dollaria. Yrityksostolla H/M vahvisti asemiaan Bostonissa, jossa sillä oli ennestään myyntikonttori. Ed Curtis mainitsi yrityksensä strategian erääksi osaksi varastomyynnin kasvattamisen. Juuri tähän suuntaan tähtäsi Century Paper Companyn hankkiminen. Strategia kuitenkin edellytti varastojen uudelleenstrukturoidintia ja tehostamista. Hyppölältä saatu osaaminen olisi merkittäväksi avuksi.

Van Stolk & Reese

Amer osti kesäkuussa 1989 hollantilaisen Van Stolk & Reesen koko osakekannan. Kauppahinta oli 52 miljoonaa markkaa. Myyjinä olivat yrityksen johtohenkilöt. Yritys oli johtava kirjekuorien valmistaja, jolla oli 25 % markkinaosuus kotimaassaan. Lisäksi yritys harjoitti graafisen paperin tukkukauppaa, jossa sen osuus oli 3 % Hollannin yli kahden miljardin markan paperitukkukaupasta. Yrityksen palveluksessa oli 226 henkilöä.

”Miksi Keski-Eurooppa? Edettiin sekä tukussa että jalostuksessa. Silloin tuli mahdollisuus ostaa Hollannista Van Stolk & Reese. Se oli Hollannin suurin kirjekuorivalmistaja Rotterdamissa. Se oli kehittänyt kirjekuoribisneksen ympärille graafisen paperin minitukkukaupan. Paperissa niillä oli yhden prosentin markkinaosuus. Siinä oli strategiana, että lähdetään ostamaan maittain hyviä kirjekuoriryhtymäsi.” (ep 6/99)

Rotterdamissa sijaitsevan kirjekuoritehtaan ja tukkumyyntiorganisaation lisäksi yrityksellä oli pienempi kirjekuoritehdas Amersfootissa, myyntikonttori Brysselissä ja 50% osuus paperituotteiden kuljetusyrityksestä. Yrityksen liikevaihto oli noin 160 miljoonaa markkaa, josta 67 % tuli kirjekuorien valmistuksesta ja 33 % paperin tukkumyynnistä. Kirjekuorista 30 % vietiin ulkomaille, lähinnä Englantiin.

Papeteries Norbert Bovy

Toukokuussa 1990 Amer-yhtymä osti Norbert Bovyn koko osakekannan. Kauppahinta oli 24 miljoonaa markkaa. Brysselissä sijaitseva yritys oli Belgian alueella toimiva graafisen paperin tukkuliike, jonka liikevaihto oli noin 70 miljoonaa markkaa. Sen markkinaosuus oli noin 6 % Belgian paperitukkumarkkinoista. Yrityksen palveluksessa oli 40 henkilöä, jotka, yrityksen johto mukaan lukien, jatkoivat silloisissa työtehtävissään.

”Sitten tuli samaan aikaan Belgiassa tämä Norbert Bovy. Ja me sitten lähdettiin siitä, että on pakko olla synergiaa, kun Rotterdamin ja Brysselin väli on vajaat 200 kilometriä. Bovy oli pieni tukkukauppa, mutta sillä oli hyvät päämiehet ja hyvä sijainti.” (ep 6/99)

Vuonna 1991 Van Stolk & Reese ja Papeteries Norbert Bovy yhdistettiin toiminnallisesti. Taustalla oli se, että yritysnimiä pidettiin huonoina ja Norbert Bovyn kehittämistä liian vähäisenä. Hollannissa toimi tämän jälkeen Printec Papiers B.V. ja Belgiassa Printec N.V. Näitä itsenäisiä yrityksiä kehitettiin yhdessä. Säästöjä arveltiin saatavan samalla tuotevalikoimalla, yhteisellä markkinoinnilla ja yhteisellä tietojärjestelmällä.

"Ajateltiin, että tehdään niille yhteinen logistiikka ja hallinto ja tuotevalikoima. Päivittäinen yhteys näiden kahden varaston välille ja ne myyvät samaa sortimenttia. Tämä oli strategia ja firman nimeksi muutettiin Printec. Siis kahdesta pienestä perheytyksestä yritettiin tehdä korkeammin profiloitu, hyviä paperibrandeja myyvä firma - Hyppölän tapaan. Siinä epäonnistui se, että skaala oli liian pieni. Olisi siis pitänyt saada ainakin yksi firma lisää. Se ei lähtenyt liikkeelle alle 5 % markkinaosuudella." (ep 6/99)

8.7.3 Rakenne

USA:sta vuonna 1987 tehdyn ensimmäisen yritysoston jälkeen Hyppölän organisaatiota muutettiin jälleen. Uusi organisaatiokaavio on esitetty kuviossa 14.

Ensinnäkin, siirryttiin tulosityksikkörakenteeseen, joka merkitsi yhä kokonaisvaltaisempaa tulosvastuuta yksiköiden vetäjille. Toiseksi, kansainväliset toiminnot erotettiin omaksi tulosityksikökseen. Olli Laihon alaisuudessa oli siis sekä liiketoimintapohjaisia että aluepohjaisia tulosityksiköitä.

Suomessa toimivista kahdesta tulosityksiköstä - tukkukauppa ja tuotanto - vastasivat Esko Paananen ja Simo Ruutana. Kansainvälisistä toiminnoista vastasi Olli Laiho. Suomessa toimivissa kahdessa tulosityksikössä oli kummassakin oma myyntiorganisaationsa. Aikaisemmin käytetystä yhteisestä myyntiorganisaatiosta oli siis luovuttu.

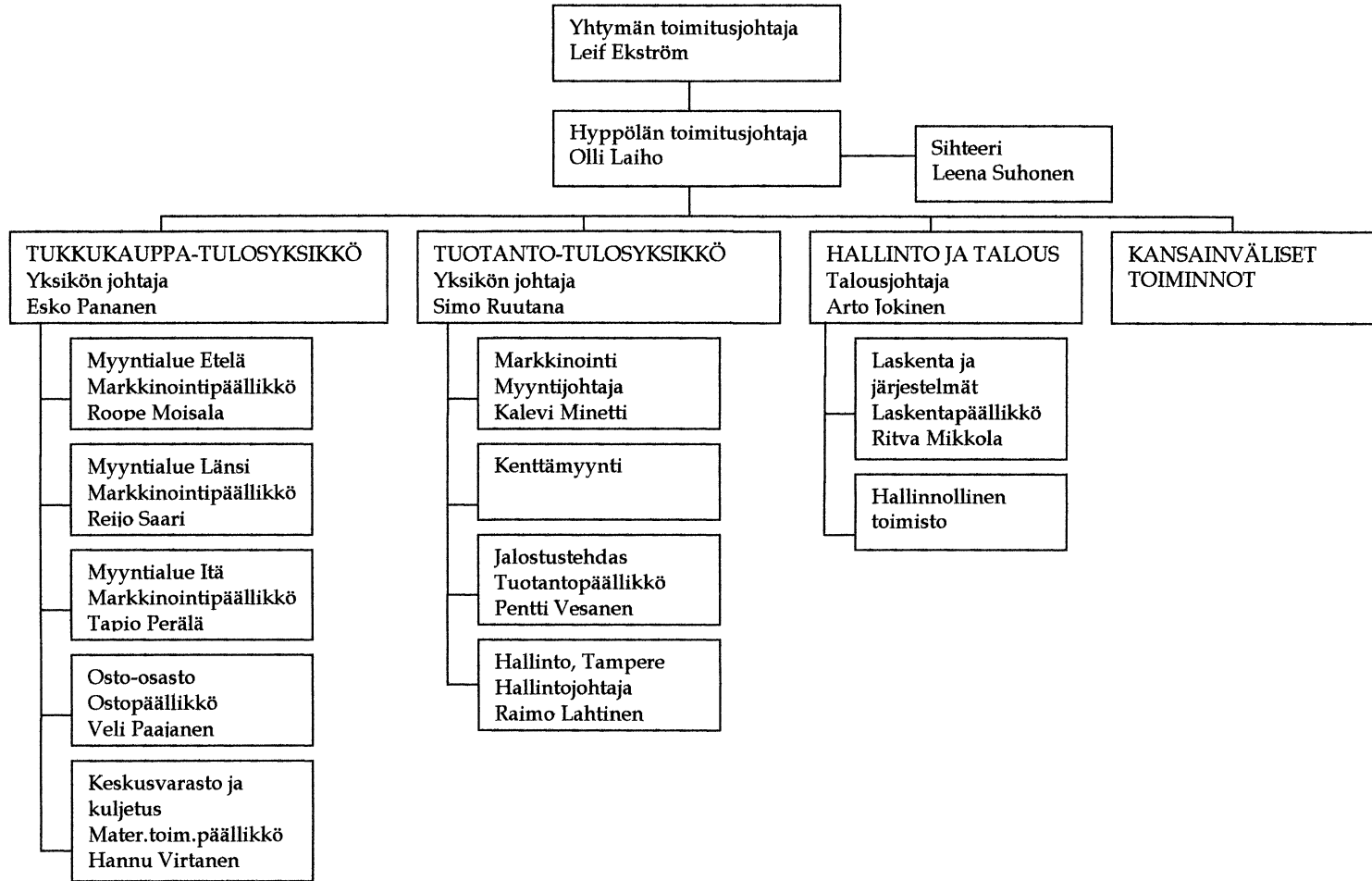
Kun edellä mainittu organisaation muutos oli toteutettu, oli vuonna 1980 laaditun strategian toteuttaminen kestänyt kahdeksatta vuotta.

8.8 Lyhyt epilogi - divestointeja 1993-1994 ja uudet omistajat

8.8.1 Divestointiajatusten tausta

Hobart/McIntoshin oston jälkeen syntyi monenlaisia pohdintoja divisioonan tulevaisuudesta. Yhtenä syynä oli se, että Amer osti amerikkalaisen suuren urheiluvälineyrityksen, Wilsonin. Amerin johdon ja sen hallituksen piirissä tämä akvisitio tiesi jarrutusta paperiliiketoiminnan kansainvälistymiselle. Jo ennen Wilsoninkin ostoa yhtymän hallitus oli ollut pidättyväinen.

"1989 Amer osti Wilsonin. Ja sitten rahat olivat loppu! Ja se oli merkittävää ajatellen paperiliiketoiminnan kehittämistä. Oli siis ostettu Wilson, sitten fokus oli siinä. Se alkoi vähitellen vaikuttamaan portfoliostrategiaan." (re 6/99)



KUVIO 14 Hyppölän organisaatiokaavio 1987

”Konsernin imagon kannalta peiteltiin sitä, että yhtymän hallitus ei halunnut maksaa 13-kertaista tulosta Saksan johtavasta tukkurista. Heti kun Hobart oli ostettu niin konsernin hallitus ei halunnut sitoutua tähän saksalaiseen tukkuriin. Kun näin kävi, se ilmensi, ettei Amerissa ollut omistajahalua satsata toimialaan. Se demotivoi kaikkia asiaan osallistuneita.” (kl 6/99)

”Divestoinnin syyt? Olli Laiho jo tiesi, että strategia oli Ameriin sopimaton, kun omistajat eivät sallineet Seilerin ostoa vuonna 1987. Se oli silloin tattis ja sitten se oli vain ajan kysymys. Tuossa omistuksessa Amer ei pitkään pitäisi tätä toimialaa. Siis Laihokin tiesi 1987, että kello on lyönyt.” (kl 6/99)

Paperiliiketoiminnan tulevaisuutta pohtivat myös sen johdossa olevat henkilöt. Kansainvälistyminen ei ollut edennyt suunnitelmien mukaan, tavoiteltuja tavarantoinnattajia ei oltu saatu ja Amer oli keskittynyt urheiluvälineliiketoimintaan. Tämän johdosta tehtiin ensimmäiset kaavailut toimialasta luopumisesta.

”Minulle valkeni, että me ei olla tarpeeksi suuria toimimaan kansainvälisesti eikä meillä ole resursseja yhtymässä, eikä halua laajentaa. Me ei voida kasvaa ulos ongelmasta eikä saneerata itseämme ulos siitä, niin meidän pitää irtaantua tästä, koska tässä ei enää ole mitään järkeä. Mitä hallitummin sen tekee niin sitä parempi. Kävin keskustelun Ollin kanssa ja tultiin Ollin kanssa yhteiseen tulemaan, että niin se on. Siis että Amer luopuu toimialasta – ei välttämättä Suomessa. Siis kun on näin niin ei olla kansainvälisessä paperibisneksessä.” (re 6/99)

”Strategia oli sellainen, että Hyppölä rakentaisi networkin ja sen jälkeen myisi osan siitä Veitsiluudolle ja Metsä-Serlalle ja sitten oltaisiin allianssissa. Nyt kävi tilanne, että meillä ei ollut tarjota volyymejä Veitsiluodon Oulun tehtaalle. Ja sitten tuli tilanne, että Veitsiluodon Oulun tehdas joutui tekemään sopimuksia näiden muiden ketjujen kanssa. Se ei lähtenyt yllättäen, sillä me yritettiin vakuuttaa heitä ja tehtiin ehdotuksia, mutta meillä ei riittänyt voima, siis tarjotut volyymit. Ja itsekin siis tiedettiin, että näin taitaa käydä. Jolloin olisi tullut tilanne, että meillä olisi ollut kakkosasema ja siten myyntiehtot huonommat kuin pääkilpailijoilla. Siitä strategiasta meni pohja pois ja sitten alettiin jo miettiä divestointia.” (ep 6/99)

8.8.2 Amerin tulos romahtaa

Amer-yhtymän vankka tuloskehitys notkahti tilikaudella 1989-1990 neljän hyvän vuoden jälkeen. Nettotulos vajosi 90 mmk:aan, kun se oli ollut edellisellä tilikaudella 249 mmk. Seuraavalla tilikaudella 1990-1991 alamäki vain syveni. Autokaupan taantuma ja suuren amerikkalaisen yritysoston Wilsonin sulattelu huononsivat yhtymän nettotuloksen negatiiviseksi (-60 mmk).

Amer-yhtymän pääjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja Heikki O. Salonen siirtyi vuoden 1990 alussa pelkästään hallituksen puheenjohtajaksi. Hän jätti tämänkin tehtävänsä alkuvuonna 1991, kun oli itse pyytänyt eroa terveydellisten syiden perusteella. Hän oli kasvattanut yhtymää voimakkaasti lukuisilla yritysostoilla, joista kaksi oli erityisen merkittävää. Vuonna 1984 Amer osti autoja maahantuovan ja markkinoivan Korpivaara Oy:n 237 mmk:lla ja vuonna 1989 Yhdysvalloista pahasti velkaisen urheiluvälinevalmistajan Wilsonin 840

mmk:lla. Wilsonin haltuunotto ja sen junk-bondeihin eli roskalainoihin perustuneen rahoitusrakenteen tervehdyttäminen heikensivät Amerin tulosta. Lisäksi Wilsonin tärkein markkina-alue Yhdysvallat oli painumassa taantumaan.

”Kyllä se 90-luvun alussa oli selvää, että Amerin gloriapäivät olivat ohi.” (re 6/99)

Hyppölän toimitusjohtaja Olli Laiho nimitettiin Amer-yhtymän toimitusjohtajaksi alkuvuonna 1990. Hyppölän toimitusjohtajaksi nimitettiin yrityksen sisältä Robin Elfving. Olli Laihon kausi Amerin toimitusjohtajana jäi vajaan kahden vuoden mittaiseksi.

Amerin uudeksi toimitusjohtajaksi nimitettiin Nokiasta Seppo Ahonen, joka heti vuoden 1993 alussa korvasi Hyppölän toimitusjohtajan Robin Elfvingin Metsä-Serlan hienopaperiryhmän johtajalla Janne Simeliuksella.

”Divestointipäätöksessä oli ranking se, että ensin pois Hobart, sitten Benelux ja sitten Hyppölä. Kaksi ensiksi mainittua teki ihan pientä tappiota ja sitten kolmas, Hyppölä oli mukavasti kannattava. Idea oli purkaa noin päin, että Hyppölä/Suomi tekee vielä koko ajan tulosta. Näille kahdelle ensimmäiselle oli jo neuvoteltu ostaja, mutta sitten Amerin uusi johto vetikin tässä toiset johtopäätökset. Että ei luovuta, vaan koetetaan vielä. Siis ei tehty niitä kauppoja, jotka oli jo neuvoteltu valmiiksi.” (ep 6/99)

”Määrättiin stoppiin koko divestointiohjelma. Se oli kyllä virhe, sillä myöhemmin sinne palkattiin Janne Simelius kehittämään. Mutta ei kehittamisestä mitään tullut, kun ei ollut kehittämiserahaa. Ja sitten Simelius joutui viemään nämä divestoinnit läpi ja aika oli huono, joten se meni epäedullisesti.” (re 6/99)

8.8.3 Amer luopuu toimialasta

Amerin tulos oli siis pudonnut selvästi. Nyt yhtymä halusi keskittyä urheiluvälineiteollisuuteen. Eräs tappiollisista toimintaryhmistä oli paperiryhmä, joka vielä tilikaudella 1990-1991 oli ollut kannattavuudeltaan tyydyttävä. Niinpä Amer aloitti vuonna 1993 paperiryhmänsä rationalisoinnin - itse asiassa paperiryhmästä irtaantumisen - merkittävillä päätöksillä.

”Silloin oli aivan selvää, että paperidivisioonan kansainvälinen ekspansio oli ohi. Paine tuottaa tulosta kasvoi Wilsonin myötä. Yhtymässä ei voitu enää antaa anteeksi kuten ennen ja lama alkoi Suomessa. Ja sen laman näki Hyppölässä, kun se oli tehnyt hyvää tulosta. Nyt yritykset vähensivät mainospainotuotteiden ostoa. Ja samaan aikaan Hyppölässä oli investoitu täysautomaattivarastoon. Ajankohtahan oli väärä, kun kukaan ei tiennyt lamasta.” (re 6/99)

Lokakuussa 1993 aloitti toimintansa WA-Kuori Oy, josta Amer omisti 49 % ja Yhtyneet Paperitehtaat 51 %. Tällöin kirjekuoriliiketoiminnan kaksi suurinta suomalaista yritystä yhdistyivät: Amer-yhtymään kuuluvan Hyppölän jaloste-toiminta ja Yhtyneisiin paperitehtaisiin kuuluvan Haarlan kirjekuoritoiminta. WA-Kuori Oy:n vuotuiseksi liikevaihdoksi arvioitiin 150 miljoonaa markkaa.

"Amer jatkaa paperiryhmän rationalisointia", kertoi samaan aikaan yhtymän tiedotuslehti.

"Hyppölän ja Yhtyneiden Paperitehtaiden kirjekuoriliiketoiminnan yhdistäminen on luonnollinen, markkinatilanteesta johtuva järjeistämispäätös", sanoi Janne Simelius. "Euroopan oloissa kaksi melko pientä yksikköä yhdistettiin ja tuloksena on kilpailukykyinen keskisuuri yritys, jonka markkinaosuus on riittävä."

Marraskuussa 1993 astui voimaan sopimus, jonka mukaan Amer myi Metsä-Serlalle 75 % Suomen johtavasta paperitukkurista Hyppölästä. Nyt viimeinenkin kolmesta suuresta paperitukkuliikkeestä oli paperiteollisuuden omistama.

"Amer-yhtymän päätös myydä 75 % Hyppölästä Metsä-Serlalle vakauttaa paperin tukkutoimintaa koko Skandinaviassa", sanoi Janne Simelius. "Pohjoismaissa on aika luonnollista, että isot paperituottajat ovat suhteellisen pienillä markkinoilla integroituneet tukkutoimintaan."

Hyppölän ja Metsä-Serlan arveltiin hyötyvän toisistaan varastointia ja logistiikkaa kehittämällä. Hyppölä oli Suomen johtava paperitukkuri yli 200 miljoonan markan liikevaihdollaan. Nyt siis eurooppalaiset tuottajat olivat - Saksaa lukuun ottamatta - integroituneet paperin tukkutoimintaan. USA:ssa oli toisin. Paperiteollisuus omisti vain 20-30 prosenttia tukkuliikkeistä. Osuus oli pienentynyt, kun paikalliset metsäteollisuusjätit olivat myyneet tukkuliikeomistuksiin. Vielä vuonna 1993 Janne Simelius sanoi:

"Amer-yhtymän tavoitteena on Yhdysvalloissa paperin tukkukaupan myynnin kasvattaminen nopeasti nykyisestä vajaasta 200 miljoonasta dollarista. Keskipitkällä tähtäyksellä meidän pitäisi vähintään kaksinkertaistaa myyntimme."

Amer-yhtymän divestoinnit eivät kuitenkaan koskeneet vain Suomea. Niinpä Amer myi vuonna 1993 belgialaisen paperitukkurinsa Printec Belgian, joka oli tullut Amerin omistukseen kesällä 1990 ja joka oli tuottanut koko ajan tappiota. Vuonna 1993 Amerin paperiryhmän koko liikevaihto oli 1,4 miljardia markkaa ja sen osuus Amerin liikevaihdosta 19 %.

Paperiryhmän järjestelyt jatkuivat. Maaliskuussa 1994 julkistettiin sopimus, jonka mukaan hollantilainen Bramson ja Amerin hollantilainen tytäryhtiö Van Stolk & Reese yhdistivät kirjekuoritoimintansa. Amer jäi uudessa yhtiössä vähemmistöosakkaaksi 35 % osuudella. Huhtikuussa 1994 Amer myi Hobart/McIntosh Paper Companyn koko osakekannan yhdysvaltalaiselle paperitukkuliikkeelle. Myydyn yrityksen liikevaihto oli vuonna 1993 ollut 935 miljoonaa markkaa. Amer oli ostanut yrityksen vuonna 1987. Toukokuussa 1994 Amer myi Hollannissa sijaitsevan Printec Papiers B.V:n liiketoiminnan. Yrityksen liikevaihto oli ollut vuonna 1993 ollut 77 miljoonaa markkaa.

”Se ajautui kahden vuoden sisällä mahdottomaan tilanteeseen ja lähti purkaantumaan väärin päin. Ensin myytiin Hyppölä. Kirjekuoresta pääosa meni Yhtyneille, joka oli menettänyt Hyppölälle kirjekuorien markkinaosuutta. Ja sitten tukkukauppa meni Metsä-Serlalle. Pieni osuus jäi Amerille.” (ep 6/99)

Tehtyjen järjestelyjen jälkeen Amer oli mukana paperiliiketoiminnassa vain vähemmistöosakkaana. Hyppölästä Amer omisti 25 %, WA-Kuori Oy:stä 49 % ja kirjekuoriliiketoimintaa harjoittavasta hollantilaisyhtiöstä 35 %.

8.9 Yhteenveto

8.9.1 Muutos strategian sisällössä

1970-luvun lähtökohta

Suunnitelma (plan) ja asema (position) ovat kaksi Mintzbergin (1992, 12-19) esittämistä viidestä strategia -termistä. Edellinen tarkoittaa liikkeenjohdon haluamaa kehityksen suuntaa ja sen toteuttamiseksi tarvittavia toimenpiteitä. Jälkimmäinen tarkoittaa organisaatiota ja sen toimintaympäristöä yhdistäviä tekijöitä: yrityksen asema markkinoilla. Strategian sisältö - ajateltuna tuollaisena suunnitelmana ja asemana - oli Hyppölässä koko 1970-luvun varsin muuttumaton. Strategian sisältö koostui seuraavasta:

- liiketoiminta-alueet: graafisen paperin tukkukauppa ja paperijalostus
- paperin saatavuuden varmistaminen
- hyvät suhteet paperiteollisuuteen
- tilinpäätösotot
- ilmastoitu paperivarasto
- osaava myyntityö
- hyvä palvelu
- Tampere -keskeisyys
- myyntikonttori pääkaupunkiseudulla
- paperivalikoiman kehittäminen
- kirjekuorien hintatasosta sopiminen.

Keskeistä oli, että yritys toimi *kahdella liiketoiminta-alueella*. Paperijalostuksen piirissä kirjekuoret olivat merkittävin tuoteryhmä. Sen kannattavuus saatiin pysymään hyvällä tasolla. Graafisen paperin tukkukaupassa edellä esitetyt strategian osat voidaan tiivistää muutamiksi keskeisiksi halutuiksi kehityksen suunniksi. Niistä ensimmäinen oli *paperin saatavuus*, jota varmistettiin hyvillä suhteilla paperiteollisuuteen, sitovilla ostosopimuksilla, suurilla tilinpäätösos-
toilla ja ilmastoidulla varastolla. Tällä alueella Hyppölässä oli selvää etumatkaa kilpailijoihinsa nähden.

Toinen haluttu kehityksen suunta oli *hyvä palvelu*, joka koostui osaavasta myyntityöstä, Tampere -keskeisyydestä ja myyntikonttorin perustamisesta Helsinkiin. Kolmanneksi, *haluttiin kehittää paperivalikoimaa* yhä kilpailukykyisemmäksi ulkomaisilla yksinmyyntiedustuksilla.

Chaffeen (1985) esittämästä kolmesta näkökulmasta on tuossa esillä liikkeenjohdollinen strategianäkemyks, joka korostaa yrityksen resurssien ja toimintaympäristön välillä vallitsevaa yhteensopivuutta. Se määrittää mm. yrityksen tuote-markkina -alueen ja toimii liikkeenjohdon ajattelullisena työvälineenä.

Evoluutio-revoluutio -ulottuvuudella strategian sisältö oli koko 1970-luvun muuttumaton: se sijaitsi tuon jatkumon evoluutio -ääripäässä. Merkittävin suuri muutos strategian sisällössä oli tapahtunut jo edellisellä vuosikymmenellä, kun yritys oli rakentanut ilmastoidun paperivaraston. Siinä muutos tapahtui pienenä ryöpsähdyksenä (takes place in spurt), kuten Mintzberg (1978) esitti.

Uusi strategia 1980

Hyppölän siirryttyä loppuvuonna 1979 Amerin omistukseen, tuli uudeksi toimitusjohtajaksi vuonna 1980 Olli Laiho. Hänen johdollaan syntyi parissa kuu-kaudessa uusi strategia, jonka toteuttaminen kesti lähes koko 1980-luvun ajan. Uuden strategian sisältö oli seuraava:

- kannattavuustason (ROI) pitäminen nykytasolla
- organisaation rakennetta sekä johtamis-, suunnittelu- ja seurantajärjestelmiä kehitetään
- paperitukkukaupan Suur-Helsingin markkinaosuus nostetaan koko maan markkinaosuuden tasolle
- rakennetaan suorat yhteydet paperivalmistajiin
- tuotevalikoimaa kehitetään
- investoidaan kirjekuorien valmistustoimintaan
- markkinointia kehitetään.

Merkittäviä muutoksia strategiassa oli ensinnäkin *Tampere -keskeisyydestä luopuminen ja suuntautuminen Suur-Helsingin alueelle*, jossa oli 60 % graafisen paperin markkinoista. Toiseksi, *haluttiin rakentaa suorat yhteydet paperivalmistajiin*. Käytännössä tämä merkitsi ajatusta Finnpapin syrjäyttämisestä. Alustavana lisäajatuksena oli toimialarakenteen jonkinasteinen muuttaminen, jota edeltäisi tuotevalikoiman kehittäminen.

Jalostusliiketoiminnassa uutena strategiana oli *keskittyä pelkästään kirjekuoriin*. Tämä merkitsi markkinoinnin kehittämistä ja voimakasta investointia moderniin konekantaan. Lisäksi oli saatava tuo kaikki tapahtumaan: strategian toteuttamisen oli onnistuttava. Se vaati organisaation *rakenteen ja järjestelmien moninaista kehittämistä*, johon otettiin kantaa strategiassa. Strategian sisältöä kattoi vaatimus *tulostason pitämisestä nykyisellään*, kun strategiaa toteutetaan.

Aikaisempaan verrattuna strategian sisältö muuttui vallankumouksellisesti: entisen Tampere -keskeisyyden murtuminen, oman rakenteen voimakas

uudistaminen ja toimialan rakennemuutoksen tavoittelu. Nämä olivat asioita, joita ei voitu aikaisemmin ajatuksellisesti työstää. Nyt se oli mahdollista, sillä omistajaksi oli tullut dynaaminen monialayhtymä ja toimitusjohtaja oli vaihtunut. Taustalla oli siis Mintzbergin (1992, 12-19) esittämässä viidennessä strategian käyttötavassa - perspektiivissä (perspective) - tapahtunut muutos. Oli syntynyt uusi tapa hahmottaa maailmaa ja suhtautua sen tapahtumiin.

Toimialarakenteen muutos 1988

Kun graafisen paperin tukkukauppaan syntyi vuonna 1988 kolme yhteistoi-
mintaketjua, *oli se toimialalla vallankumouksellinen muutos*. Nyt graafisen paperin tukkukauppaa hallitsi kolme tukkuliikettä (Hyppölä, Paperi-Dahlberg, Aarne Laaksonen), mutta niin, että jokaisella oli yksinmyyntisopimus vain muutamien tiettyjen paperinvalmistajien kanssa. Aikaisemmin jokainen tukkuliike oli myynyt jokaisen paperinvalmistajan tuotteita, mutta nyt kukin kolmesta tukkuliikettä kilpaili täysin omalla tuotesortimentillaan. Hyppölälle se merkitsi uutta strategista vaihetta. Tosin tähän oli tähdätty yleisellä tasolla jo vuoden 1980 strategiassa, jossa oli pantu tavoitteeksi suorat yhteydet paperinvalmistajiin.

Tuon muutoksen aikaansaamisessa oli Hyppölään strategisilla ratkaisuilla merkittävä osuus. Tällaisia ratkaisuja olivat Hel-Papin ostaminen Helsingistä, uusien avainhenkilöiden rekrytointi toimialalta, tuotevalikoiman ja logistiikan kehittäminen, uuden keskusvaraston rakentaminen. Kun Hyppölä ja Amer olivat torjumassa Finnpapin tukkuliikekokeilua, syveni hyvä keskusteluyhteys paperivalmistajien johtoon entisestään.

Ratkaisevaa oli Amerin kasvava omistus tukkuliikekeskittymästä, Fundus Oy:stä. Jotta Amerin ja Hyppölään vaikutus ei kasvaisi liialliseksi, Kymi osti koko Funduksen osakekannan ja rakensi siihen kuuluvista yrityksistä oman paperitukkuliikkeen, Paperi-Dahlbergin.

Kansainvälistyminen 1987-1990

Strategian sisältönä oli kasvattaa kannattavasti Hyppölään graafisen paperin tukkukaupan liikevaihtoa menemällä valituille ulkomaisille markkinoille yritysostojen avulla. Samalla oli tarkoitus siirtää Hyppölästä tukkukaupan osamista ulkomailta ostettaviin yrityksiin.

Kyseessä oli *vallankumouksellinen muutos*. Siinä Hyppölä teki merkittävän strategisen siirron: se hyppäsi viidellä yritysostolla tutuilta kotimarkkinoilta Pohjois-Amerikkaan ja Eurooppaan. Tämä merkitsi yrityksen johdolta suurta resurssien siirtoa pois kotimaasta: rahaa, ihmisiä ja aikaa.

Divestointeja 1993-1994 ja uusi omistaja

Amerin tulos romahti 1990-luvun alussa ja yhtymän uusi johto päätti keskittyä urheiluvälineiteollisuuteen, johon yhtymä oli kiinnittynyt suurella yritysostolla vuonna 1987. Tämä päätös merkitsi portfolion eräiden osien myymistä. Tällainen osa oli laman myötä tappiolliseksi käänntynyt paperiliiketoiminta, jossa nyt

ryhdyttiin Amerin toimesta divestoimaan muutamaa vuotta aikaisemmin ostettuja yrityksiä. Samalla kirjekuoriliiketoiminta siirrettiin yhteisyritykseen suurimman kilpailijan kanssa. Merkittävintä oli, että graafisen paperin tukkukaupasta myytiin 75 % Metsä-Serlalle, josta siten tuli enemmistöosakkaana uusi päättävä omistaja.

8.9.2 Muutos strategiaprocessissa

1970-luvun lähtökohta

Hyppölässä ei 1970-luvullakaan ollut strategiaa kirjallisessa muodossa eikä sitä ollut selkeänä kokonaisuutena edes toimitusjohtajan mielessä. Yrityksen johtohenkilöiden piirissä ei puhuttu strategiasta: se ei kuulunut johtamisen sanavarastoon. Yrityksessä ei toiminut johtoryhmää, jossa olisi yhdessä pohdittu strategisen tason kysymyksiä. Suuret päätökset ja toimintalinjat olivat toimitusjohtajan omaa yksityisaluetta, jonne muilta oli pääsy kielletty.

Valta ja vastuu oli keskittynyt toimitusjohtajalle. Se oli kuitenkin ihmiset huomioivaa ja ihmisiä arvostavaa valtaa. Niinpä yrityksen yhteishenki oli hyvä, työnteke ahkeraa, toiminta joustavaa ja tiedonvaihto hyvää. Tämä kokonaisuus toimi hyvin, koskapa yritys oli kasvanut alansa johtavaksi ja parasta tulosta tekeväksi. Tuo kaikki oli tapahtunut siitä huolimatta, että suunnittelu- ja valvontajärjestelmät olivat pahasti aikaansa jäljessä.

Hyppölää oli itse asiassa johdettu koko olemassaolonsa ajan tavalla, joka nostaa esiin Chester Barnardin jo vuonna 1937 esittämiä ajatuksia. Organisaatioissa on Barnardin (1960, 215-234) mukaan kolme elementtiä: yhteistyöhalu, yhteinen päämäärä ja kommunikaatio. Näiden luominen kuuluu liikkeenjohtajan perustehtäviin (the functions of executive). Barnard edustaa tasapainoteoreettista organisaatioajattelua: organisaatio on järjestelmä, joka on saatettava tasapainoon liikkeenjohtajan toimin. Tällöin korostuu intressien yhteisyyden, yhteistyön ja harmonian merkitys (Takala, 1994, 98).

Uusi strategia 1980

Uuden omistajan, Amerin, suunnittelujärjestelmä pakotti Hyppölän uuden toimitusjohtajan ottamaan kantaa strategiaan jo heti kesällä 1980. Parissa kuukaudessa valmistunutta suunnitelmaa olivat lisäksi tekemässä kolme yrityksen avainhenkilöä. Amer ei antanut tavoitteita tai muita selkeitä viestejä strategian pohjaksi. Strategiaa Hyppölässä suunnittelevat näkivät, "... että nyt Amerin resurssit tarjoavat tyystin uudenlaisia mahdollisuuksia ja että tästä voidaan rakentaa jotain aivan uutta verrattuna kilpailijoihin ja verrattuna aikaisempaan". Uusi toimitusjohtaja halusi strategiasta kaikkien yhteistä suunnitelmaa, johon sitoudutaan ja josta saadaan palautetta vuoden varrella.

Strategia sisälsi monia suuria muutoksia. Niinpä sen toteutus tapahtui vähitellen osa kerrallaan, 1980-luvun aikana. Toteutuksen merkittäviä tapahtumia olivat seuraavat: yritysosto Helsingistä, organisaatiomuutos, uusien avainhenkilöiden rekrytointi, Finnpaperin muodostaman uhan torjuminen, uusi keskusva-

rasto, logistiikan kehittäminen, yrityksen nimen vaihtaminen, tukku- ja jalostustoiminnan kehittäminen.

Tällainen koko 1980-luvun ajan tapahtunut muutostyö vaati uudenlaista johtamisotetta ja uudenlaista yrityskulttuuria. Olli Laiho halusi pitää Amerin etäällä - niin, että johtaminen oli omissa käsissä. Lisäksi hän tähtäsi prosessi-maiseen ja osallistuvaan muutokseen, joka samalla kohotti henkilöstön itse-tuntoa.

Amerin antamat resurssit olivat yritykselle merkittäviä: kohonnut status toimialalla, mahdollisuudet investointeihin ja yritysostoihin, lisääntyneet yhteiskuntasuhteet ja neuvotteluvoima.

Toimialarakenteen muutos 1988

Yrityksen kasvu sisäisellä kehittämisellä ja yritysostolla nosti sen tasolle, jossa ryhdyttiin miettimään miten strategiassa mainitut suorat yhteydet paperinvalmistajiin järjestetään. Tuloksena oli Amerin strateginen omistus tukkuliikkeitten ryhmittymästä - Funduksesta. Paperiteollisuus ei halunnut Amerin saavan määräävää asemaa Funduksessa, joten Kymi hankki omistukseensa 40 % Funduksen osakkeista vuosina 1986-1987.

Sen jälkeen Finnpap luopui arkkimarkkinoista ja Amer myi Fundusosakkeensa Kymille. Samalla Suomeen *syntyi graafisen paperin alueelle kolme yhteistoimintaketjua*, joissa tukkuliikkeinä olivat Hyppölä, Paperi-Dahlberg ja Arne Laaksonen. Kullakin niistä oli yksinmyyntisopimus tiettyjen paperivalmistajien kanssa. Yhteistoiminta lisääntyi ja syveni: tavara- ja tietovirrat kulkivat tavarantoimittajan, tukkuliikkeen ja painotalon välillä merkittävästi aikaisempaa joustavammin ja intensiivisemmin.

Kansainvälistyminen 1987-1990

Kansainvälistyminen syntyi Hyppölässä ajatuksesta monistaa Suomessa tapahtunut tukkutoiminnan menestys uusilla markkinoilla. Samaan aikaan oli markkinaosuus Suomessa noussut 40 prosenttiin ja lisäosuuden saanti olisi ehkä ollut kannattamatonta.

Amer antoi aktiivisesti tukea näihin pyrkimyksiin. Se jopa vaati yritysostojen teon nopeuttamista. Amerilla oli näet samaan aikaan voimakas halu liiketoimintansa kansainvälistämiseen. Yhtymän johdossa pidettiin Suomen markkinoita liian pieninä ja uskottiin omaan osaamiseen akvisitioiden alueella.

Paljolti juuri Amerin resurssien teetettiin vuosina 1984-1987 laajat ja seikkaperäiset maakohtaiset selvitykset graafisen paperin markkinoista Länsi-Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. Tämän jälkeen vuosina 1987-1990 ostettiin kaksi yritystä USA:sta ja kaksi Euroopasta.

Tässä yhteydessä yrityksen organisaatiota muutettiin jälleen. Tällöin siirryttiin tulosityksikkörakenteeseen, jossa myös kansainväliset toiminnot erotettiin omaksi yksikökseen.

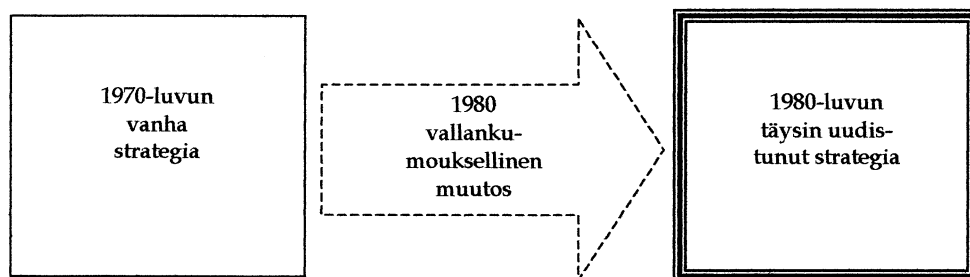
Divestointeja 1993-1994 ja uusi omistaja

Nämä strategiset siirrot perustuivat Hyppölän ulkopuolella, Amerin johdossa, tehtyihin päätöksiin. Hyppöällä oli tässä vain sivustaseuraajan rooli. Ulkoapäin ohjattuna Hyppölä liukui hetkessä uudenlaiseen strategiseen tilanteeseen: ostetut ulkomaiset yritykset poistuivat; kirjekuoriliiketoimintaan ja tukkutoimintaan tuli uusi pääomistaja, kun Amer jäi vähemmistöosakkaaksi.

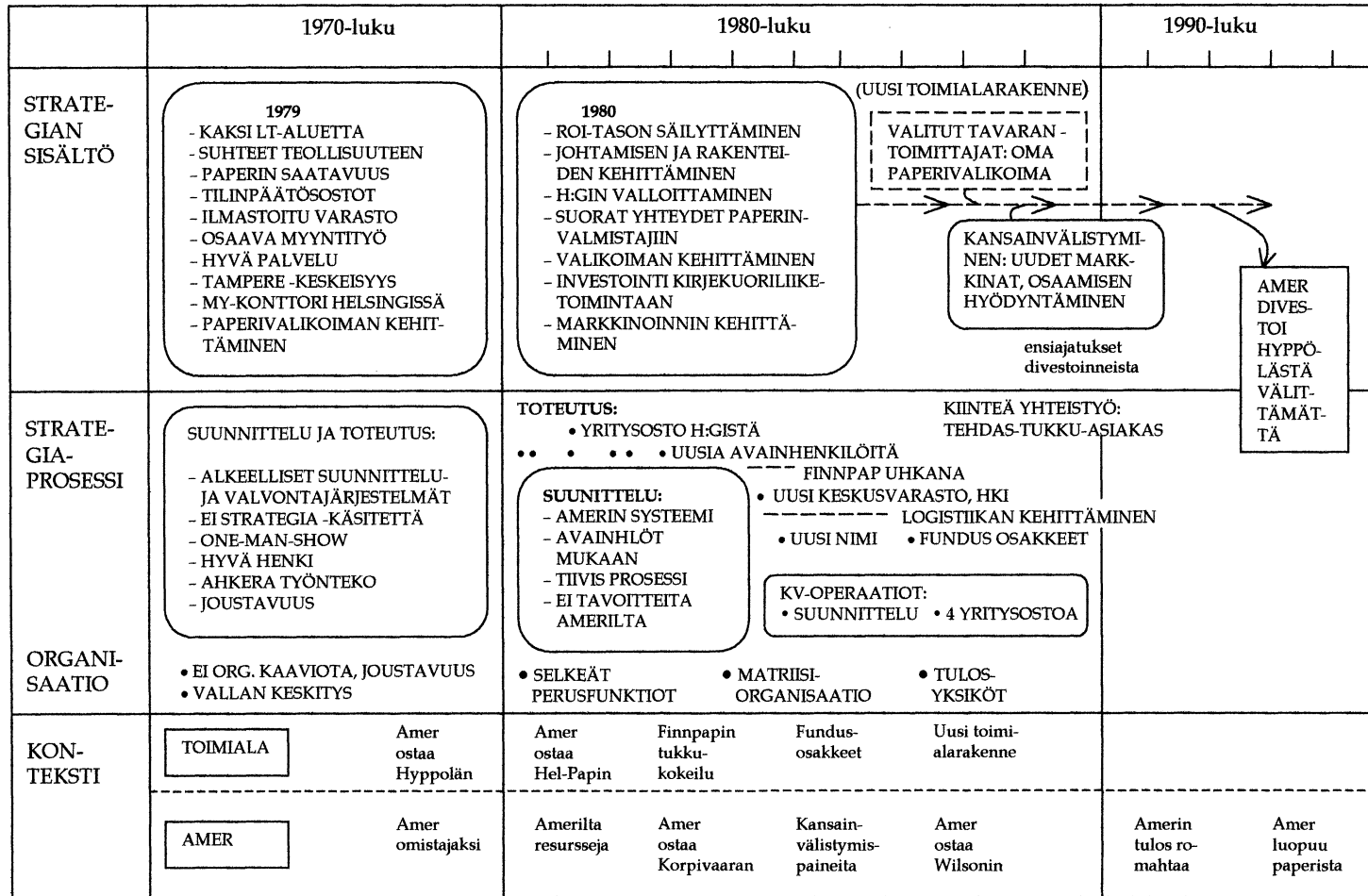
8.9.3 Yhteenvedo kuvioina

Kuvioissa 15 ja 16 tiivistetään lukujen 8.9.1 ja 8.9.2 sisältämä yhteenvedo kuvalliseen muotoon. Kuviossa 15 on tiivistetty yleiskuva vallankumouksellisesta strategisesta muutoksesta: vuonna 1980 strategia muuttui täydellisesti siitä mitä se oli ollut 1970-luvulla. Strategisessa mielessä yrityksessä siis oli kaksi tyystin erilaista aikakautta: aika ennen vuotta 1980 ja aika vuoden 1980 jälkeen. Pitkä tasaisen kehityksen vaihe muuttui uudenlaiseksi tasaisen kehityksen vaiheeksi suuren, mutta lyhytkestoisen vallankumouksellisen muutoksen kautta. Muutos vaiheesta toiseen ei tapahtunut ennustettavasti.

Kuviossa 16 on esitetty strategiset tapahtumat: strategian sisältö ja strategiaproessi 1970- ja 1980-luvuilla. Lisäksi kuvioista ilmenevät Hyppölän rakenteessa ja kontekstissa (toimiala, monialayhtymä) tapahtuneet tärkeimmät muutokset. 1980-luvulla ja 1990-luvun alussa tehdyt strategian toteuttamistapahtumat on esitetty aikajanalle sijoitettuina.



KUVIO 15 Yleiskuva strategisesta muutoksesta Hyppölässä 1970- ja 1980-luvuilla



KUVIO 16 Strategiset tapahtumat Hyppolässä 1970-1994

9 KOHDEYRITYKSEN TOIMIALARESEPTIN JA YRITYSPARADIGMAN MUUTOKSEN PERUSKUVAUS

9.1 Toimialareseptin muutos

9.1.1 Yrityshistoriallinen tausta

Kohdeyrityksen toiminnan alkuvaiheet sijoittuvat 1900-luvun alkuvuosikymmeniin. Hyppölän senaikaisten johtohahmojen toimialareseptin, samoin kuin yritysparadigman, sisältö perustuu seuraavassa siihen suppeaan kirjalliseen tietoon ja muistitietoon, jota yritystoiminnasta ja johtohahmoista itsestään on olemassa. Kun yrityksen ensi vuosikymmenistä on aikaa jo yli puoli vuosisataa, toimialareseptin ja yritysparadigman voi esittää vain karkeana tulkintana.

Tuon alkuvaiheen toimialaresepti on mielenkiintoinen, sillä sen tietyt piirteet säilyivät aina 1970-luvulle saakka. Eräät toiset piirteet poistuiivat vuosikymmeniksi, mutta tulivat taas mukaan 1980-luvun murroksessa.

1900-luvun alussa sekä paperinjalostus että graafisen paperin tukkukauppa ottivat toimialoina ensi askeleitaan. Paperin kulutus oli lähtenyt alkunou-suun, joten siihen liittyvät toimialat etsivät muotoaan ja tarjosivat koko ajan uusia mahdollisuuksia. Yrityksen johtohahmot, Aleksi Hyppölä ja jo hyvin varhaisessa vaiheessa poisjäänyt Sulo Salmelin, olivat oman aikansa rohkeita yrittäjäpioneereja, jotka olivat mukana luomassa jotain uutta. He muovasivat omalta osaltaan toimialaa ja näkivät toiminnallaan olevan vaikutusta.

Paperi oli vuosisadan alkupuolella kauppapussinakin eräänlainen ylellisyystavara. Paperista oli pulaa, laatu oli huonoa ja toimitusajat pitkiä. Tämä aiheutti alan yrityksille, jotka olivat pääasiassa perheyrityksiä, monia ongelmia ratkaistavaksi: saatavuus, toimitukset, reklamaatiot.

Aleksi Hyppölän toimialaresepti graafisen paperin tukkukaupasta 1900-luvun alkupuolella:

- paperi on ylellisyystavara, jonka markkinat kasvavat
- paperista on pula, laatu kehoa, toimitusajat pitkiä
- toimialalla syntyy koko ajan jotain uutta
- paperinjalostajat ja paperitukkuliikkeet ovat perheyriytyksiä
- yrittäjälle on toimialalla runsaasti mahdollisuuksia
- yrittäjät vaikuttavat toimialan kehitykseen.

9.1.2 Toimialaresepti 1970-luvulla

On selvä, että tilanne toimialalla oli puolessa vuosisadassa muuttunut täysin. Suomi oli 1970-luvulla maailmalaajuisesti tunnettu paperintuottaja ja -viejä. Paperitehtaat olivat maan suurimpia yrityksiä. Vuosikymmenten aikana paperinjalostus ja graafisen paperin tukkukauppa olivat toimialoina saaneet selkeän muodon.

Paperiteollisuus oli suuri ja voimakas. Niinpä graafisen paperin tukkukaupassa ei tapahtunut mitään merkittävää muutosta ilman teollisuuden hyväksyntää. Suomalainen paperiteollisuus oli järjestänyt tuotteittensa ulkomaille tapahtuvan markkinoinnin yhteisyrityksensä Finnpapin kautta. Se hoiti myös kotimaan markkinoinnin, mikä oli käytännössä tilaus- ja laskutustoimen hoitamista. Finnpapin merkitys graafisen tukkukaupan vaikuttajana oli erittäin suuri. Se ei toiminut kovin joustavasti eikä markkinointihenkisesti, mutta tukkuliikkeiden oli toimittava sen kautta - suoria yhteyksiä paperinvalmistajiin ei ollut.

"Finnpapin periaate oli jakaa tasapuolisesti markkinoilla oleva potentiaali tehtaille niiden kapasiteetin suhteessa. Asiakas unohdettiin, kun oltiin niin tuotantopainotteisia. Mutta se toimi hyvin 80-luvun alkuun saakka, kun ei tullut uusia kilpailijoita. Sitten tehtaat, siis omistajat, eivät enää olleet tyytyväisiä. Tuli uusia tuotteita, mutta Finnpap ei pystynyt muuttumaan." (ep 12/91)

Paperiteollisuuden päämarkkinat olivat ulkomailla. Niinpä vientivolyymien hoitaminen oli kotimaata tärkeämpää ja toimitusajat kotimaahan saattoivat olla pitkiä. Teollisuus ei ollut erityisen kiinnostunut kotimaan tukkuliikkeistä - jakelutiästään. Paperin saatavuus oli edelleen ongelmana. Saatavuusongelman ratkaisun onnistumisesta muodostui tukkuliikkeille jatkuvasti merkittävä kilpailutekijä.

"1970-luvulla tehtaitten toimitusajat eivät pitäneet paikkaansa, vaan saattoivat olla reippaastikin myöhässä. Kun vienti veti hyvin, niin kotimaa jäi varjoon. Teollisuus ei siis erityisesti kantanut huolta kotimaan tilanteesta." (tp 11/91)

Paperi oli bulkkitaavaraa, josta tosin vähitellen oli alettu tehdä myös merkkitaavaraa. Kaikki tukkuliikkeet ostivat paperia kaikilta suomalaisilta paperinvalmistajilta. Niinpä tukkuliikkeiden tuotevalikoimat olivat suomalaisen paperin

osalta identtiset. Tukkuliikkeiden tuotevalikoimia hieman erilaistivat ulkolaiset paperit, jotka saattoivat olla tukkuliikkeen yksinmyyntituotteena.

"Paperiteollisuus teki vain alhaisesti jalostettuja tuotteita ja hyvin samankaltaisia tuotteita... ei niinkään merkkituotteita." (tp 11/91)

"Vielä 80-luvun alussa oli harvoja jalostettuja tuotteita ja ne olivat eri tehtailla hyvin samankaltaisia, eivät siis merkkituotteita." (tp 11/91)

Graafisen paperin tukkuliikkeet olivat perheyrityksiä. Niillä ei yleensä ollut vuosisopimuksia tavarantoimittajiensa eikä asiakkaittensa kanssa. Muutenkaan yhteistoiminta ei ollut kovin läheistä. Kun toimialalla ei 1960- ja 1970-luvuilla tapahtunut mitään merkittäviä suuria muutoksia, voidaan sanoa, että toimialalla vallitsi hyvin staattinen tilanne.

"Oli määrätty staattisuus alalla pitkään... 50-, 60- ja 70-luvulla aina vaan sama systeemi... ainoastaan pienää tukkureita tuli lisää." (ep 11/91)

Erkki Porramon toimialaresepti graafisen paperin tukkukaupasta 1970-luvulla:

- paperiteollisuudella on ylivertainen neuvotteluvoima, johon tukkuliikkeiden on tyydyttävä
- paperiteollisuuden suurin intressi on vientimarkkinoilla, jolloin ongelmana on saatavuus kotimaassa
- saatavuus on toimialalla tärkein kilpailutekijä - hinta ei niinkään
- Finnpap ei toimi joustavasti eikä markkinointihenkisesti Suomessa; tukkuliikkeillä ei ole suoraa yhteyttä paperinvalmistajiin
- paperi on pääosin bulkkitavaraa; parhaat merkkitavarat tulevat ulkomailta
- kaikilla tukkuliikkeillä on samanlainen paperivalikoima suomalaisten paperien osalta
- tukkuliikkeet ovat perheyrityksiä, jotka eivät ole tavanomaista läheisessä yhteistoiminnassa tavarantoimittajiensa ja asiakkaittensa kanssa.

9.1.3 Muutokset 1980-1990

1980-luvun alkupuoli

Vuonna 1980 Hyppölän johdon toimialareseptissä tapahtui *vallankumouksellinen muutos*. Uudella toimitusjohtajalla, Olli Laiholla, oli syvälinen kokemus tukkuliikkeen nykyaikaisesta roolista, sillä hän oli aikaisemmin toiminut Rautakirja Oy:n tukkutoimintojen johtajana. Niinpä hän *omasi aivan uudenlaisia näkemyksiä tukkutoiminnasta yleensä*. Hänellä oli uudenlaisia näkemyksiä myös graafisen paperin tukkutoiminnasta ja yhden yrityksen, Hyppölän, mahdollisuuksista toimia muutosagenttina. Hyppölän uuden johdon toimialaresepti oli siis merkittäväällä tavalla toisenlainen kuin Hyppölän entisen johdon toimialaresepti.

Uuden toimitusjohtajan mielestä graafisen paperin tukkutoimiala oli pitkään ollut pysähtyneessä tilassa. Muutoksia ei juuri ollut tapahtunut. Tähän olivat syinä paperiteollisuuden neuvotteluvoima, siihen liittyvä Finnpapin hallitseva asema ja yhteyksien puuttuminen suoraan paperiteollisuuteen.

"Mikä se on sellainen toimiala, jossa teollisuudella on oma yhdistys yhtenä väliporttaana?" (ol 12/98)

Kyseessä siis oli vanhahtava ja kehittymätön toimiala, jossa aktiivisella yrityksellä olisi mahdollisuus voimakkaaseen kasvuun. Kasvun lisäksi aktiivisella yrityksellä, joka omasi resursseja, oli mahdollisuuksia toimialan rakenteiden muuttamiseen yritysostoilla ja muilla järjestelyillä.

"Tukkuliikkeet eivät olleet aikaisemmin miettineet elinkeinon ja toimialan tulevaisuutta. Siis mikä tukkuliikkeen rooli voisi olla." (ep 10/86)

Lisäksi uusi toimialaresepti sisälsi ajatuksen paperin luonteen muuttumisesta bulkkituotteesta merkkituotteeksi. Toimitusjohtajan uudellinen toimialaresepti vaikutti varsin nopeasti Hyppölän muidenkin avainhenkilöiden tapaan nähdä toimiala. Toisaalta se oli heidän ainoa mahdollisuutensa, jotta he säilyttäisivät asemansa yrityksen juuri syntyneessä johtoryhmässä. Kun Olli Laiho esitti uusia näkemyksiä toimialasta, he ymmärsivät heti, että niissä piili aivan uusia mahdollisuuksia. Samalla Hyppölä uusine resursseineen voisi olla aktiivinen muutosvoima toimialalla.

"Kyllä me heti nähtiin, että nyt Amerin resurssit tarjoavat tyystin uudennaisia näköaloja ja mahdollisuuksia ja että nyt tästä voidaan rakentaa jotain aivan uutta verrattuna kilpailijoihin ja verrattuna aikaisempaan." (tp 9/86)

Olli Laihon toimialaresepti graafisen paperin tukkukaupasta 1980-luvun alkupuolella:

- paperista tulee merkkitarveta, jonka markkinat kasvavat
- toimiala on kehittymätön ja Finnpapin asema outo
- aktiivisella yrityksellä on mahdollisuus voimakkaaseen kasvuun
- aktiivinen yritys voi vaikuttaa toimialan rakenteisiin
- Hyppölä on uusine resursseineen toimialan muutosagentti
- tukkuliikkeiltä puuttuu suora yhteys paperiteollisuuteen.

1980-luvun loppupuoli

Vuonna 1988 tapahtunut toimialarakenteen uudistuminen graafisen paperin tukkukaupassa pohjautui merkittävästi Hyppölän aktiiviseen toimintaan ja sen taustalla vaikuttaneeseen täysin uudistuneeseen toimialareseptiin. Sisälsi viimeksi mainittu ajatuksen alan pysähtyneisyyden katkaisemisesta ja suorien yhteyksien rakentamisesta paperinvalmistajiin - ajatuksen toimialarakenteen muutoksesta.

Toimialarakenteen muutos merkitsi myös toimialareseptin täsmentymistä, sillä nyt tukkutoiminta keskittyi uudella tavalla. Syntyihän toimialalle kolme yhteistoimintaketjua ja niihin kuuluvien kolmen tukkuliikkeen asema vahvistui entisestään. Paperiteollisuus oli kiinnostunut tukkuliikkeestä, joka nyt oli sille markkinointikanava - ei enää pelkkä jakelutie. Samalla syntyi uudenlainen kiristynyt kilpailutilanne, kun kussakin yhteistoimintaketjussa oli vain tiettyjen paperinvalmistajien tuotteita. Aikaisemminhan jokainen tukkuliike oli myynyt kaikkien paperinvalmistajien tuotteita.

Yhteistoiminta paperiteollisuuden ja tukkuliikkeen välillä oli erittäin läheistä: tieto ja tavara virtasivat yhteistoimintaketjussa aikaisempaa runsaampana ja vuolaampana. Samalla sosiaaliset suhteet olivat kiinteämpiä ja syvempiä.

Olli Laihon toimialaresepti graafisen paperin tukkukaupasta 1980-luvun loppupuolella (lisäykset 1980-luvun alun toimialareseptiin):

- tukkutoiminnan keskittyminen: on syntynyt kolme yhteistoimintaketjua, jotka ovat paperiteollisuudelle markkinointikanava - ei enää pelkkä jakelutie
- paperiteollisuus on kiinnostunut tukkuliikkeen toiminnasta: syntyy läheinen yhteistoiminta
- kilpailu kiristyy, kun kussakin yhteistoimintaketjussa on omat tuotteensa johtavat tukkuliikkeet eivät enää ole perheyriytyksiä ja niiden asema on vahvistunut
- toimialan muutos jatkuu.

9.2 Yritysparadigman muutos

9.2.1 Yrityshistoriallinen tausta

Aleksi Hyppölä, yrityksen johtohahmo vuosisadan alusta aina 1960-luvulle saakka, oli lähtenyt harjoittelijaksi elintarvikeliikkeeseen Tampereelle vuonna 1899 vain 15-vuotiaana ja kolme vuotta myöhemmin liikeapulaiseksi siirtomaatavaroiden tukku- ja vähittäisliikkeeseen Turkuun. Sen jälkeen hän oli perustanut ensimmäisen oman yrityksensä Tampereelle alle 20-vuotiaana, mutta oli sitten siirtynyt Helsinkiin ruokatavarakaupan myyjäksi. Kaksi vuotta myöhemmin hän ryhtyi jälleen itsenäiseksi yrittäjäksi ruoka- ja sekatarvikaupan alalle. Vuonna 1906 hän siirtyi vasta perustettuun yritykseen, joka valmisti paperipusseja käsityönä. Siitä tuli välivaiheiden kautta Hyppölä Oy, jonka koko osakepääoman hän osti vuonna 1917. Välillä Aleksi Hyppölä toimi osakkaana kutoma-alan yrityksessä Äetsässä (Poppius & Raevuori, 1945, 223-232).

Kun monilapsisen maanviljelijäperheen pojista vain yksi saattoi jatkaa talon isäntänä, oli muitten pakko etsiä toimeentulo muualta. Näin oli myös Aleksi Hyppölän kohdalla: hän oli lähtenyt innokkaasti liike-elämään. Hänen *yrityspa-*

radigmansa ydinosassa oli keskeisenä halu ennakkoluulottomaan yrittämiseen. Tähän viittasivat rohkeat siirtymiset uusiin tehtäviin, uusille toimialoille ja uusille paikkakunnille. Tässä hänelle oli oivana esimerkkinä alkuvuosien yhtiökumppani Sulo Salmelin, joka sittemmin teki useita yritysostoja, toimi ulkomailla ja päätyi Pyynikki Oy:n pääomistajaksi Tampereelle.

Toiminta liike-elämässä oli myös *säätykierron väylä* - reitti sosiaalitaloudelliseen kohoamiseen. Se oli uutta tilanteessa, jossa jäykän säätyyhteiskunnan piirteet vielä vaikuttivat. Alekski Hyppölästä tulikin tamperelaisen talouselämän tunnettu hahmo, jonka yritystoiminta kukoisti. Tällaista menestystä ei maanviljelijän ammatti olisi tarjonnut.

Ennakkoluulottomaan yrittämiseen ja säätykierron etsimiseen liittyi myös *halu toteuttaa itseään*. Toiminta liike-elämässä antoi aktiiviselle yrittäjälle haasteita ja tyydytystä. Rohkea riskinotto, uusille toimialoille meneminen ja yritysostot olivat esimerkkejä tästä. Samalla nuo asia merkitsivät jonkin uuden luomista.

"... hän oli huhtikuussa 1919 perustamassa... Kylmäkoski Osakeyhtiötä... ja oli yhtiön johtokunnan jäsenenä sen perustamisesta alkaen." (Poppius & Raevuori, 1945, 235)

Suojeluskuntaan kuuluneen Alekski Hyppölän perusarvoihin yrittäjänä kuului *ahkeruus, säästöväisyys ja isänmaallisuus*. Viimeksi mainittua arvoa korosti myös Aleksin veli Iivari Hyppölä, joka toimi yrityksen paperijalostustehtaan teknisenä johtajana. Hän oli ollut vuosina 1915-1918 jääkärikoulutuksessa Saksassa. Suomeen palattuun hänellä oli vuorossa vapaussota pataljoonankomentajana ja ns. Aunuksen retki.

"Isännän konttorissa oli seinällä iskulause, että säästä sekä kotona että työpaikalla, sillä pahat päivät voivat tulla milloin tahansa." (ep 12/98)

Kaikki päätöksenteko oli keskitetty toimitusjohtajalle - isännälle. Se tarkoitti valtarakenteeltaan ehdottoman keskitettyä organisaatiota.

Alekski Hyppölän *yritysparadigman laita* kiertyi monella tapaa tamperelaisuuden ympärille. Tämä näkyi *tamperekeskeisenä toimintana*, vaikka myyntityötä tehtiinkin kautta maan. Alekski Hyppölällä oli yrittäjähistoriansa alkuajoilta takanaan Helsingissä tapahtuneita menetyksiä, jotka olivat johtuneet asiakkaiden hänelle aiheuttamista luottotappioista. Nämä kokemukset ja niihin liittyvät muistot kiinnittivät hänet ja yrityksen entistä tiukemmin Tampereelle.

"Alekski Hyppölä sanoi aina, että ollaan vaan täällä Tampereella, sillä Helsingissä on pelkkiä huijareita. Hänellä oli huonoja kokemuksia Helsingistä, kun oli vähän petkutettu. Siitä tuli vähitellen tapa elää... ollaan täällä varovasti ja varman päälle." (pv 12/98)

Yrityksen kasvua vauhdittivat uudenaikaisten koneiden hankkiminen ja yritysosto, jonka avulla saatiin markkinaosuutta ja lisää ajanmukaisia koneita. Omana aikanaan tässä oli kyse yrityksen merkittävästä *teknologisesta kehittämisestä*. Tällöin *kehitettiin kumpaakin liiketoiminta-aluetta: sekä paperinjalostusta että tukku-*

toimintaa. Lisäksi Alekski Hyppölällä oli hyvät ja monipuoliset *yhteiskuntasuhteet*. Hän kuului monien yritysten ja keskeisten järjestöjen johtoelimiin. Samalla hän tietysti rakensi hyvät suhteet paperiteollisuuteen. Olihan paperin saatavuus ja laatu merkittävä asia.

"(Aleksi Hyppölä oli 1910-1930-luvuilla) palovakuutusyhtiö Varman... hallintoneuvoston jäsenenä... sekä sen varapuheenjohtajana... Tampereen kauppakamarin jäsenenä... sekä Keskuskauppakamarin jäsenenä... Liittyttyään Tampereen Kauppaseuran jäseneksi... on ollut seuran johtokunnan jäsenenä... sekä Keskuskauppakamarin jäsenenä. Tampereen Suomalaisen Klubin jäsenenä... johtokunnan jäsenenä... Isänmaallisen Kansanliikkeen... piirin puheenjohtajana." (Poppius & Raevuori, 1945, 236)

"Aleksi Hyppölä oli jo aikanaan hoitanut paperitehtaiden yhdistykseen hyvin suhteet ja Erkki Porramo jatkoi sitten myöhemmin samassa hengessä." (ep 12/98)

Aleksi Hyppölä *eli työlleen* ja oli itse elävänä esimerkkinä ahkerasta työnteosta. Samalla hän oli isähahmo, joka hallitsi suurta perhettään. Omistajuus ja toimitusjohtajuus merkitsi talonpoikaista isännyyttä ja samalla huolenpitoa talon väestä.

"Aleksi Hyppölään ovessa luki "isäntä". Hän toimi yrityksessäänkin talonpojan tapaan ... siis, että talonväestä pidetään huolta." (ep 12/98)

Aleksi Hyppölään yritysparadigman ydin ja laita Hyppölässä 1900-luvun alkupuolella:

yritysparadigman ydin

- yrittäjäyys on väylä säätykiertoon ja sosiaalis-taloudelliseen nousuun
- ennakkoluuloton ja rohkea yrittäminen
- itsensä toteuttaminen ja uuden luominen
- ahkeruus, säästäväisyys, isänmaallisuus
- työ on koko elämä

yritysparadigman laita

- Tampere -keskeisyys
- sekä paperinjalostusta että tukkutoimintaa
- valmistusteknologian kehittäminen
- hyvät yhteiskuntasuhteet
- toimitusjohtaja isäntänä ja esimerkkinä
- toimitusjohtaja päättää ja valvoo.

9.2.2 Yritysparadigma 1970-luvulla

Yritysparadigman ydin. Yritys oli viiden vuosikymmenen aikana kasvanut uusiin mittoihin. Sen liikevaihto oli vuonna 1978 55 mmk ja sen palveluksessa oli

180 henkilöä. Alekski Hyppölä oli 1950-luvun puolivälissä siirtynyt hallituksen puheenjohtajaksi ja uudeksi toimitusjohtajaksi oli tullut Erkki Porramo. Vaikka toimitusjohtaja vaihtui, kaikki jatkui kuten ennenkin. Erkki Porramo ei tehnyt mitään merkittäviä muutoksia, vaan seurasi tiiviisti edeltäjänsä jalanjalkia ja kysyi häneltä hyväksynnän päätöksilleen. Tästä seurasi vanhojen käytäntöjen ja järjestelmien ylläpitämistä sekä mahdollisten uudistusten lykkäämistä.

"Ei siinä toimitusjohtajan vaihdoksessa mitään muuta tapahtunut kuin että toimiston työtöit toivat kukan mun pöydälleni. Ei suuria uudistuksia ollenkaan. Ihan saman jatkoa vaan." (ep 12/98)

"Porramo oli Alekski Hyppölään vuoksi varovainen. Esimerkiksi kirjanpitosysteemi oli Aleksin ottama ja sitä piti noudattaa. 1960-lukukin meni siihen malliin. Ei Porramo tehnyt mitään etteikö olisi ensin saanut hyväksyntää Aleksilta. Otti ehkä liikaakin huomioon, ehkä Alekski olisi uudistuksiin joutanut. 1970-luvulla sitten alkoi olla toisin, kun Alekski vanheni." (pv 12/98)

"Siinä oli liikaa... entiseen pitäytymistä. Esimerkiksi tehtaalla ei ollut 1960-luvulla lämmintä vettä ja siivoojat käyttivät vain luutaa ja sahajauhoa. Ei ollut pölynimuria talossa, ei ollut sosiaalituloja muuta kuin naulakkko." (pv 12/98)

"Tukkupuolen ja jalostuksen tavarat ja toiminta olivat samoissa kansissa. Ei tiennyt paljonko tavaraa meni kumpaankin. Ei siis tiedetty tuoteryhmäkohtaisia kannattavuuksia." (pv 12/98)

Kaiken jatkuminen kuten ennenkin pohjautui vanhojen arvojen voimaisuuteen. Säästäväisyys ja ahkeruus olivat Erkki Porramon yritysparadigman ytimessä. Vaikka yritys oli kasvanut aivan uusiin mittoihin, säästettiin monissa asioissa edelleen jopa niin, että se haittasi yrityksen kehittymistä. Pois oli jäänyt yrityksen alkuvuosikymmenten rohkea ja ennakkoluuloton yrittäminen. Niinpä liiketoiminnan hoitaminen perustui periaatteelle "varovaisesti ja varman päälle".

"Ei meillä ollut mitään yritysostoajatuksia... ei Helsingistä eikä muualta... vanhan päälle vaan ajateltiin rakentaa." (ep 12/98)

"Vakavaraisuus ja varovainen yrittäminen. Pientä se oli ja kovin keskitettyä siihen aikaan. Yritettiin vaan tehdä bisnestä parhaan mukaan." (pv 12/98)

"Siitä tuli vähitellen tapa elää... ollaan täällä varovasti ja varman päälle." (pv 12/98)

"Paperijaon piti arkkeja leikattaessa mennä kohdalleen ja ylijäämät säästettiin tarkkaan." (pv 12/98)

"Vaikka asiakkaat halusivat jalostuksen puolella uudenlaisia tuotteita, niitä ei tehty. Se olisi vaatinut uudenlaisia työvälineitä tehtaalle ja ollut vastoin säästämisperiaatetta. Niinpä jatkettiin vanhahtavilla tuotteilla." (sr 2/88)

"Uudet toimitilat tulivat ja ilmastoitu varasto, mutta henkisesti ei uudistuttu Alekski Hyppölään ajasta. Se oli jarruttava tilanne. Jos olisi halunnut sisäistä laskentaa, se olisi pitänyt tehdä käsityönä." (pv 12/98)

"Hyppölä oli kovin tamperelainen, teki tosi hyvää tulosta, mutta ei sillä ollut yhtään kasvudraivia. Hallintopuoli oli kivikautisessa ajassa eikä sen vetäjällä ollut kehittämisaamista." (ss 12/98)

"Tarkkuus ja nuukuus olivat ominaisia myös Erkki Porramolle." (r1 3/86)

Organisaation toiminta oli kuitenkin joustavaa ja yrityksessä vallitsi hyvä yhteishenki. Yrityksen alkuajoilta jatkui perheenomaisuus ja se, että toimitusjohtaja oli yrityksessä suvereeni, mutta turvallinen isähahmo.

"Kuka tahansa saattoi mennä Erkki Porramon puheille. Aina asia selvisi, eikä varmaan kukaan ajatellut, että mitä minä menin tuolla käymään." (ep 12/98)

"Se oli maalaisperinnettä... tartuttiin työhön mihin tahansa. Aleksi Hyppölän ovessa luki loppuun asti, että isäntä. Joku saattoi puhua neuvoksesta, mutta yleensä puhuttiin isännästä. Aleksi Hyppölä vaikutti yrityksessä kuolemaansa saakka, vuoteen 1976." (pv 12/98)

Aleksi Hyppölälle työ oli merkinnyt koko elämää. Samoin oli Erkki Porramon kohdalla, joka edeltäjänsä tavoin oli henkilökunnalle elävänä esimerkkinä ahkerasta työnteosta ja asioihin tarttumisesta yli tehtävärajojen.

"Porramo ei ollut kauhean seurallinen ja puhui vain työasioista. Hän oli aina täsmällisesti aamulla kello kahdeksan työpöytänsä ääressä. Ahkera työteko oli korkealle korotettu arvo." (r1 3/86)

Yritysparadigman laidassa oli keskeisenä paperin saatavuuden varmistaminen. Se tapahtui sitovilla vuosisopimuksilla, tilinpäätösostoilla ja etukäteen maksamalla. Saatavuuden varmistamisessa olivat hyvät suhteet paperiteollisuuteen merkittävässä asemassa. Yrityksen hyvä taloudellinen tulos loi mahdollisuuden suuriin tilinpäätösostoihin, joiden avulla järjesteltiin myös yrityksen verotettavaa tulosta.

"Hyvät suhteet aina, koska 70-luvulla etenkin oli sen verran suuret ostot, että niitä kiinnosti henkilökohtaisellakin tasolla yhteydenpito." (ep 11/91)

"Etukäteen tehtiin sitovia ostosopimuksia 20 tonnille ja sitten sille proforma lasku. Ja jos ei tullut toimitusta niin kiristimme, että olemmehan me maksaneet." (ep 12/98)

Yrityksen toiminta oli Tampere -keskeistä. Vaikka myyntitoiminta kattoi koko maan, oli vahvana markkina-alueena edelleen Tampere ympäristöineen. Uudellamaalla, jossa kummankin liiketoiminta-alueen volyymit olivat merkittävät, oli Hyppölän markkinaosuus koko maan markkinaosuutta alhaisempi. Tampere -keskeisyydestä oli hyvänä esimerkkinä vuosina 1966-1977 Tampereelle tehdyt suurehkot rakennusinvestoinnit. Ne tehtiin ehdottomasti juuri Tampereelle. Muualle niitä ei edes ajateltu tehtävän.

Tamperelaisuus oli keskeinen osa yrityksen kulttuuria, sillä yritys oli sijainnut koko vuosisadan ajan Tampereella ja sen koko henkilöstö koostui tam-

perelaisista. Suuntautuminen päämarkkina-alueelle, Uudellemaalle, oli siksi henkisesti vaikeaa, etenkin, kun Alekski Hyppölällä oli ollut selkeä Helsinki - vastaisuus. Niinpä menestys Uudellamaalla oli jäänyt vaatimattomaksi.

"Ei oltu ajateltu kasvua eikä oltu jämerästi hoidettu Helsinkiä. Tästä oli hyvänä osoituksena se, että rakennusinvestoinnit tehtiin Tampereelle eikä Helsinkiin, päämarkkina-alueelle." (ol 12/98)

"Kaikki toiminta oli kovasti Tampere -keskeistä." (tp 9/86)

"Oltiin niin tamperelaisia, niin tamperelaisia!" (ol 12/98)

"Aleksi Hyppölä sanoi aina, että ollaan vaan täällä Tampereella, sillä Helsingissä on pelkkiä huijareita." (pv 12/98)

Päätöksenteko ja valvonta oli selkeästi ja yksiselitteisesti toimitusjohtajalle keskitettyä kuten Alekski Hyppöläänkin aikana. Nyt päätöksentekijänä ja valvojana oli Erkki Porramo.

"Se oli osittain hyvä ratkaisu, että oli johtaja, joka sanoi missä kaappi seisoo, mutta tietysti se vei itsenäisyyttä seuraavasta tasosta. Hyvä puoli oli, että saattoi vaivatta kysyä ja sai heti vastauksen." (pv 12/98)

"Siinä oli liikaa auktoriteettijohtamista ja entiseen pitäytymistä." (pv 12/98)

Erkki Porramon yritysparadigman ydin ja laita Hyppölässä 1970-luvulla:

yritysparadigman ydin

- kaikki jatkuu kuten ennenkin
- toimitaan varovasti ja varman päälle
- ahkeruus ja säästäväisyys
- työ on koko elämä

yritysparadigman laita

- paperin saatavuuden varmistaminen
- Tampere -keskeisyys
- kaksi liiketoiminta-alueetta
- hyvä yhteishenki ja perheenomaisuus
- toimitusjohtaja esimerkkinä ja isähahmona
- joustavuus työtehtävissä
- toimitusjohtaja päättää ja valvoo.

9.2.3 Muutokset 1980-1990

1980-luvun alkupuoli

Vuonna 1980 Hyppölän johdon yritysparadigmassa tapahtui vallankumouksellinen muutos. Olli Laihon *yritysparadigman ytimessä* oli erittäin voimakkaana kasvun filosofia. Sen läpi nähtiin kaikki toiminta: se vaikutti kaikkeen. Hän ei nähnyt yritystoimintaa pysähtyneenä varman päälle toimimisena, vaan aktiivisena mahdollisuuksien hyödyntämisenä. Se merkitsi orientoitumista kohti suurempia volyymeja, suurempaa kokoa ja merkittävämpää asemaa toimialalla. Ytimen keskeinen viesti oli seuraava: jos et kasva niin taannut. Kasvaminen ei ollut mahdollista Tampere -keskeiseen ajatteluun nojaavana. Päämarkkinat olivat Suur-Helsingin alueella, joka nyt piti valloittaa.

"Olli toi suuruuden ekonomian. Pieni ja kannattava ei koskaan pääse suureksi ja kannattavaksi, eikä pärjää. Kasvustrategian toteuttamista oli sitten yritysostot, Helsinkiin siirtymiset ja kansainvälistyminen." (mv 7/99)

"Lähtökohtatilanne oli hyvä, sillä yritys teki hyvää tulosta eikä saneeraustarvetta siten ollut. Mutta millä tavalla hyvin kannattavan yrityksen ihmiset muutetaan ymmärtämään, että tehty työ on hyvää, mutta se ei riitä! Ei riitä se, että ollaan Tampereella. Pitää kehittyä ja kasvaa voimakkaammin." (ol 9/86)

"Yrityksen liikevaihto oli kaksinkertaistunut 50-, 60- ja 70-luvuilla. Nyt tarvittiin jotain muuta kuin pienen perheyrityksen näkökulmaa!" (ol 9/86)

Kun Olli Laiho tutustui ensimmäisiä kertoja Hyppölään, hän huomasi sen pysähtyneisyyden ja jälkeenjääneisyyden, joka näkyi esimerkiksi tuotantotekniikan alueella ja taloushallinnon järjestelmissä. Organisaatiossa vallitsi hyvä henki, mutta toiminnan päätöksenteko oli kiertynyt liikaa toimitusjohtajan ympärille. Nyt piti saada aikaan yrityksen jatkuvaa kokonaisvaltaista uudistumista. Se voitiin kuitenkin tehdä rauhallisesti, sillä yrityksen tulos oli hyvällä tasolla. Nyt oltiin jälleen uusien mahdollisuuksien edessä kuten yrityksen alkuvuosikymmeninä. Nämä mahdollisuudet piti ehdottomasti käyttää hyväksi, mutta se ei ollut mahdollista ilman uusia avainhenkilöitä.

"Eskon vaikutus oli myönteinen. Hän oli ensimmäinen, joka tuli yrityksen ulkopuolelta, tavarantoimittajapuolelta. Hän hallitsi kokonaiskuvan erinomaisesti. Hänellä oli laaja näkökulma, kokonaisnäkemys." (mv 7/99)

"Ruutana sai aikaan sen, että valmistustoiminta muuttui täysin. Se alkoi iskemään kokonaisprosessiinkin. Siihen kokonaisuutokseenkin Ruutanalla oli siis kova merkitys. Valmistukseen ei oltu kajottu ennen Ruutanan tuloa. Työnjohtoporras oli vahva ja niillä oli kova asenne. Vesanen ei ollut pystynyt siihen millään, mutta Ruutana pystyi käsittelemään. Simo oli jämäkkä, mutta osasi kaveerata." (mv 7/99)

Yritysparadigman ytimenä oli myös selkeä ajatus siitä, että yrityksen toiminnan oli tyydytettävä uuden omistajan, Amerin, kasvu- ja tulostavoitteita. Vähin-

täänkin niihin piti päästä - mieluummin enempään. Se antaisi henkistä liikku-
mavaraa, eikä yhtymän valvontalieka kiristyisi tukahduttavasti.

"Pitää nähdä myös sijoittajan näkökulma." (ol 9/86)

Amer tarjosi monenlaista apuaan. Niitä resursseja oli viisasta käyttää, mutta muuten yhtymän pääkonttori haluttiin pitää etäällä. Hyppölän avainhenkilöillä piti olla suitset käsissä, ettei henkilöstölle tulisi sellaista käsitystä, että yritystä johdetaan Hyrylästä, Amerin pääkonttorista.

"Pidin yhtymän etäällä. Muuten ihmiset ajattelisivat, että toimintaa johdetaan yhty-
män pääkonttorista." (ol 11/91)

Yritysparadigman laita. Yrityksen taloudellinen tila ja tulos olivat hyvällä tasolla, mutta yrityksen suunnittelu- ja valvontajärjestelmät sekä rakenne olivat tulevan menestymisen uhkana. Siksi yrityksessä tarvittiin monipuolista kehittämistä. Samalla se merkitsi vanhan ja pitkään jatkuneen yrityskulttuurin murtumista ja vaihtumista vähitellen uuteen. Kun resurssit olivat lisääntyneet merkittävästi, oli mahdollisuus pyrkiä ottamaan johtava rooli toimialalla.

"Kun katseli koneita ja laitteita ja kyseli niiden hankintavuotta, näki heti, että tämä yritys on menossa museoksi." (ol 11/91)

"Tukkukauppapuolella oli heti strategista nämä tehdasvalinnat ja ne piti olla yksin-
myyntisopimuksia, joka oli ihan uutta sen ajan tukkuriajattelussa. Ja tätä vastusti
sitten alkuvaiheessa oma väki ja tehtaakin. Pelättiin, että menetetään myynnissä,
näin ajatteli myyntihenkilökunta. Yrityshän oli silloin niin edellä aikaansa, että nyt
lähes 20 vuotta myöhemmin maailmalla tukkuliikkeet toimivat vain tuollaisella sa-
malla yksinmyyntipohjalla." (ep 6/99)

"Muutos uuteen näkemistapaan tapahtui yllättävän nopeasti. Nopeasti mentiin ke-
hityksessä eteenpäin. Sitä edesauttoi Amerin suunnittelujärjestelmä fantasiaosineen.
Sen kanssa oli helppo edetä." (mv 7/99)

Aikaisemmin päätöksenteko ja valvonta oli keskittynyt toimitusjohtajalle. Nyt asia muuttui, sillä Olli Laiho delegoi valtaa ja vastuuta alaisilleen. Enää ei jo-
kaista päätöstä tarvinnut kysyä toimitusjohtajalta, vaan kyseistä aluetta vastaa-
valla henkilöllä oli selkeä päätösvalta. Olli Laihon alaisissa tämä vallan hajautus
sai aikaan tyytyväisyyttä. Se lisäsi sitoutumista uuteen tapaan tulkita toimin-
taympäristöä ja yritystä, sillä nyt oli vihdoinkin mahdollista päästä ammatilliseen
kasvuun.

"Olli jakoi meille valtaa ja vastuuta. Ensimmäistä kertaa meillä oli mahdollisuus olla
luovia ja saada avointa informaatiota yrityksestä." (tp 9/86)

"Olli oli strateginen moottori. Kyllä hänellä oli visio. Yllättävää, että hän sai kaikki
mukaan. Hän oli erittäin kova delegoimaan eikä sitten halukkaasti puuttunut yksi-

tyiskohtiin. Mutta oli erittäin tiukka valvomaan, että asetettuihin tavoitteisiin päästään. Kurssi oli siis selkeä." (ep 6/99)

"Me alettiin saada tietoa tavoitteista ja suunnitelmista ja oltiin niitten teossa itse mukana. Aikaisemmin sellaista ei osattu edes kuvitella." (tp 9/86)

"Ollihan oli rauhallinen kaveri. Hän otti ihmiset prosessiin mukaan ja sitä menttiin kädestä pitäen eteenpäin. Osallistujilla oli hyvää kokemusta alasta. Ollilla oli kehikko ja ihmiset täyttivät sen lihalla. Nämä strategisen suunnittelun kierrokset olivat ihan sitä parasta. Ratkaisevaa oli, että ne saatiin tehdä helkutin hyvässä tilanteessa, kun tulos oli niin hyvä. Tiukassa tilanteessa samanlaista oppimista ei olisi syntynyt." (mv 7/99)

"Se oli kuin oman yrityksen pyörittämistä. Olli Laiho keskittyi tukkupuoleen. Ei häneltä mitään apua saatu - eikä kyllä pyydettykään." (km 9/86)

Olli Laihon yritysparadigman ydin ja laita Hyppölässä 1980-luvun alkupuolella:

yritysparadigman ydin

- kasvun filosofia
- käytettävä mahdollisuudet hyväksi
- täytettävä Amerin odotukset
- pidettävä Ameri kaukana, mutta käytettävä hyväksi tarjottuja resursseja

yritysparadigman laita

- yrityksen monipuolinen kehittäminen
- yrityskulttuurin muutos
- johtavan roolin ottaminen toimialalla
- vallan ja valvonnan hajautus delegeimalla
- mahdollisuus ammatilliseen kasvuun.

1980-luvun loppupuoli

Yritysparadigman ydin oli sisällöltään sama kuin vuosikymmenen alussa. Kasvun filosofian voimaa kuvasi merkittävä uusi suunta: kansainvälistyminen. Uusille markkinoille lähdettiin, kun Suomen graafisen paperin markkinoilla saavutettiin 40 % markkinaosuus. Keski-Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa uskottiin pystyttävän yritysostoilla kannattavaan ja kasvavaan toimintaan. Kansainvälistymisellä tyydyttiin myös Amerin odotuksia. Amerissa näet etsittiin kiihkeästi, erityisesti 1980-luvun jälkipuoliskolla, ulkomaisia yritysostokohteita, joilla voitaisiin osoittaa yhtymän kasvavaa kansainvälistymistä.

Yritysparadigman laita. Kun toimialalle syntyi kolme keskenään kilpailevaa yhteistoimintaketjua, muuttui myös kilpailun luonne. Nyt jokaisella yhteistoimintaketjulla oli omat tuotteensa, joita ryhdyttiin kehittämään merkkিতavaran

suuntaan. Samalla tukkuliikkeitten välinen kilpailu kiristyi ja niiden yhteistoi-
minta sekä paperiteollisuuden että asiakkaiden suuntaan lisääntyi entisestään.

Yhteistoiminnan lisääntyminen asiakkaiden suuntaan tarkoitti tasavertai-
suutta ja yhteisten ongelmien ratkaisemista. Tukkuliikkeellä siis piti olla kykyä
kehittää asiakkaan toimintaa: paperivalinnat, paperin painettavuus, neuvonta-
työ, varaston määrän optimointi, joustavat toimitukset.

Kun yritys oli kasvanut ja lisäksi kansainvälistynyt, synnytettiin yritykseen
tulosityksikkörakenne. Se käsitti kolme tulosityksikköä: tukku, jalostus ja kansain-
välinen toiminta.

Olli Laihon yritysparadigman ydin ja laita Hyppölässä 1980-luvun loppupuolella:

yritysparadigman ydin

- (sama kuin 1980-luvun alkupuolella)

yritysparadigman laita

- kilpailu kiristyy, kun jokaisella tukkuliikkeellä on omat tuotteensa
- yrityksessä siirrytään tulosityksikkörakenteeseen
- (lisäksi samat, kuin 1980-luvun alkupuolella).

9.3 Keskeytetty tasapainotila toimialareseptin ja yritysparadigman muutoksen kuvaajana

9.3.1 Vanha syvärakenne ja tasapainotilan kausi

Syvärakenne

1900-luvun alkupuolella vallinnut syvärakenne on seuraavaksi esitetty toimi-
alareseptin ja yritysparadigman avulla. Vuosikymmenten aikana sen sisältö
muuttui, mutta vielä 1970-luvulla siitä oli merkittäviä osia jäljellä: toimiala-
resepti (paperitukkuliikkeet ovat perheyriityksiä; paperin saatavuus on ongel-
ma); yritysparadigma (ahkeruus, säästäväisyys; keskitetty päätöksenteko ja
valvonta; tamperekeskeisyys; toimitusjohtaja esimerkkinä ja isäntänä).

Syvärakenteen osat

Syvärakenne 1900-luvun alkupuolella

Toimialaresepti

1) ydinuskomukset ja arvot,
jotka koskevat toimialaa

- paperi on ylellisyystavara, jonka
markkinat kasvavat

- paperista on pula, laatu kehnoa, toimitusajat pitkiä
- toimialalla syntyy koko ajan jotain uutta
- paperinjalostajat ja paperitukkuliikkeet ovat perheyrityksiä
- yrittäjälle on toimialalla runsaasti mahdollisuuksia
- yrittäjät vaikuttavat toimialan kehitykseen

Yritysparadigman ydin

- | | |
|--|--|
| 2) ydinuskomukset ja arvot, jotka koskevat organisaatiota ja työntekijöitä | <ul style="list-style-type: none"> - yrittäjäyys on väylä säätykiertoon ja sosiaalis-taloudelliseen nousuun - ennakkoluuloton ja rohkea yrittäminen - itsensä toteuttaminen ja uuden luominen - ahkeruus, säästäväisyys, isänmaallisuus - työ on koko elämä |
|--|--|

Yritysparadigman laita

- | | |
|--|---|
| 3) yrityksen tuotteet, markkinat, teknologia ja kilpailutapa | <ul style="list-style-type: none"> - Tampere -keskeisyys - paperinjalostusta ja tukkutoimintaa - valmistusteknologian kehittäminen - hyvät yhteiskuntasuhteet |
| 4) organisaation rakenne | <ul style="list-style-type: none"> - tj. isäntänä ja esimerkkinä |
| 5) valta ja valvonta | <ul style="list-style-type: none"> - tj. päättää ja valvoo |

1970-luvun syvärakenne oli vallinnut Hyppölässä jo pitkään ilman, että sen sisältö oli muuttunut paljoakaan. Se oli syvärakenteen luonteen mukaisesti hyvin vakaa. Tämä sai aikaan tilanteen, jossa muunlaiset vaihtoehdot tuntuivat mahdottomilta. Niinpä yrityksen toiminnassa tehtiin jatkuvasti vain sellaisia päätöksiä, jotka olivat syvärakenteen mukaisia.

Feedback-loopit toivat sellaista tietoa, joka tuki syvärakennetta, mutta eivät sellaista tietoa, joka olisi ollut sen kanssa ristiriitaista. Edellä sanottua voi perustella seuraavalla koosteella, joka on syntynyt tässä tutkimuksessa aikaisemmin esitetyistä haastateltujen muutamista lausumista:

"Kaikki toiminta oli kovasti Tampere -keskeistä... ei oltu ajateltu kasvua eikä oltu jämerästi hoidettu Helsinkiä... vanhan päälle vaan ajateltiin rakentaa... oli johtaja, joka sanoi missä kaappi seisoi... kaikki keskeiset tiedot olivat Erkki Porramon vahakantiossa vihossa... kirjanpitosysteemi oli Alekski Hyppölän vuosisadan alussa valitsema, ei ollut sisäistä laskentaa... ei sillä ollut yhtään kasvudraivia, hallintopuoli oli kivi-

kautisessa ajassa... tietotekniikka oli aivan surkeaa... uudet toimitilat tulivat ja ilmastoituu varasto, mutta henkisesti ei uudistuttu Aleksii Hyppölään ajasta."

Syvärakenteen osat

Syvärakenne 1970-luvulla

Toimialaresepti

1) ydinuskomukset ja arvot, jotka koskevat toimialaa

- paperiteollisuudella on yliverlainen neuvotteluvoima
- paperin saatavuus on ongelma
- tukkuliikkeillä ei ole läheistä yhteistoi-
mintaa paperiteollisuuden kanssa
- paperi on pääosin bulkkitaravaa
- kaikilla tukkuliikkeillä on samanlainen paperivalikoima
- tukkuliikkeet ovat perheyriityksiä

Yritysparadigman ydin

2) ydinuskomukset ja arvot, jotka koskevat organisaa-
tiota ja työntekijöitä

- kaikki jatkuu kuten ennenkin
- toimitaan varovasti ja varman päälle
- ahkeruus ja säästävällisyys
- työ on koko elämä

Yritysparadigman laita

3) yrityksen tuotteet, mark-
kinat, teknologia ja
kilpailutapa

- paperin saatavuuden varmistaminen
- Tampere -keskeisyys
- kaksi liiketoiminta-alueetta

4) organisaation rakenne

- hyvä henki ja perheenomaisuus;
tj. esimerkkinä ja isähahmona
- joustavuus työtehtävissä

5) valta ja valvonta

- tj. päättää ja valvoo

Tasapainotilan kausi

Jos syvärakennetta voitaisiin ajatella pelikentän muotona ja pelin sääntöinä, niin tasapainon aikakautta voitaisiin pitää pelattavana pelinä. Pelikentän, sääntöjen ja itse pelin stabiilius ei tarkoita sitä, että peli olisi tylsän tuntuista ja jokainen peli olisi täysin samanlainen tai että saadut pisteet ja tulokset olisivat aina samoja (Gersick, 1991, 16).

Tasapainotila koostuu ylläpitämisestä ja suorittamisesta, mikä pitää sisäl-
lään pieniä tarkistuksia ja inkrementaaleja muutoksia. Yrityksen toiminnoissa

siis tapahtuu inkrementaaleja muutoksia, jotta selvittäisiin sisäisistä ja ulkoisista häiriöistä ilman, että pitää muuttaa syvärakennetta. Seuraava kooste haastatteluvien muuttamista lausumista on esimerkkinä tällaisista inkrementaaleista muutoksista Hyppölässä:

"... tehtiin sitovia ostosopimuksia... maksoimme etukäteen ja sitten voitiin vaatia toimituksia... Helsinkiin perustettiin pieni jakeluvälikko ja kolme vuotta myöhemmin myyntikonttori... paperivalikoimaa laajennettiin ja kehitettiin... paperitukku sai merkittävät ulkomaiset Sumitomon ja Zandersin tuotteet...".

Tasapainotilan vallitessa yrityksessä saatetaan tehdä näyttäviäkin muutoksia, jotta kaiken pohjalla olevaa stabiilia syvärakennetta voitaisiin naamioida ja varmistaa. Tällainen oli Hyppölän tapauksessa esimerkiksi uuden ilmastoidun paperivaraston rakentaminen Tampereelle. Päätös ei syntynyt siksi, että syvärakenne olisi muuttunut. Päätös ei myöskään muuttanut syvärakennetta. Uuden paperivaraston rakentamisen syinä olivat verotusnäkökohdat ja edullinen poistojen käsittelyn mahdollisuus tilinpäätöksessä. Tietysti samalla tähdättiin hyvään palveluun ja markkinaosuuden kasvattamiseen, kun tuote pystyttiin tarjoamaan asiakkaille teknisesti parempana kuin kilpailijat. Merkittävää oli, että tällä rakentamispäätöksellä ikään kuin huomaamatta varmistettiin olemassa olevaa syvärakennetta: Tampere pysyy yrityksen ehdottomana sijaintipaikkana.

Tushman ja Romanelli (1985) esittävät, että seuraavat kolme seikkaa ovat merkittävänä syinä siihen miksi tasapainotilan kaudella on niin vaikea tehdä syvärakenteen vastaisia muutoksia: *kognitio*, *motivaatio*, *velvollisuus*.

Kognitio liittyy syvärakenteeseen myös silloin, kun syvärakenne ymmärretään toimialareseptinä ja yritysparadigmana, joissa kummassakin on keskeisesti mukana kognitiivinen näkökulma. Ne muotoavat inhimillistä tietoisuutta, niitten läpi tulkitaan todellisuutta ja harkitaan toimenpiteitä. Rajoitukset vaihtoehtojen tiedostamisessa estävät käyttäytymisen muutoksia (Simon, 1976). Ilmiöt, jotka eivät sovi kognitiivisen mallin antamaan kuvaan, jätetään huomaamatta (Kuhn, 1970, 24). Hyppölän tapauksessa esimerkiksi seuraavat seikat jätettiin huomaamatta: suunnittelu- ja valvontajärjestelmien kehittäminen, investointitarpeet, päämarkkina-alueen valloittaminen, vallan hajauttaminen ja tuotevalikoiman kehittäminen.

"Aleksi Hyppölä sanoi aina, että ollaan vaan täällä Tampereella, sillä Helsingissä on pelkkiä huijareita." (pv 12/98)

"Ei suuria uudistuksia ollenkaan. Saman jatkoa vaan." (ep 12/98)

Motivaatiota, jota tarvittaisiin muutoksen aloittamiseksi, ehkäisevät seuraavat seikat: menetyksen pelko, epävarmuusalueelle meno, epäonnistumisen pelko, halu säilyttää omat nykymahdollisuudet, ajatus vallan menettämisestä, uudet vaikeammat tehtävät, oman tilanteen kontrollin menetys. Seuraavassa esitetään esimerkkejä sellaisista päätöksistä ja toiminnoista, jotka eivät 1970-luvulla to-

teutuneet, sillä yritysjohton motivaatiota ehkäisivät monenlaisten menetysten pelko. Niinpä ne jätettiin mahdollisuuksina huomaamatta.

- toimialan rakenteisiin vaikuttaminen
- yritysostot Helsingin valloittamiseksi
- laskentatoimen järjestelmien uudistaminen
- osaavampien avainhenkilöiden rekrytointi
- investointi jalostustoiminnan koneisiin, laitteisiin ja markkinointiin
- sortimentin järjeistäminen
- suunnittelu- ja valvontajärjestelmien uudistaminen.

Velvollisuus. Organisaatiossa toimivat ihmiset sosiaalistuvat syvärakenteeseen ja esittävät vain siihen sopivia ajatuksia ja kysymyksiä. Tiettyjen henkilöiden odotukset ja tarpeet hallitsevat ja niihin alistutaan: se on organisaatiossa vallitseva velvollisuus. Jos omat kognitiiviset ja motivaatioon liittyvät esteet voitettaisiin ja nähtäisiin muutoksen tarve, niin se ei vielä riittäisi. Arvoihin sitoutuminen ja sisäisesti sidoksissa olevat ihmis- ja resurssisuhteet, jotka ovat rakenteen generoimia, estävät tehokkaasti muutosajatukset.

”Työ määrättiin tehtäväksi, eikä sitä perusteltu, joten aina ei tiennyt miksi se piti tehdä.” (tp 9/86)

Systeemi hyötyy tällaisesta itsepintaisesta samalla uralla jatkamisesta, jolta poikkeamista kognitio, motivaatio ja velvollisuus estävät. Tällainen muuttomattomuus ylläpitää myös kyvykkyyttä, jolla pyritään sen hetken tavoitteisiin, suoritetaan siinä tarvittavia työtehtäviä ja tähdätään tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin voidaan ratkaista sellaisia ongelmia, joita ei voisi kuvitella ratkaistavan ellei jatkettaisi itsepintaisesti samalla uralla.

”Kummallista, että vaikka mikään ei juuri muuttunut ja vaikka Porraro päätti kaikesta, niin yrityksessä oli tietty draivi ja menestys.” (ol 6/99)

Jos ympäristö on stabiili, organisaatiot, jotka ylläpitävät tasapainotilaa, tulevat yhä enemmän ja enemmän sopeutuviksi suorittamaan missioitaan. Keskittymällä tiettyyn toimintalinjaan, organisaatio voi tulla yhä taitavammaksi siinä mitä se tekee.

9.3.2 Vallankumouksellinen kausi

Kun organisaatio saapuu tiettyyn kriittiseen vaiheeseen, se saattaa olla radikaalia muutosta laukaiseva tekijä. Hyppölän tapauksessa yritys oli saapunut erään kehitysvaiheensa päätetisteeseen: toimitusjohtaja oli lähtemässä eläkkeelle, uutta toimitusjohtajaa ei omistajien piiristä löytynyt ja omistajien keskeinen luottamus oli rakoillut pahasti. Hyppölä oli omistajuuden, johtajuuden ja kehittämistyön kriisissä:

"Kyllä Hyppölä oli kriisissä, sillä omistajien piirissä vallitsi suuri hämmennys. Niinpä yritys päätettiin myydä etenkin, kun Porramon työn jatkajaa ei löytynyt omasta piiristä. Samalla oli vankka aavistus siitä, että näillä vanhahtavilla toimintalinjoilla tuskin menestyään tulevaisuudessa." (pv 12/98)

"Halusin myydä juuri Amerille, koska katsoin, että se olisi omistajana sellainen, joka kehittäisi yritystä voimakkaasti." (ep 9/86)

Yrityksen sisäinen kriisi johti siihen, että perheen tilalle tuli omistajaksi suuri monialayhtymä. Se puolestaan johti aivan uudenlaisen toimitusjohtajan nimitämiseen yrityksen ulkopuolelta.

Niin pitkään kun organisaation syvärakenne säilyy entisellään, se synnyttää inertiaa. Se estää organisaatiota suuntautumasta sellaisiin vaihtoehtoihin, jotka eivät ole syvärakenteen mukaisia. Sen lisäksi inertia pakottaa syvärakenteen mukaiseen toimintatapaan sopimattomat poikkeamat takaisin ruotuun.

Vallankumouksellinen muutos ei ole mahdollinen, ellei syvärakenne ensin voimakkaasti rikkoudu ja anna siten mahdollisuutta uudennaisille perusratkaisuille. Ensin syvärakenne rikkoutuu ja sitä seuraa lyhyt epätietoisuuden kausi, jonka jälkeen uuden syvärakenteen hahmo syntyy.

Syvärakenteen muutokseen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset syyt. Ne eivät aiheuta muutosta, vaan luovat tarvetta siihen. Sisäiset muutokset repivät hajalle organisaation toiminnallista kokonaisuutta. Ulkoiset muutokset uhkaavat organisaation kykyä saada käyttöönsä tarvittavia resursseja. Inertiasta huolimatta syntyy uusia tarpeita ja uutta näkemystä, joita vanha syvärakenne ei pysty tyydyttämään: pitää saada uusi toimitusjohtaja, uusi tapa kilpailla, uusi omistaja.

Gersick (1991, 23) mainitsee kaksi konkreettista liipaisintapahtumaa, jotka murtavat tasapainotilan kauden inertiaa: uudet ylimmän tason johtohenkilöt ja organisaation tulo nykyiseen syvärakenteeseen pohjautuvan elinkaarensa kriittiseen vaiheeseen. Uudet ulkopuolelta tulleet johtotason henkilöt näkevät organisaation tilanteen uudella tavalla ja ovat todennäköisiä syvärakenteen murtajia (Tushman & Romanelli, 1986, 42). Uusi johtaja varmistaa vanhan syvärakenteen murtumista ja uuden syntymistä siten, että hän vaihtaa suoranaisia alaisiaan uusiin. Näin hän siirtää syrjään vanhaa inertiaa ylläpitäviä pesäkkeitä. Siten oli myös Hyppölässä:

"Joko asiat oli tehty väärin tai niitä ei oltu tehty lainkaan. Kun halusin päästä selville kuka on missäkin tehtävässä, niin ei löytynyt organisaatiokaaviota. Ainoa mikä oli oikealla tolalla, oli hyvä tulos." (ol 2/91)

"Kyllä Olli Laiho näki heti Hyppölään tultuaan sekä yrityksen että toimialan kokonaan toisin kuin aikaisempi johto. Siitä seurasi vanhahtavan ja varovaisen syrjäytyminen modernilla ja dynaamisella." (pv 12/98)

Koska vallankumouksellisella kaudella ei ole ohjaavaa syvärakennetta eikä sen antamaa tulevaisuuden suuntaa, organisaation jäsenet tuntevat epävarmuutta. Tähän liittyvät voimakkaat tunnetilat, uudet kontaktit toimintaympäristöön, uusi kognitiivinen tulkinta sekä vallankumouksellisen muutoksen eteneminen

koko organisaatiossa (Gersick, 1991, 27-30). Nämä neljä seikkaa kertovat omalta osaltaan miten organisaatio toimii vallankumouksellisen muutoksen vallitessa.

Tunnetilat. Kun ei enää ole vanhan syvärakenteen antamaa pohjaa, eikä entistä suuntaa tulevaisuuteen, organisaation jäsenet tuntevat epävarmuutta. Siihen liittyy kaaoksen, ratkaisemattomuuden ja menetyksen pelkoa, mutta myös toivoa jostain paremmasta.

"Monta yötä valvoin ja mietin miten tässä tulee käymään. Pidin ajatukset omanani enkä puhunut kenenkään kanssa niistä." (rl 2/88)

"Eräs sanoi, että silloin sinä vielä leikit kuses kanssa lattialla, kun minä olin jo sodassa. Et sinä poju näitä hommia hallitse. Eräälle toiselle tuli shokki, että nyt hän ei enää ole keisari omalla tontillaan." (ol 5/99)

"Kyllä keskusteltiin epävarmuudesta. Siihen aikaan esimerkiksi maksettiin vielä palkka rahana käteen, vuonna 1980. Kun siirryttiin pankin kautta tapahtuvaan maksatukseen niin sitä jotkut eivät hyväksyneet. Ja kun siirryttiin palkanlaskentaan, se oli suuri muutos ihmisille. Se koski kaikkia. Se vastustus yllätti ja se että yritys oli niin vanhanaikainen - kehitettävää oli paljon." (mv 7/99)

"Kyllä me heti nähtiin, että nyt Amerin resurssit tarjoavat tyystin uudenlaisia mahdollisuuksia ja että tästä voi rakentaa jotain aivan uutta verrattuna kilpailijoihin ja verrattuna aikaisempaan." (tp 3/86)

Uudet kontaktit toimintaympäristöön. Uusilla johtohenkilöillä oli tuoreita kognitiivisia näkökulmia, uutta tietoa toimintaympäristöstä ja energiaa luovaa varmuutta.

"Kaikki mitä tapahtui Suomessa ja talon sisällä niin kyllä se oli Olli, joka antoi suunnan." (aj 6/99)

Uusi kognitiivinen tulkinta. Havaitseminen on hyvin subjektiivista ja on monia tapoja tulkita maailmaa. Suuri epävarmuus olla ilman syvärakennetta johti suureen intensiivisyyteen löytää uusia ratkaisuja. Organisaation avainhenkilöt olivat ensin tuskallisen epävarmuuden vallassa, kunnes he nopeasti ja totaalaisesti omaksuivat uuden kognitiivisen tulkinnan.

"Eräs avainhenkilö kyräili noin kuukauden ja heitteli nokkavia kommentteja. Mutta sitten, kun tilanne muuttui 180 astetta niin hän oli ihan yltiöpäisesti muutoksen puolesta." (ol 5/99)

"Vesänen oli vähän jarrumies, joka epäili kaikkea. Mutta esimerkiksi Perälä, kun pääsi vauhtiin, sehän oli innokas kuin varsa kevtälaitumella." (mv 7/99)

Vallankumouksellisen muutoksen eteneminen koko organisaatioon. Vallankumouksellinen muutos lähti liikkeelle uudesta toimitusjohtajasta Olli Laihosta. Häntä oli yrityksen avainhenkilöiden näkökulmasta katsottuna tukemassa Amerin suuruudellaan ja resursseillaan. Ja olihan Olli Laiho Amerin valinta toimitusjohtajaksi.

Vallankumouksellinen muutos eteni ensi vaiheessa Olli Laihon kolmen suoranaisen alaisen piiriin: Lahtinen, Perälä, Vesanen. Heille aukeni uusia näköaloja, kun he yhdessä muodostivat johtoryhmän. Tämä merkitsi strategia-työssä mukanaoloa ja jatkuvaa uudenlaisen tiedon virtaa. Niinpä heistä tuli lyhyessä ajassa vallankumouksellisen muutoksen puolestapuhujia.

”Minusta se ydinporukka tuli hämmästyttävän nopeasti mukaan. Minuahan ne aluksi vierastivat, kun olivat niin tamperelaisia.” (ol 5/99)

Seuraavassa vaiheessa muutos eteni myyntiorganisaatioon, jossa myös piti ymmärtää aivan uudenlaisen tekemisen tausta-asiat. Varastoon, kuljetukseen ja materiaalitoimintoihin oli suurempi kysymys.

”Uudessa vaiheessa porukka alkoi näkemään, että tämä muutoshan toimii ja asiat paranevat. Se lankesi hyvään maahan, sillä ne tykkäsivät menestymisestä.” (ol 5/99)

9.3.3 Uusi syvärakenne ja tasapainotilan kausi

Syvärakenne

Vallankumouksellisen muutoksen jälkeen Hyppölän ylimmän johdon piiriin syntyi uusi syvärakenne heti 1980-luvun alussa. Sen sisältö oli merkittäväällä tavalla toinen kuin 1970-luvulla vallinneessa syvärakenteessa. Nyt graafisen paperin tukkutoiminnan muodostama toimiala nähtiin kehittämättömänä, mutta samalla sellaisena, jota aktiivinen yksittäinen yritys voi kehittää. Hyppölää uusine resursseineen pidettiin kasvuyrityksenä ja muutosagenttina, joka voi muuttaa toimialan rakenteita.

Syvärakenteessa oli keskeisenä kasvun välttämättömyys. Vain siten oli mahdollisuus käyttää hyväksi monet alalla uinuvat mahdollisuudet ja samalla tyydyttää uuden omistajan odotukset. Yritys vaati monenlaista kehittämistä, jotta siitä tulisi johtava alallaan. Myös organisaation rakenne muuttui merkittävästi aikaisemmasta. Selkeät vastualueet sekä aikaisempaa hajautetumpi valta ja valvonta mullistivat toimintaa. Uudet kunnianhimoiset tavoitteet vaativat uusia henkilöresursseja ja avainhenkilöiden ammatillisen kasvun mahdollisuutta.

Syvärakenteen osat

Syvärakenne 1980-luvun alkupuolella

Toimialaresepti

1) ydinuskomukset ja arvot, jotka koskevat toimialaa

- paperista tulee merkkitarvike, jonka markkinat kasvavat
- toimiala kehittämätön, Finnpapin asema outo

- aktiivinen yritys pääsee voimakkaaseen kasvuun
- aktiivinen yritys voi vaikuttaa toimialarakenteisiin
- Hyppölä on uusine resursseineen muutosagentti toimialalla
- tukkuliikkeiltä puuttuu suora yhteys paperiteollisuuteen

Yritysparadigman ydin

2) ydinuskomukset ja arvot, jotka koskevat organisaatiota ja työntekijöitä

- joko kasvat tai taannut
- käytettävä mahdollisuudet hyväksi
- täytettävä Amerin odotukset
- pidettävä Ameri kaukana, mutta käytettävä hyväksi tarjottuja resursseja

Yritysparadigman laita

3) yrityksen tuotteet, markkinat, teknologia ja kilpailutapa

- yrityksen monipuolinen kehittäminen
- johtavan roolin ottaminen toimialalla

4) organisaation rakenne

- kulttuurin muutos, selkeät vastualueet
- uusia henkilöresursseja avaintehtäviin
- mahdollisuus ammatilliseen kasvuun

5) valta ja valvonta

- vallan ja valvonnan hajautus delegoimalla

1980-luvun jälkipuoliskolla syvärakenteessa tapahtui vielä muutamia muutoksia. Toimialaan liittyviä uusia ydinuskomuksia olivat seuraavat: toimiala on keskitetympi, kun on syntynyt kolme ns. jakeluputkea; paperiteollisuuden ja paperitukkuliikkeen välinen yhteistyö on läheisempää; johtavat tukkuliikkeet eivät enää ole perheyrityksiä; toimialan muutos varmaankin jatkuu. Yritysparadigmassa oli 1980-luvun jälkipuoliskolla merkittävänä kasvun filosofian korostuminen niin, että se johti yrityksen kansainvälistymiseen.

Syvärakenteen osat

Syvärakenne 1980-luvun loppupuolella

Toimialaresepti

(lisäykset 1980-luvun alun toimialareseptiin)

- 1) ydinuskomukset ja arvot, jotka koskevat toimialaa
- tukkutoiminnan keskittyminen: on syntynyt kolme yhteistoimintaketjua
 - paperiteollisuus on kiinnostunut tukkuliikkeen toiminnasta: syntyy läheistä yhteistoimintaa
 - kilpailu kiristyy, kun kussakin yhteistoimintaketjussa on omat tuotteensa
 - johtavat tukkuliikkeet eivät enää ole perheyrityksiä ja niiden asema on vahvistunut
 - toimialan muutos varmaankin jatkuu

Yritysparadigman ydin

- 2) ydinuskomukset ja arvot, jotka koskevat organisaatiota ja työntekijöitä
- (sama kuin 1980-luvun alkupuolella)

Yritysparadigman laita

- 3) yrityksen tuotteet, markkinat, teknologia ja kilpailutapa
- kilpailu kiristyy, kun kullakin tukkuliikkeellä on omat tuotteensa
 - yhteistyö asiakkaitten kanssa on hyvin läheistä
- 4) organisaation rakenne
- tulosityksikkörakenne
- 5) valta ja valvonta
- tulosityksikkörakenne

Tasapainotilan kausi

Nyt, kun syvärakenteen muodostama pelikentän muoto ja pelin säännöt olivat muuttuneet, oli myös itse pelattava peli – uusi tasapainotilan kausi - aikaisemmasta poikkeava. Syvärakenne ikään kuin pakotti yrityksen 1980-luvulla uusiin strategisiin valintoihin - sellaisiin, jotka vahvistivat kasvun filosofiaa, dynaamisuutta ja toimialan rakenteisiin vaikuttamista. Tällaisia olivat mm. yritysostot, Helsingin valloittaminen, uudet avainhenkilöt, uusi keskusvarasto, markkinoinnin ja tuotevalikoiman kehittäminen, Finnpapin syrjäyttäminen ja kansainvälistyminen.

Yrityksen johdon piirissä ei vaikuttanut sellaista inertiaa, joka olisi torjunut edellä mainittuja strategisia siirtoja. Uudenlainen inertia päinvastoin tuki tätä uudenlaista ”pysyvyyttä”, joka ilmeni jatkuvana muutoksena ja sen ihailuna, mutta joka ei uhannut sen taustalla olevaa uutta syvärakennetta. Tähän vaikuttivat kognitio, motivaatio ja velvollisuus.

Kognitio. Kognitiiviset mallit muotoilivat inhimillistä tietoisuutta ja sen läpi tulkittiin todellisuutta ja harkittiin toimenpiteitä. Ilmiöt, jotka eivät sopineet uuden kognitiivisen mallin antamaan kuvaan, jätettiin huomaamatta. Tämän uuden tasapainotilan vallitessa hyveenä olivat kasvun filosofiaa tukevat ratkaisut. Tästä oli hyvänä esimerkkinä kansainvälistyminen. Sitä ei laitettu kyseenalaiseksi, vaan sitä toteutettiin innokkaasti. Kyseenalaistaminen ei sopinut uuden yritysparadigman läpi tulkittuun maailmaan.

Motivaatio. 1970-luvulla oli ollut pelkoa ja epävarmuutta mahdollisia muutoksia kohtaan. Nyt avainhenkilöillä oli pelkoa ja epävarmuutta oman muutoskykynsä riittävydestä. Uudenlaisten työtehtävien ja uudenlaisen toimintaotteen haasteisiin piti suhtautua myönteisesti ja ripeästi.

"Entisetkin avainhenkilöt kyllä huomasivat, että uusia mahdollisuuksia on, mutta vain siinä tapauksessa, että he itse toimisivat muutosagentteina. Puolenkymmentä keskijohtoon kuuluvaa irtisanottiin 1980-luvun alkuvuosina, koska he eivät kyenneet muuttamaan pinttyneitä toimintatapojaan. Ne olivat selkeitä viestejä sekä avainhenkilöille että muullekin henkilökunnalle." (re 6/99)

"1980-luvun alkuvuosina rekrytoidut uudet avainhenkilöt olivat todellisia muutoksen moottoreita. He pakottivat muut jatkuvaan uudistumiseen." (re 6/99)

Velvollisuus. Organisaation jäsenet sosiaalistuivat uuteen syvärakenteeseen ja ryhtyivät vähitellen esittämään vain siihen sopivia ajatuksia ja kysymyksiä. Toimitusjohtaja Olli Laihon ja uusien avainhenkilöiden odotukset ja tarpeet hallitsivat ja niihin alistuttiin.

"Kyllä he halusivat hyväksyä kasvamiseen liittyviä asioita, kun saivat itse olla mukana suunnittelussa. He näkivät, että ovat osana sitä prosessia, joka lähtee nyt liikkeelle. Ja he oivalsivat, että jos asiat ovat hyvin valmisteltuja ja perusteltuja niin yrityksellä on aivan toisenlainen taloudellinen pohja, kuin perheen ollessa omistajana." (ol 11/91)

"Samalla, kun Olli Laihon uudet ajatukset olivat muutokseen pakottavia, ne olivat myös kiinnostavia ja kiihottavia. Yrityksen päällikkötaso oli sellaista, joka nautti kilpailemisesta ja onnistumisesta." (re 6/99)

Nyt organisaatio hyötyi siitä, että se itsepintaisesti jatkoi tällä uudella kasvun ja dynaamisuuden uralla, jonka perustana oli vallankumouksellisesti muuttunut syvärakenne. Vaikka monet tehdyt strategiset muutokset olivat merkittäviä, ne eivät asettaneet uutta syvärakennetta kyseenalaiseksi, vaan pikemminkin tukivat sitä. Esimerkiksi kansainvälistyminen ei aiheuttanut yrityksen sisällä kyseenalaistamista tai arvailuja. Pikemminkin se tuntui luonnolliselta jatkeelta toimialan ykkösyrityksen kasvuun ja kehitykseen. Olihan 1980-luku ollut myös monille muille suomalaisyrityksille innostunutta uusille markkinoille menemisen aikaa.

9.4 Yhteenveto

Yhteenveto kohdeyrityksen toimialareseptin ja yritysparadigman muutoksesta on esitetty kuviossa 17, jossa on kolme ajallista vaihetta: 1) vanha tasapainotilan kausi, 2) vallankumouksellinen kausi, 3) uusi tasapainotilan kausi.

Ensimmäinen vaihe: vanha tasapainotilan kausi

1900-luvun alkupuolelta aina 1970-luvun loppuun saakka toimialareseptissä ja yritysparadigmassa tapahtui vain *inkrementaaleja muutoksia*. Kohdeyrityksessä siis vallitsi noin puolen vuosisadan ajan hyvin samansisältöinen toimialaresepti ja yritysparadigma. Erityisesti yritysparadigman laita säilyi lähes muuttumattomana. Samalla tämä merkitsi sitä, että yrityksen alkuvuosikymmenten keskeisen perustajahahmon kognitiiviset mallit siirtyivät kovin samansisältöisinä seuraavalle toimitusjohtajalle.

Kun nämä kaksi toimitusjohtajaa tulkitsivat toimialaa ja yritystään samalla tavalla, ei suuriin muutoksiin ollut mahdollisuutta. *Toimialareseptin* sisältöön kuuluivat koko ensimmäisen vaiheen ajan seuraavat: tukkuliikkeet ovat perheyriytyksiä, paperiteollisuudella on ylivoimainen neuvotteluvoima, paperin saatavuus on keskeinen kilpailutekijä. Alkuvuosikymmeninä oli mahdollisuuksia vaikuttaa toimialan kehitykseen. 1970-luvulla toimiala nähtiin hyvin stabiilina ja teollisuusvetoisena.

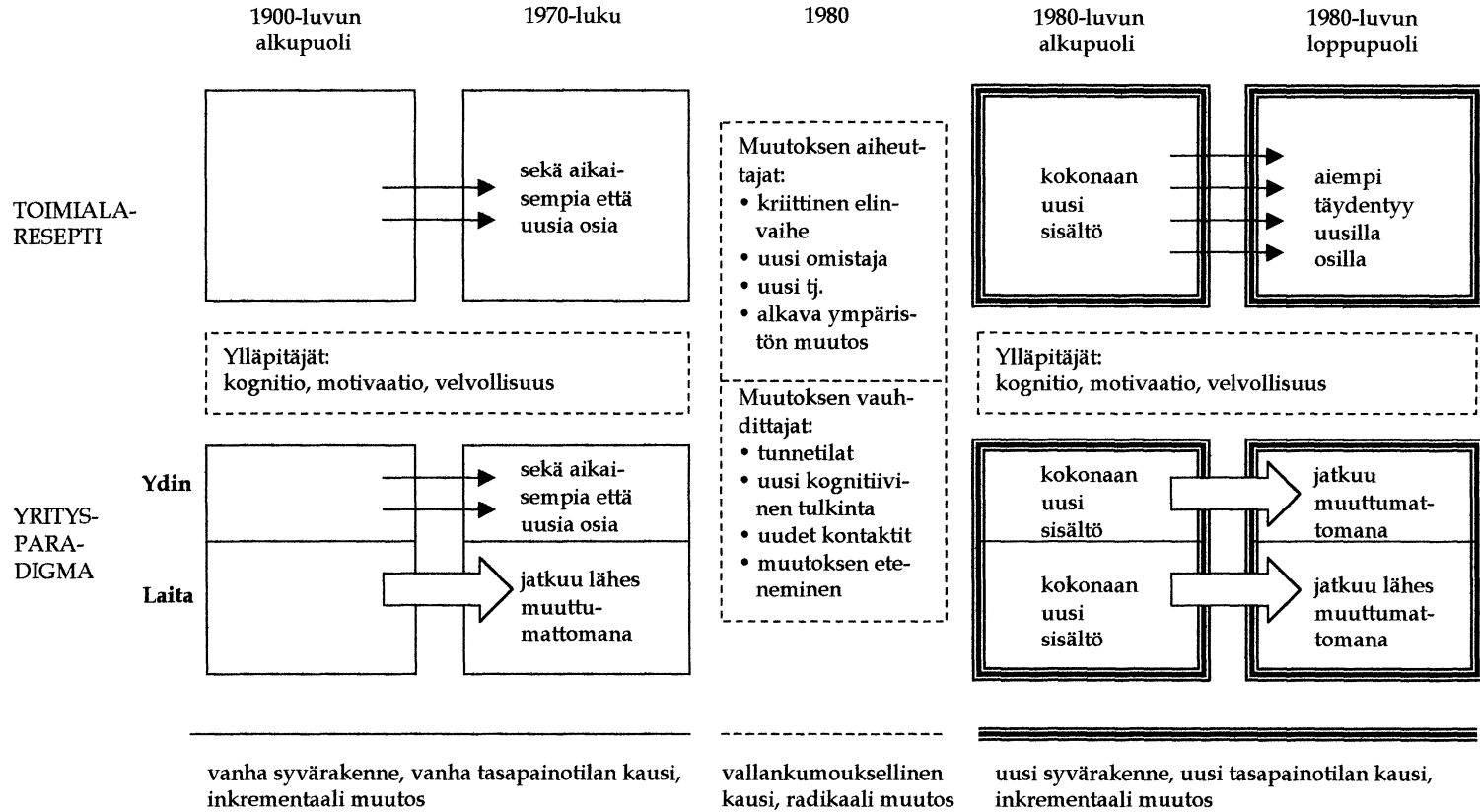
Yritysparadigman ytimessä säilyivät koko ensimmäisen vaiheen ajan seuraavat: ahkeruus ja säästäväisyys sekä työn pitäminen koko elämänä. Alkuvuosikymmenten ennakkoluuloton ja rohkea yrittäminen vaihtui 1970-luvulla varovasti ja varman päälle toimimiseen sekä kaiken jatkamiseen kuten ennenkin. Säästäväisyys alkoi tuolloin vaikeuttamaan yrityksen kehittymistä, kun liiketoiminnan ja hallinnon tavanomaiseenkaan kehittämiseen ei investoitu.

Yritysparadigman laita säilyi koko ajan lähes muuttumattomana. Sekä alkuvuosikymmenten että 1970-luvun laidan sisältönä olivat seuraavat: Tampere -keskeisyys, kaksi liiketoiminta-aluetta, toimitusjohtaja esimerkkinä ja isähahmona, toimitusjohtaja päättää ja valvoo. Yritysparadigman laita korosti toimitusjohtajan keskeistä asemaa, Tampere -keskeistä ajattelua ja kahdessa liiketoiminnassa pysyttelemistä.

Tietyt seikat olivat *ylläpitäjiä*. Ne varmistivat toimialareseptin ja yritysparadigman muuttumattomuutta. Tällaisia olivat organisaatiossa vallinneet *kognitiiviset tulkinnat*, jotka torjuivat kognitiiviseen malliin sopimatonta tietoa.

Muuttumattomuuteen vaikutti myös *motivaatio* torjua uudenlaisia mahdollisuuksia, sillä ne aiheuttivat pelkoa ja epävarmuutta. Myös *velvollisuus* esittää vain sopivia ajatuksia ja kysymyksiä vaikutti muuttumattomuuteen.

Ensimmäistä vaihetta voi siis tarkastella keskeytetyn tasapainotilan mallin avulla. Silloin todetaan, että syvärakenne pysyi koko ajan perustavimmilta osiltaan muuttumattomana: siinä tapahtui vain inkrementaaleja muutoksia.



KUVIO 17 Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos Hyppölässä

Syvärakenteen keskeisenä sisältönä olivat toimialareseptin ja yritysparadigman sisällöt.

Toinen vaihe: vallankumouksellinen kausi

Pitkään vallinneet toimialaresepti ja yritysparadigma muuttuivat *vallankumouksellisesti* vuonna 1980. Kohdeyritys oli siirtynyt dynaamisen monialayrityksen omistukseen ja sen toimitusjohtaja vaihtui. Yrityksen myyntiä oli edeltänyt jakso, jonka aikana perheyhtiön omistajat olivat jo todenneet, että yritystä ei pystytä kehittämään nykyisten omistajien voimin. Yritys oli siis saapunut kehityksessään tiettyyn kriittiseen elinvaiheeseen.

Muutoksen aiheuttajia olivat kriittinen elinvaihe, uusi omistaja ja uusi toimitusjohtaja. Lisäksi itse toimiala - graafisen paperin tukkukauppa - oli myös kriittisessä elinvaiheessa: monessa maassa perheyhtiöiden aika oli tällä toimialalla päättymässä, teollisuuden kiinnostus tukkuliikkeitä kohtaan oli virinnyt, paperista oli tulossa merkkitavaraa ja tietyt paperinvalmistajat olivat lisänneet kritiikkiään myyntiyritys Finnappia kohtaan.

Tätä vallankumousta veivät eteenpäin *muutoksen vauhdittajat*: organisaation jäsenten *tunnetilat*, uusi *kognitiivinen tulkinta*, *uudet kontaktit* ja *muutoksen eteneminen organisaatiossa*. Tunnetiloja syntyi siksi, ettei enää ollut entistä tuttua pohjaa eikä suuntaa. Se aiheutti pelkoa, mutta myös toivoa jostain paremmasta. Uudella toimitusjohtajalla oli uusia kontakteja toimintaympäristöön ja energiaa luovaa varmuutta. Hänellä oli myös tuoreita kognitiivisia näkökulmia. Vallankumouksellinen muutos lähti liikkeelle pienestä ydinryhmästä ja eteni vähitellen koko organisaatioon.

Keskeytetyn tasapainotilan mallin näkökulmasta katsottuna oli kyse syvärakenteen voimakkaasta ja nopeasta rikkoutumisesta, joka antoi mahdollisuuden kokonaan uudelleenlaiselle perusratkaisulle. Uusi toimitusjohtaja varmisti syvärakenteen murtumisen ja uuden syntymisen myös siten, että hän rekrytoi yritykseen uusia avainhenkilöitä.

Kolmas vaihe: uusi tasapainotilan kausi

Vallankumouksellinen muutos merkitsi *toimialareseptin* sisällön täydellistä uusiutumista, kun uusi toimitusjohtaja pystyi tulkitsemaan toimintaympäristöä tuoreesti. Toimialareseptin uusi sisältö oli seuraava: paperista tulee merkkitavaraa, toimiala on kehittymätön, toimialan rakenteisiin voi vaikuttaa, tukkuliikkeitä puuttuu yhteys paperiteollisuuteen, kohdeyritys voi toimia muutosagenttina. Tällainen toimialaresepti esitti ja suorastaan vaati uudenlaista aktiivista toimintaa.

Myös *yritysparadigma* muuttui täydellisesti. *Ytimessä* oli kasvun filosofia, mahdollisuuksien hyväksikäyttö ja Amerin odotusten täyttäminen. *Laidassa* oli yrityksen monipuolinen kehittäminen, johtavan roolin ottaminen toimialalla, vallan ja vastuun hajautus sekä mahdollisuus ammatilliseen kasvuun.

Tämän jälkeen toimialareseptissä ja yritysparadigmassa tapahtui 1980-luvulla vain *inkrementaaleja* muutoksia. Toimialaresepti täydentyi 1980-luvun

loppupuolella uusilla osilla, jotka liittyivät toimialan muutokseen. Yritysparadigma sen sijaan jatkui lähes muuttumattomana. Näin kohdeyritykseen oli syntynyt uusi syvärakenne, joka merkitsi uutta tasapainotilan kautta 1980-luvulla.

Tasapainotilan kauden *ylläpitäjinä* olivat *kognitio, motivaatio ja velvollisuus*. Esimerkiksi kasvun filosofiaan tukeutuminen oli niin voimakasta, ettei edes kansainvälistyminen saanut osakseen kyseenalaistamista. Motivaatio kohdistui uudenlaisen ja jatkuvan muutoksen eteenpäinvientiin – ei sen kritisointiin. Organisaation jäsenet alkoivat esittää vain sopivia ajatuksia ja kysymyksiä: uuden toimitusjohtajan ja uusien avainhenkilöiden odotukset ja tarpeet hallitsivat ja niihin alistuttiin.

10 KOHDEYRITYKSEN TOIMIALARESEPTIN JA YRITYSPARADIGMAN VAIKUTUS STRATEGISEEN MUUTOKSEEN

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on selvittää millaisten prosessien kautta toimialaresepti ja yritysparadigma muuttuvat *ja miten se vaikuttaa strategiseen muutokseen*. Tätä päätavoitteen jälkimmäistä osaa sivuttiin, kun luvussa 8 tehtiin kohdeyrityksen strategisen muutoksen peruskuvaukset. Vielä lähemmäs päästiin luvussa 9, jossa tehtiin kohdeyrityksen toimialareseptin ja yritysparadigman muutoksen peruskuvaukset.

Nyt käsillä olevassa luvussa 10 yhdistetään tiiviisti lukujen 8 ja 9 keskeiset piirteet. Vaikka kyseessä on paljon aikaisemmin jo todettujen asioiden kertaus, keskitytään erityisesti nousemaan uudelle tasolle: miten toimialareseptin ja yritysparadigman muutos vaikuttaa strategiseen muutokseen.

10.1 1970-luvun tasapainotilan kausi

10.1.1 Kognitiivisten mallien ja strategian kytkentä

1970-luvulla Hyppölässä toimitettiin tietyn strategian mukaisesti, vaikka tuota strategiaa ei oltu yritysjohton piirissä keskusteltu eikä saatettu kirjalliseen muotoon. Tässä tutkimuksessa tämä strategia on konstruoitu tutkimusaineiston pohjalta. Seuraavaksi tarkastellaan ensin aiempien kognitiivisten mallien vaikutusta 1970-luvun vastaaviin malleihin ja sitten sekä toimialareseptin että yritysparadigman vaikutusta strategiseen muutokseen.

Aiemman toimialareseptin vaikutus 1970-luvulle

1970-luvulla Hyppölän toimitusjohtaja, Erkki PorrAMO, omasi graafisen paperin tukkukauppaa koskevan tietyn sisältöisen toimialareseptin ja Hyppölää koskevan yritysparadigman. Niiden taustalla olivat ennen häntä yritystä johtaneen AleksI Hyppölän vastaavat kognitiiviset mallit, joiden sisällöstä osa oli muuttunut, mutta osa siirtynyt Porramon kognitiivisiin malleihin sellaisenaan.

AleksI Hyppölän *toimialaresepti* sisälsi ajatuksen, että 1) paperinjalostajat ja paperitukkuliikkeet olivat perheyriytyksiä, 2) paperista oli pulaa ja toimitusajat pitkiä, 3) toimialalla syntyi koko ajan uutta, joten yrittäjällä oli mahdollisuuksia ja hän saattoi myös vaikuttaa toimialan kehitykseen.

Erkki Porramon *toimialareseptissä* 1970-luvulla tukkuliikkeet olivat edelleen perheyriytyksiä, mutta nyt paperitehtaat olivat jo voimakkaita suuryrityksiä. Niinpä toimiala oli tukkuliikkeen näkökulmasta pysähtynyt, sillä tukkuliikkeiden ei uskottu pystyvän vaikuttamaan toimialan kehitykseen eikä yrittäjällä ollut mahdollisuuksien antamaa suurta liikkumavaraa tavarantoimittajasuhteissaan kuten ennen. Paperiteollisuuden ylivertainen neuvotteluvoima pysytti toimialareseptissä käsityksen paperin vaikeasta saatavuudesta, sillä vienti oli teollisuudelle elintärkeää.

"Oli ollut määrätty staattisuus alalla pitkään... 50-, 60- ja 70-luvuilla aina vaan sama systeemi." (ep 11/91)

Aiemman yritysparadigman vaikutus 1970-luvulle

AleksI Hyppölän *yritysparadigman ydin* koostui kahdesta osasta. Ensimmäinen näki yrittämisen ennakkoluulottomana ja rohkeana. Yrittäminen oli säätykierron väylä ja samalla mahdollisuus itsensä toteuttamiseen. Toinen osa käsitti sellaisia arvoja kuin ahkeruus, säästäväisyys ja isänmaallisuus sekä elämän rakentuminen työn kautta - työ on koko elämä. *Yritysparadigman laita* käsitti Tampere -keskeisyyden, valmistusteknologian kehittämisen ja hyvät yhteiskuntasuhteet. Lisäksi siinä oli selkeä kuva toimitusjohtajasta päättäjänä ja valvojana sekä samalla isäntänä ja esimerkin antajana.

Erkki Porramon *yritysparadigman ytimessä* ei enää ollut ennakkoluulotonta ja rohkeaa yrittämistä eikä myöskään yrittämistä säätykierron väylänä. Jotain oli kuitenkin siirtynyt AleksI Hyppölältä: ahkeruus, säästäväisyys ja isänmaallisuus sekä koko elämän näkeminen työn kautta. *Yritysparadigman laidassa* olivat edelleen Tampere -keskeisyys, toimitusjohtajan ehdoton päättäjäsäma sekä hänen roolinsa isäntänä ja esimerkin antajana.

Toimialareseptin suhde strategiaan

1970-luvun toimialareseptin mukaan paperiteollisuus oli ylivertainen neuvottelukumppani, joka oli keskittynyt vientiin ja joka oli järjestänyt tukkuliikkeiden kanssa käytävän keskustelun Finnpaperin kanssa muodollisesti tapahtuvaksi. Lisäksi Erkki PorrAMO uskoi graafisen paperin tukkukaupan sementoituneen

sellaisiksi rakenteiksi, ettei hänellä ollut mahdollista muuttaa niitä. *Seurauksena oli Hyppölän strategiassa vallinnut perusajatus, että paperin saataavuus oli keskeisin kilpailukeino ja sen turvaaminen oli strategian merkittävin kohta.* Tämä kohta jakaantui strategiassa kolmeen osaan: suhteet paperiteollisuuteen, vuosisopimukset ja tilinpäätösostot. Erkki Porramon sidosryhmäsuhteissa juuri nämä kolme kohtaa saivat merkittävän aseman. Seurauksena olivat myös elintärkeitä suorat henkilösuhteet paperiteollisuuden ohi Finnpapin. Kun ainoastaan Porramo hoiti näitä korkean tason henkilösuhteita, oli se pönkittämässä entisestään hänen päättäjäsomaansa yrityksessä.

"Läheiset suhteet ovat ehdoton edellytys, mutta sellaista suhdetta ei voi olla ellei ole paperivolyymia." (ep 11/91)

"Hyvät suhteet olivat myös Finnpappiin. Ragnar Ahlmanin kanssa nautittiin monesti punssia ravintolassa." (ep 9/86)

"Näin me saatiin melkein 80 prosenttisesti hallintaan se taidepainopaperi. Ostettiin suuria määriä ja kun toimitusvaikeuksia tehtaalla oli niin muut kärsivät, mutta me olimme tilanneet ajoissa." (ep 12/98)

"(Minä, Olli Laiho) kävin vuonna 1980 paperiostoista vastanneen Tapio Perälän kanssa vierailulla Yhtyneitten Paperitehtaitten Jämsänkosken tehtaalla. Perälä sanoi, että olen täällä käynyt ennenkin, mutta en ole koskaan päässyt johdon kanssa rapuja syömään salin puolelle. Erkki Porramon aikaankin tarjosivat rapuja, mutta ei Perälä silloin rapuja saanut eikä päässyt samaan saliin." (ol 5/99)

Kotimaisten papereiden osalta kaikilla tukkuliikkeillä oli samanlainen paperivalikoima. Kun paperin saataavuus oli ongelma, Porramon onnistuneet toimet saataavuuden turvaamiseksi differoivat yrityksen paperivalikoimaa. Jos kaikki tukkuliikkeet olivat jonain hetkenä saaneet kaikkia haluamiaan papereita, oli Hyppölällä muitakin differointikeinoja: ulkomaiset paperit sekä hyvä paperinlaatu ja palvelu. Yrityksen strategiassa tämä näkyi kahtena keskeisenä osana: hyvä paperivalikoima ja paperinlaatu sekä hyvä palvelu. Paperinlaatu varmistettiin ilmastoidulla varastolla ja hyvä palvelu merkitsi osaavaa myyntityötä ja nopeita toimituksia.

Yritysparadigman suhde strategiaan

Yritysparadigman ytimen keskeinen ja voimakas sanoma oli 1970-luvulla seuraava: kaikki jatkuu kuten ennenkin. Tämä sanoma jakaantui neljäksi osaksi, joista ensimmäinen oli se, että kaikkea toimintaa hoidetaan ja kehitetään varovasti ja varman päälle. Toinen osa sisälsi pitkään vallinneet arvot: säästäväisyys, ahkeruus, isänmaallisuus. Kolmas osa korosti Tampere -keskeisyyttä. Neljäs osa kertoi, että työ muodostaa koko elämän.

"Ei suuria uudistuksia ollenkaan... ihan saman jatkoa vaan... oltiin Tampere -keskeinen... vasta Olli Laiho oli Helsinki -keskeinen." (ep 12/98)

Strategiassa *yritysparadigman ytimen* jälki näkyi selvästi. Se oli tukenut ja tuki yrityksen strategian kolmea merkittävää osaa (kaksi liiketoiminta-alueetta; Tampere sijaintina ja markkina-alueena; kehittämisinvestointien välttäminen). Kun yritysparadigman ydin korosti kaiken jatkumista ennallaan, ei kumpaakaan liiketoiminta-alueetta asetettu millään tavoin kyseenalaiseksi, ei myöskään sitoutumista Tampereeseen. Pikemminkin strategian nämä osat olivat voimakkaasti itsestään selviä ja merkittäviä ilman kriittisiä perusteluja. Säästäväisyys, jolla oli koko vuosisadan jatkunut perinne, oli tehokkaasti pysäyttänyt sellaisen kehittämistoiminnan, joka vaati investointeja. Lisäksi muuttumattomuuden korostaminen alkoi jähmettää strategian muitakin osa-alueita: paperin saataavuus ja hyvä palvelu.

"Tukkukaupan kohdalla tamperelaisuus oli kiviriippa. Eivätkä ne omistajat halunneet olla isoja, vaan pelkästään riitti, että perhe eli hyvin." (ol 5/99)

"Se oli vanhanaikaista, mutta kuitenkin tuloksekasta. Minimoitiin investoinnit eikä minkäänlaisia normaalejakaan liikeriskejä otettu." (re 6/99)

"Vanhan Hyppölän toimintatavoista oli aika ajanut ohi. Jos otetaan se teollinen puoli niin sehän oli kuin museo ja erittäin tehoton." (ol 5/99)

"Mikään ei ollut muuttunut vanhassa Hyppölässä. Kuvaavaa oli Porramon Erkin kirje myyntiväelle 1970-luvun puolessa välissä. Se oli kuin toimintaohje ja yhden sivun mittainen. Siinä oli keskeisenä, että uusia asiakkaita ei oteta, sovittuja myyntikiintiöitä ei saa ylittää, luotolla ei saa myydä, jos on eräänäntynyttä." (aj 6/99)

Yritysparadigman laita koostui kolmesta osasta: toimitusjohtaja päättää ja valvoo, toimitusjohtaja on isähahmona ja esimerkkinä, organisaatio on joustava. Yritysparadigman laita vaikutti yrityksen rakenteeseen - ei suoraan strategiaan. Rakenteeseen laidan vaikutus näkyi siten, että toimitusjohtajan ehdottomasta päätäntä- ja valvontavallasta seurasi vallan ja vastuun keskittyminen hänelle. Seurauksena oli myös muodollisen suunnittelu- ja valvontajärjestelmän puuttuminen, sillä tällä alueella toimitusjohtaja oli suvereeni toimija. Kun laita korosti toimitusjohtajaa isähahmona ja esimerkkinä, näkyi se rakenteessa hyvänä yhteishenkenä ja joustavina työtehtävinä. Vaikka toimitusjohtaja päätti kaikesta, hän oli turvallinen isähahmo, joka esimerkillään loi työntekoon innostuneisuutta ja hyvähenkisyyttä.

"Oli läheinen suhde työntekijöitten ja johdon välillä... ja johto oli yhden miehen johtoa... ei siinä ollut koskaan mitään ristiriitaa... päätöksetkin tehtiin nopeasti, oli ne sitten hyviä tai huonoja. Ei siinä jahkailtu, vaan päätettiin asia kerrallaan. Ketään ei suosittu ja kaikki tunsivat olevansa saman arvoisia." (ep 12/98)

Yritysparadigman laita siis vaikutti yrityksen rakenteeseen, joka puolestaan tuki yrityksen strategiaa. Toimitusjohtajan voimakas, asema, innostunut työnteko ja hyvä yhteishenki olivat pönkittämässä strategisia toiminnallisia linjauksia. Kun yrityksen tuloskin oli hyvällä tasolla, rakenteen piirteet auttoivat säi-

lyttämään strategiaan liittyvää muuttumattomuuden ihannetta: kritiikkiä ei esiintynyt, kun henkilöstön tulokseteko oli mutkatonta ja työpaikat turvaavaa.

10.1.2 Strategisen muutoksen esteet

Edellä esitetyt kognitiiviset mallit, Erkki Porramon toimialaresepti ja yritysparadigma, toimivat 1970-luvulla itseään vahvistavasti. Feedback-loopit toivat vain sellaista tietoa, joka tuki kognitiivisia malleja ja syvärakennetta, mutta ei sellaista tietoa, joka oli sen kanssa ristiriitaista. Tästä on osoituksena erityisjohdon piirissä vallinnut arvojen, uskomusten ja odotusten homogeenisuus: strategisissa kysymyksissä ei syntynyt mielipide-eroja. Muitakaan ristiriitoja ei ollut ja yhteishenki pysyi hyvänä myös muun henkilöstön piirissä.

"Kun kiersin varastossa ja konttorissa ja olin päälliköiden kanssa, niin kaikilla oli mahdolloman positiivinen kuva itsestään ja yrityksestä. Ja ihan siellä tuotantotiloissa, siellä ei oltu nyrpeitä - jollainen näkyy, jos menee huonosti - vaan se oli iloista meininkiä." (ol 12/98)

Merkittävänä syynä oli myös strategian kiistaton menestyksellisyys. Yrityksen asema oli graafisen paperin tukkuliikkeiden piirissä vakaa ja arvostettu, yritys oli jatkuvasti kasvanut ja tehnyt hyvää tulosta, avainhenkilöt ja muu henkilökunta eivät olleet milloinkaan joutuneet kokemaan huonosta tuloksesta johtuvia ikäviä seurauksia. Menestyksenkäs strategia tuki omaa muuttumattomuuttaan ja myös sitä, ettei kognitiivisia malleja kyseenalaistettu.

"Hyvin hoidettu firmahan se oli siinä mielessä, että se teki hyvää tulosta. Tyyllipisteitähän ei anneta. Mutta minne se oli menossa vanhoine toimintamenetelmineen?" (ol 5/99)

Strategian muuttamiseen tarvittavaa motivaatiota ehkäisivät menetyksen pelko, epävarmuusalueelle meno, epäonnistumisen pelko, halu säilyttää nykymahdollisuudet, ajatus vallan menettämisestä, uudet vaikeammat tehtävät, oman tilanteen kontrollin menetyksen pelko. Niinpä ei voitu ajatellakaan, että vaikutettaisiin toimialan rakenteisiin, tehtäisiin investointeja jalostustehtaan koneisiin, uudistettaisiin suunnittelu- ja valvontajärjestelmää tai tehtäisiin yritysosto Helsingistä.

Avainhenkilöt ja muu henkilökunta sosiaalistuivat toimintatapoihin ja esittivät vain niihin sopivia ajatuksia ja kysymyksiä. Toimitusjohtajan ja avainhenkilöiden odotukset ja tarpeet hallitsivat. Niiden mukaan toimiminen muodostui heidän itsensä ja jokaisen muun velvollisuudeksi. Pelikenttä, pelin säännöt ja itse peli säilyivät siis muuttumattomina. Yritys pelasi vanhaa tuttua peliä vanhojen tuttujen sääntöjen mukaan.

Strategiseen muutokseen vaikuttavat toimialareseptin ja yritysparadigman lisäksi myös muut sisäiset ja ulkoiset voimat. Jotta muutos lähtisi liikkeelle, on tapahduttava jokin alkusysäys: ongelma, kriisi, tyytymättömyys, sidosryhmien vaatimus, uusi toimitusjohtaja, organisaation sisäisen jännitteen lisääntyminen,

yhteenkuuluvuuden vähentyminen tai merkittävä toimintaympäristön muutos. Mitään tällaista ei 1970-luvulla tapahtunut. Niinpä strategia säilyi muuttumattomana, kun kognitiiviset mallit pysyivät sisällöltään entisenlaisina. Jos muutosta olisi tapahtunut se olisi ollut voimakkaasti kulttuurinen ja valtapoliittinen. Toimitusjohtajan korostunut asema sekä hänen nauttimansa arvonnanto isähahmona ja omistajana olivat vahvoja takeita siitä, ettei muutoksia ollut mahdollista tehdä eikä nykyistä toimintaa laittaa edes kyseenalaiseksi.

Tänä tasapainotilan kautena tehtiin kuitenkin joitakin inkrementaalisia muutoksia, jotta selvittäisiin sisäisistä ja ulkoisista häiriöistä ilman, että muutetaan kognitiivisia malleja ja syvärakennetta. Yritys myös hyötyi tällaisesta itsepintaisesta samalla uralla jatkamisesta, sillä näin nopeutettiin valitun uran vaatimaa päätöksentekoa ja hallittiin siihen liittyvää monimutkaisuutta. Tämä ylläpiti ja loi sellaista kyvykkyyttä, joka oli sen hetken tavoitteiden saavuttamisen kannalta relevanttia. Saavutettu tuloksellisuus oli osoituksena valitun toimintalinjan erinomaisuudesta.

10.2 Vallankumouksellinen kausi 1980

Omistajaperheen hallussa olleiden osakkeiden siirtyminen suuren monialayhtymän omistukseen merkitsi Hyppölän johdolle siirtymistä tasapainotilan kaudesta epävarmuuteen, jota ei oltu osattu odottaa. Jokainen johtoon kuuluva ymmärsi, että suuria muutoksia oli tulossa, mutta muutokset eivät olleet ennustettavissa. Ei tiedetty millainen henkilö tulee olemaan tulevana toimitusjohtajana, kun Erkki Porrano jatkaisi tehtävässään vain lyhyehkön ylimenoajan.

Amer ei puuttunut Hyppölän liiketoimintaan, mutta sitäkin enemmän sen taloushallinnon järjestelmiin. Vanha saksalainen kirjaapitojärjestelmä, joka oli ollut käytössä vuodesta 1906 alkaen, vaihdettiin uuteen. Kun myös kassa-, reskontra- ja palkanmaksutoimi uudistettiin, oli johto- ja toimihenkilöiden piirissä yhä voimakkaampi aavistus uudenlaisen ajanjakson alkamisesta.

Olli Laihon nimittäminen toimitusjohtajaksi kesäkuun alussa 1980 aloitti äkillisen vallankumouksellisen muutoksen toimialareseptissä, yritysparadigmassa ja strategiassa. Tämä muutos alkoi äkillisesti ja tapahtui lyhyenä ajanjaksona. Olli Laiholla oli aivan uudenlainen tapa hahmottaa ja tulkita toimialaa ja itse yritystä. Se merkitsi lähes välittömästi kokonaan uudenlaisen strategian syntymistä. Muut yrityksen avainhenkilöt olivat mukana uuden strategian muotoilussa. Sen työskentelyn kautta heidänkin tapansa nähdä toimiala ja yritys vähitellen muuttui.

Toimialareseptin suhde strategiaan

Olli Laiho näki toimialan kehittymättömänä, kun tukkuliikkeillä oli yhteys Finnpappiin, mutta ei paperivalmistajiin. Finnpapin asema oli outo ja se mer-

kitsi samalla muutosmahdollisuuksia. Vahvoilla resursseilla varustettu uusi pelaaja voisi päästä voimakkaaseen kasvuun ja toimialarakenteen muuttamiseen. Näin yksi yritys voisi nousta toimialalla muutosagentiksi ja muuttaa toimialan rakennetta.

"Mikä se on sellainen toimiala, jossa teollisuudella on oma yhdistys yhtenä välipor- taana?" (ol 12/98)

Tällainen toimialaresepti vaikutti siihen, että Hyppölän uudessa strategiassa oli selkeä maininta suorien yhteyksien rakentamisesta paperivalmistajiin. Käytännössä tavoitteena oli Finn-papin syrjäyttäminen, mutta tässä muodossa ei strategiaa haluttu esittää.

Olli Laihon toimialaresepti sisälsi uskomuksen siitä, että paperista tulee aikaisempaa enemmän merkkitaavara. Tämä vaikutti siihen, että strategiassa painotettiin tuotevalikoiman kehittämistä. Sillä tähdättiin selektiiviseen tavarantoimittajapolitiikkaan ja sitä kautta parhaiden merkkituotteiden saamiseen yhä kiinteämmin Hyppölään.

Yritysparadigman suhde strategiaan

Yritysparadigman ydin käsitti organisaatiota koskevia keskeisiä ydinuskomuksia ja arvoja: jatkuvan kasvun korostaminen, mahdollisuuksien hyväksikäyttäminen ja Amerin odotusten täyttäminen. Tämä loi pohjan strategiassa olleelle keskeiselle ajatukselle uusille markkina-alueille menosta, joka siirtäisi yrityksen Tampere -keskeisyydestä kohti Helsinki -keskeisyyttä. Kasvun filosofiaan perustuivat myös strategian seuraavat osat: kehitetään markkinointia, investoidaan kirjekuorien valmistustoimintaan.

Yritysparadigman laita sisälsi yrityksen monipuolisen kehittämisen, johtavan roolin ottamisen toimialalla, yrityskulttuurin muutoksen, vallan ja valvonnan hajautuksen ja mahdollisuuden ammatilliseen kasvuun.

Tällainen yritysparadigmaattinen muutos sai aikaan nopeasti tapahtuvan muutoksen strategiassa: organisaation rakennetta sekä johtamis-, suunnittelu- ja valvontajärjestelmiä kehitetään, Helsinki pitää valloittaa, rakennetaan suorat yhteydet paperinvalmistajiin, kehitetään tuotevalikoimaa.

Toimialareseptin ja yritysparadigman vallankumouksellinen ja yhtäkkinen muutos merkitsi siis vallankumouksellista muutosta myös strategiassa. Jo parin kuukauden kuluttua Olli Laihon tulosta toimitusjohtajaksi strategia muuttui nopeasti ja totaalisesti. Olli Laihon selkeästi ilmaisema uusi syvärakenne vapautti organisaation jäsenet etsimään aikaisempaa symmetriaa murta- vaa tietoa. Niinpä he havaitsivat ja tulkitsivat aikaisemmin tiedettyä tietoa uudella tavalla. Se varmisti uuteen strategiaan sitoutumista.

"Amerin mukaantulo ja Olli Laihon esittämät ajatukset nostivat hetkessä näkemään toimialan kokonaisuuden aikaisempaa laajemmin." (tp 11/91)

"Kyllä me heti nähtiin... että nyt tästä voidaan rakentaa jotain aivan uutta verrattuna kilpailijoihin ja verrattuna aikaisempaan." (tp 9/86)

Kognitiivisten mallien muutos lähti liikkeelle tarpeeksi pienestä ryhmästä: Olli Laihosta ja hänen kolmesta suoranaisesta alaisestaan. Samalla tämä ryhmä näki strategisen muutoksen välttämättömyyden ja sitoutui siihen voimakkaasti. He olivat jatkuvasti uuden strategian innokkaita puolestapuhujia.

10.3 1980-luvun tasapainotilan kausi

10.3.1 Kognitiivisten mallien ja strategian kytkentä

Kun uuden toimialareseptin ja yritysparadigman aikaansaama muutos strategiassa oli tapahtunut, seurasi 1980-luvun tasapainotilan kausi. Se oli kuitenkin luonteeltaan toisenlainen kuin aikaisempi tasapainotilan kausi, sillä nyt *kognitiiviset mallit sallivat – ja jopa vaativat – aikaisempaa enemmän muutoksia strategisissa toimenpiteissä*. Vaikka nämä strategiset toimenpiteet saattoivat saada aikaan jopa kognitiivisten mallien tarkistuksia, *ne olivat kuitenkin pohjimmiltaan kognitiivisen mallin antamassa perussuunnassa*.

Toimialareseptin suhde strategiaan

Olli Laihon toimialareseptin keskeisin sisältö tiivistyi kahteen kohtaan: toimiala on kehittymätön ja aktiivinen pelaaja voi vaikuttaa sen muuttumiseen. Edellinen kohta sisälsi kasvavat ja merkkitarvaiden suuntaan kehittyvät markkinat, Finnpapin asemaa koskevan kritiikin, suorien yhteyksien puuttumisen paperiteollisuuteen. Jälkimmäinen käsitti sen, että Hyppölä uusine resursseineen on muutosagentti ja se omaa mahdollisuuden voimakkaaseen kasvuun.

Tällä toimialareseptin sisällöllä oli 1980-luvun aikana *jatkuvasti tiivis ja vaikuttava suhde strategiaan*. Se merkitsi ensinnäkin selektiivistä tavarantoimitajavalintaa ja tiivistä yhteydenpitoa paperiteollisuuteen. Toiseksi, se merkitsi jatkuvaa työskentelyä toimialan rakenteiden muuttamiseksi ja oman yrityksen kasvun varmistamiseksi. Strategian toteutuksessa tästä olivat ilmentymänä mm. uudet avainhenkilöt, tuotevalikoiman ja markkinoinnin kehittäminen, yritysosto Helsingistä, aktiivinen vaikuttaminen Finnpapin tukkuliikekokeilussa, uuden keskusvaraston rakentaminen pääkaupunkiseudulle.

Kun toimialaresepti suuntasi strategiaa aktiviteetteja toimialarakenteen muuttamiseksi, oli eräänä seurauksena kilpailevan yritysryhmän, Funduksen, merkittävän vähemmistöosakkuuden ostaminen. Tämä johti tukkutoiminnan keskittymiseen: syntyi kolme yhteistoimintaketjua, jotka olivat paperiteollisuudelle markkinointikanava – eivät pelkästään jakelutie.

Niinpä Olli Laihon toimialaresepti sai 1980-luvun jälkipuoliskolla muutama lisäyksen: tukkutoiminnan keskittyminen, paperiteollisuuden kiinnostus tukkutoimesta, kilpailun kiristyminen, perheyritysten poistuminen. Tässä oli kyse prosessista, jossa toimialaresepti ensin vaikutti strategiseen toimintaan. Sen jälkeen tämä strateginen toiminta – kolmen yhteistoimintaketjun syntymi-

nen - vaikutti takaisin toimialareseptin sisältöön. *Strategia siis muutti toimialareseptiä inkrementaalisesti.* Se ei kuitenkaan olisi ollut mahdollista ilman toimialareseptin alkuvaikutusta strategiaan.

Kokonaisuudessaan 1980-luvun monet *strategian toteutustapahtumat olivat siis toimialareseptin aiheuttamia: toimialaresepti ikään kuin vaati muutoksia, jotka aikaisemmin 1970-luvulla olisivat olleet vallankumouksellisia.* Kun yrityksen avainhenkilöillä ja vähitellen myös muilla esimiehillä oli tämä uusi toimialaresepti, koko yritys suuntautui kasvuun ja jatkuvaan muuttumiseen. Se oli itse asiassa toimialareseptin syvimmän hengen mukaista.

Yritysparadigman ytimen suhde strategiaan

Olli Laihon yritysparadigman ytimen keskeisin sisältö käsitti kaksi osaa: kasvun filosofia ja Amerin odotusten täyttäminen. Edellinen oli saanut aikaan strategian merkittävän muuttumisen. 1980-luvun tasapainotilan kaudella *se merkitsi jatkuvaa strategista toimintaa kasvun aikaansaamiseksi.* Niinpä 1970-luvun Tampere -keskeisyys ei enää ollut mahdollista, vaan toiminnan selvä painopiste piti saada pääkaupunkiseudulle. Se toteutettiin yritysostolla ja uuden keskusvaraston rakentamisella.

Kasvun filosofia oli niin voimakas ja laaja-alainen, että se sai aikaan 1980-luvun jälkipuoliskon merkittävimmän strategiseen päätöksen - kansainvälistymisen. Taustalla oli Amerin johdon halu työntää yhtymän divisioonia kansainväliseen kasvuun. Alkuepäroinnin jälkeen Hyppölan johto toteutti tämän Amerin odotuksen: yritys teki yritysostoilla markkinalaajentumisen ulkomaille.

Yritysparadigman ytimen keskeisin sisältö *siis vaikutti strategiaan ja myös varmisti sen toteuttamista.* Näitä strategisia toimia ei laitettu kyseenalaiseksi, vaan niihin ryhdyttiin innokkaasti. Olivathan ne yrityksen avainhenkilöiden sisäistämän yritysparadigman ytimen mukaisia.

Yritysparadigman laidan suhde strategiaan

Yritysparadigman laidan keskeisin sisältö oli seuraava: yrityksen monipuolinen kehittäminen, johtavan roolin ottaminen toimialalla, vallan ja valvonnan hajautus, mahdollisuus ammatilliseen kasvuun.

1980-luvun tasapainotilan kaudella *yritystä kehitettiin yritysparadigman hengessä.* Suunnittelu-, johtamis- ja valvontajärjestelmien kehittäminen oli strateginen painopistealue. Sen lisäksi yrityksen organisaatiota muutettiin useaan otteeseen. Johtava rooli otettiin yritysostolla, Finn-papin tukkuliikekokeilun torjunnalla, pääkaupunkiseudulle siirtymisellä, toimialarakenteen järjestelyillä ja kansainvälistymisellä. Yrityksen sisällä valtaa ja valvontaa hajautettiin jatkuvasti. Yrityksen avainhenkilöille tämä merkitsi aivan uudenlaista mahdollisuutta ammatilliseen kasvuun.

Kuten aikaisemmin todettiin, strategiset ratkaisut aiheuttivat muutoksia toimialareseptissä. *Samoin kävi myös yritysparadigman laidan kohdalla.* Kun yritysparadigman laita käsitti yrityksen monipuolisen kehittämisen ja johtavan roolin ottamisen toimialalla, sai se aikaan - yhdessä kasvun filosofian kanssa - sellai-

sia strategisia toimenpiteitä, jotka johtivat toimialarakenteen muutoksiin. Näitten muutosten vuoksi yritysparadigman laitaan tuli 1980-luvun loppupuolella seuraava lisäys: kilpailu kiristyy, kun jokaisella kolmesta päätukkuliikkeestä on oma tuotevalikoimansa. Samalla tavalla vaikutti jatkuva vallan ja valvonnan hajauttaminen. Tuloksena oli näitten sisäisten strategisten toimenpiteiden vaikutus yritysparadigman laitaan niin, että se sai uuden lisän: tulosityksikköra-kenne on yritykselle välttämätöntä.

10.3.2 Strategisen muutoksen esteet

Sekä toimialareseptillä että yritysparadigmalla oli 1980-luvun tasapainotilan kaudella jatkuva kiinteä yhteys strategiaan. Vallankumouksellisella kaudella strategia oli syntynyt niiden pohjalle ja niiden vaikuttamana. Nyt ne säätelivät strategiaa ja sen toteuttamista niin, ettei syntynyt hallitsemattomasti sellaisia tilanteita, jotka asettaisivat kognitiiviset mallit kyseenalaisiksi. Ne siis toimivat esteenä sille, ettei strategia muuttuisi merkittävästi. Inkrementaalit muutokset olivat mahdollisia ja kognitiiviset mallit jopa pakottivat siihen suuntaa.

Yrityksen avainhenkilöiden piirissä ei syntynyt mielipide-eroja strategisista peruskysymyksistä, sillä *toimialaresepti ja yritysparadigma toimivat heidän yhteisenä näkemis- ja tulkitsemistapanaan*. Nyt, kuten 1970-luvullakin, yrityksen jatkuva menestys oli viimeistään jarruna kriittisille ajatuksille. Lisäksi avainhenkilöt olivat päässeet tilanteeseen, jossa kognitiivisten mallien ja strategian vaatima jatkuva kasvu ja muutos tukivat koko ajan heidän ammatillista kehittymistään.

Kun kasvun filosofian pohjalta päästiin nauttimaan jatkuvasta menestyksestä, oli seuraavana vaiheena kansainvälistyminen. Siinä lähdettiin laajentumaan ulkomaisin yritysostoin ilman, että tätä strategista siirtoa olisi Olli Lahon alkuepäroinnin jälkeen kyseenalaistettu. Olihan se toimialareseptin, yritysparadigman ja perusstrategian mukaista. Lisäksi se oli omistajan, Amerin, tahdon mukaista.

1970-luvulla kognitiiviset mallit pysyttivät strategian paikallaan lähes jäädyttyneenä. 1980-luvun tasapainotilan kaudella kognitiiviset mallit sallivat – ja uuden sisältönsä vuoksi jopa vaativat – jatkuvaa muutosta, jotta voitaisiin edetä perusstrategiseen suuntaan. *Koko ajan säilyi kuitenkin kiinteä yhteys kognitiivisten mallien ja strategian välillä. Siinä kognitiiviset mallit pitivät huolta, ettei strategian toteutus vaarantanut niiden sisältöä. Merkittävää on, ettei yhteys ollut pelkästään yhdensuuntainen. Nyt myös strategiset toimenpiteet saivat aikaan muutamia inkrementaaleja muutoksia kognitiivisissa malleissa.*

10.4 Yhteenveto

Kohdeyrityksessä toimialaresepti ja yritysparadigma vaikuttivat erittäin voimakkaasti siihen millainen oli strategian sisältö. *Kun toimialaresepti ja yritysparadigma muuttuivat, muuttui myös strategia niiden vaatimaan suuntaan* (kuvio 18).

1970-luvun tasapainotilan kaudella edellä mainittu yhteys oli hyvin voimakas. Strategiassa ei tapahtunut lainkaan muutoksia. Pienehköjäkin muutoksia kavahdettiin. Tästä oli esimerkkinä Erkki Porramon myyntihenkilöstölle lähettämä kirje, jonka teemana oli "tehdään niin kuin ennenkin eikä poiketa siitä". Tästä saa sellaisen käsityksen, että kohdeyritystä ohjasi 1970-luvulla toimitusjohtajan toimialaresepti ja yritysparadigma - ei niinkään siitä irrallaan oleva strategia. Näin voi väittää etenkin, kun strategiaa ei ollut yrityksessä kirjallisessa muodossa eikä avainhenkilöiden mielessä olevana.

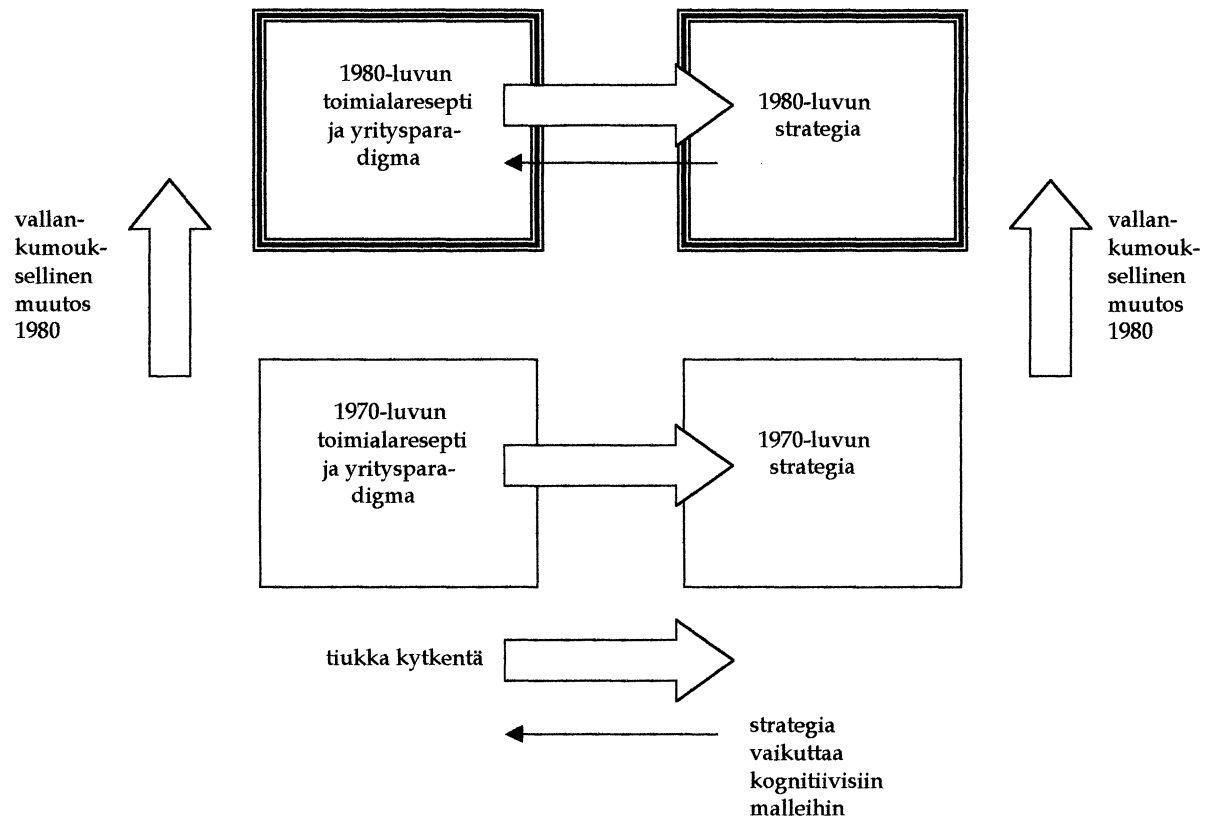
Vuonna 1980 tapahtuneessa vallankumouksellisessa muutoksessa *toimialaresepti ja yritysparadigma muuttuivat merkittävästi*. Kun niiden läpi katseltiin toimialaa ja yritystä, oli seurauksena suuri strateginen muutos. Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos oli edellytyksenä strategian muuttumiselle: ne aiheuttivat strategisen muutoksen pakottavuudellaan ja uudenaiaisella tulkinnallaan maailmasta.

1980-luvun tasapainotilan kaudella *toimialaresepti ja yritysparadigma toimivat koko ajan inkrementaalista strategista muutosta synnyttävinä*. Yrityksen syvärakenne oli sellainen, että se pakotti jatkuvaan muutokseen. Tästä on hyvänä esimerkkinä yritysparadigman ytimessä kasvun filosofia. Sen vallitessa yritys ei ollut koskaan valmis. Eräänä seurauksena oli kansainvälistyminen yritysostoin. *Toimialareseptin ja yritysparadigman kytkentä strategiaan oli siis tiukka ja ohjaava*.

Myös toimialalla alkoi tapahtua muutoksia, jotka vaikuttivat koko vuosikymmenen ajan. Tähän oli syynä Hyppölän resurssien merkittävä kasvaminen, jonka vuoksi sille oli mahdollista toimia muutosagenttina. Uudesta omistajasta, Amerista, johtunut resurssien kasvu tapahtui mm. seuraavilla alueilla: taloudelliset resurssit, houkuttelevuus työpaikkana, halua saada muutosta aikaan, suunnittelujärjestelmä, taloushallinnon järjestelmät, neuvotteluvoima, yhteiskuntasuhteet, uusi toimitusjohtaja, uudet avainhenkilöt, yritysosto-osaaminen.

Yhden merkittävän ja aktiivisen yrityksen ansiota oli siis 1980-luvun alkuvuosien suuri ja vaikuttava muutos toimialalla. Yhden yrityksen tekemät strategiset liikkeet, joiden taustalla oli edellä mainittua resurssien kasvua, synnyttivät painetta uusille muutoksille. Tällaisia liikkeitä olivat Hel-Papin osto, teollisuuden kasvava kiinnostus tukkutoimeen, Hyppölän uudet avainhenkilöt, Finnpapin tukkuliiketoiminta, Hyppölän uusi keskusvarasto, voimakas siirtyminen bulkkipapereista merkkituotepapereihin. Nämä johtivat toimialarakenteen suureen muutokseen, jossa syntyi kolme yhteistoimintaketjua.

Toimialan muutoksen sai siis aikaan yhden yrityksen, Hyppölän, toiminta. Sen strategiset liikkeet olivat muutoksen takana, mutta *suureen strategiseen muutokseen vaikuttivat toimialareseptin ja yritysparadigman muutokset*.



KUVIO 18 Yleiskuva toimialareseptin ja yritysparadigman suhteesta Hyppölän strategiseen muutokseen 1970- ja 1980-luvuilla

1980-luvun tasapainotilan kaudella tapahtui inkrementaaleja muutoksia myös itse toimialareseptissä ja yritysparadigmassa. Näitten muutosten syinä olivat strategiset toteutustapahtumat. Kognitiivisten mallien kytkeä strategiaan ei siis ollut niin yhdensuuntainen kuin 1970-luvulla.

11 TUTKIMUSTULOKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

11.1 Kognitiiviset mallit ja strategisen muutoksen selittäminen

Organisatorisen muutoksen selittäminen

Organisatorista muutosta – ja samalla strategista muutosta – selittävät teorit voidaan jakaa kahteen ryhmään, joista ensimmäinen käsittelee muutosta *populaation* piirissä ja toinen *organisaation* piirissä. Populaatioekologia pitää organisatorista muutosta valintaprosessina, jossa populaatioon kuuluvia organisaatioita suositaan siitä, että niillä on tietynlaista yhteensopivuutta toimintaympäristön kanssa. Organisaatiot eivät muutu, vaan organisaatiopopulaatiot muuttuvat. Institutionaalisen teorian mukaan organisaatiopopulaatio tulee yhä homogeenisemmaksi samankaltaisuutta palkitsevan normatiivisuuden vuoksi – ei ns. luonnonvalinnan ansiosta. Tällöin toimintaympäristöstä tulee normatiivisuuteen ja jäljittelyyn tähtäävää painetta.

Yksittäisessä organisaatiossa tapahtuvaa muutosta selittävät transaktiokustannus-, kontingenssi-, resurssiriippuvuus- ja elinkaariteoriat. Lisäksi selittäjänä – kuten tässä väitöskirjatyössä – on *strateginen valinta (strategic choice)*, jonka mukaan liikkeenjohtajat ovat strategisia aktoreita ja muotoilevat siinä ominaisuudessa strategiaa. Strategiset päätökset eivät synny yrityksen ulkopuolella, vaan liikkeenjohtajat tekevät ne.

Kognitiiviset mallit ja strategia

Strategiset päätökset eivät siis synny tyhjästä, vaan *ne syntyvät organisaation ylimmän johdon piirissä vallitsevien kognitiivisten mallien pohjalta*. Strategiateorian alueella käytettyjä kognitiivisia malleja on nimitetty logiikka –käsitteiksi.

Spender (1989) määrittelee strategian intellektuaaliseksi reaktioksi niihin epävarmuuksiin, jotka esiintyvät liikkeenjohtajan ideoissa ja organisaatiota

koskevassa tiedossa. Liikkeenjohtaja lisää jotain itsestään siihen epävarmaan tietoon, joka on saatavilla. Tässä on kyse näkemis- ja tulkitsemistavasta, joka pohjautuu liikkeenjohtajan kognitiivisiin malleihin. Niitä ovat toimialaan liittyvänä mm. *toimialaresepti* ja yritykseen liittyvänä mm. *yritysparadigma*.

Tässä väitöskirjatutkimuksessa selitettävänä ilmiönä on näiden kahden kognitiivisen mallin, toimialareseptin ja yritysparadigman, muutos ja tällaisen muutoksen vaikutus strategiseen muutokseen (luku 2). Tutkimus on laadullinen ja historiallinen, yhtä yritystä käsittelevä case-tutkimus, jossa tarkastelujakso on vuosisadan alusta aina 1990-luvulle saakka. Keskeisin tarkasteltava ajanjakso on 1970- ja 1980-luku.

Tutkimuksen *päätavoitteena* on selvittää millaisten prosessien kautta toimialaresepti ja yritysparadigma muuttuvat ja miten se vaikuttaa strategiseen muutokseen. Tältä osaltaan tutkimus on teoriaa luova: se täydentää olemassa olevaa teoriaa. Tutkimuksen *alataavoitteina* ovat seuraavat kolme: 1) miten muutosprosessit etenevät, 2) miten monialayhtymä vaikuttaa uuden tulosityksikkönsä toimialareseptin, yritysparadigman ja strategian muutoksiin, 3) miten yhden yrityksen toimialareseptin, yritysparadigman ja strategian muutos vaikuttaa koko toimialan kehitykseen? Tutkimus pyrkii alatavoitteiden avulla kohdeyrityksen strategisen todellisuuden syvälliseen ymmärtämiseen.

Tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen osa

Teoreettisessa osassa (luvut 3-7) esiteltiin taustalla vaikuttavat tieteelliset keskustelut ja rakennettiin niiden pohjalta alustava teoreettinen viitekehys. Sen virikkeinä olivat strategian muutosteoria, kognitiivisten mallien muutosteoria ja keskeytetyn tasapainotilan malli.

Empiirisessä osassa (luvut 8-10) oli analyttis-tulkinnallisena esitettävänä empiirisen aineiston periodisointi sekä merkittävien tapahtumien ja prosessien identifiointi. Sen jälkeen näin järjestettyä aineistoa analysoitiin ja tulkittiin niin, että tutkimuksen päätavoite ja alataavoitteet saavutettaisiin. Empiiristä dataa lähestyttiin tällöin kolmesta näkökulmasta. Ensinnäkin, tehtiin kohdeyrityksen strategisen muutoksen peruskuvaukset (luku 8). Toiseksi, tehtiin kohdeyrityksen toimialareseptin ja yritysparadigman muutoksen peruskuvaukset (luku 9). Kolmanneksi, kuvattiin toimialareseptin ja yritysparadigman muutoksen vaikutusta kohdeyrityksen strategiseen muutokseen (luku 10).

11.2 Yhteenveto keskeisistä empiirisistä tuloksista

1. Tutkimuksen alkuvaiheessa oltiin tilanteessa, jossa toimialareseptiä ja yritysparadigmaa pidettiin vain tutkijan mielessä olevina – pelkästään tutkijan käyttäminä käsitteinä. Niillä operoitiin tutkimuksen teon aikana ikään kuin ne olisivat olemassa myös haastateltavien mielessä.

Ensimmäisenä perustavaa laatua olevana tutkimustuloksena on se, että nämä kognitiiviset mallit ovat todella olemassa elävässä elämässä: ne ovat yrityksen toimitusjohtajan mielessä ja myös hänen alaisjohtajiensa mielessä. Tässä tutkimuksessa kognitiivisten mallien olemassaoloa selittää toimitusjohtajan vaihdoksesta aiheutunut vallankumouksellinen muutos. Muita selittäviä muutoksia ei samaan aikaan tapahtunut: toimintaympäristö pysyi stabiilina. Ainoana syynä muutokseen olivat uuden toimitusjohtajan uudenlainen toimialaresepti ja uudenlainen yritysparadigma.

Samanlaisesta tutkimustuloksesta ovat raportoineen Hellgren ja Melin (1992, 1993), Melin ja Hellgren (1994) ja Lindell et al. (1998). Heidänkin tutkimuksissaan uuden toimitusjohtajan mukanaan tuomat uudenlaiset kognitiiviset mallit aiheuttivat vallankumouksellisen muutoksen eikä muita merkittäviä muutoksia tapahtunut samaan aikaan.

2. *Toimialareseptin ja yritysparadigman sisällön perusosia voi määritellä myös syvärakenteen sisällön termein. Toimialareseptin muutamana perusosana ovat tällöin ydinuskomukset ja arvot, jotka koskevat toimialaa. Yritysparadigman perusosina ovat ydinuskomukset ja arvot, jotka yritysparadigman ytimessä koskevat organisaatiota ja työntekijöitä. Yritysparadigman laidassa ne koskevat yrityksen tuotteita, markkinoita, teknologiaa, kilpailutapaa, rakennetta, valtaa ja valvontaa.*

Liikkeenjohdon kognitiivista malleista käytetään lähes synonyymeinä lukuisia nimityksiä, joiden sisällön tarkkaa määrittelyä ei ole tehty. Tämän tutkimuksen tuloksena on, että *toimialaresepti ja yritysparadigma ovat käsitteitä, joista nousee esille mahdollisuus yhdistää ne yhdeksi käsitteeksi – syvärakenteeksi*. Keskeytetyn tasapainotilan mallin (Eldredge & Gould, 1972) osana oleva syvärakenne on tunnettu monen tieteenalan piirissä ja sen sisällöstä on kohtuullisen hyvä yksimielisyys.

3. *Yritysparadigma voidaan jakaa kahteen osaan: ytimeen ja laitaan. Niiden sisällön perusosat on lueteltu edellä. Kuten myös Lyles ja Shwenk (1992) ovat esittäneet, ydin (core) on pysyvämpi osa ja laita (peripheral set) muuttuvampi osa. Kirjavainen (1997) on käyttänyt ytimestä nimitystä ydinoletukset ja laidasta nimitystä kausaalisen argumentatiiviset oletukset. Kun yritysparadigmaa tutkitaan, on edellä mainittu kahtiajako hyödyllinen, sillä näillä osilla on selväsi toisistaan poikkeava sisältö ja muutosnopeus.*
4. *Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos voi olla joko vallankumouksellinen tai inkrementaalinen. Vallankumouksellisen eli radikaalin muutoksen syinä ovat seuraavat: yrityksen tulo kriittiseen elinvaiheeseen, sidosryhmien uudenlaiset vaatimukset, uusi toimitusjohtaja ja toimintaympäristön alka-va muutos. Yrityksen tuloksellisuus voi näiden syiden vallitessa olla – ei pelkästään epätydyttävällä, vaan – tyydyttävällä ja jopa hyvällä tasolla.*

Yrityksen tulo kriittiseen elinvaiheeseen voi tarkoittaa omistajuuden, johtajuuden ja kehittämistyön kriisiä. Yritys on tiettyyn hetkeen saakka menestynyt perinteisellä omistajuudella, johtajuuteen liittyvillä kognitiivisilla malleilla ja strategialla sekä tietyllä tavanomaisella kehittämistyöllä. Tästä eteenpäin yritys tarvitsisi aivan jotain uutta, jotta tyydyttävä tuloksellisuus jatkuisi.

Uudenlaisia vaatimuksia kantavista sidosryhmistä nousee esille omistaja. Tämä liittyy omistajuuden vaihdokseen ja erityisesti uuteen dynaamiseen omistajaan, jolla on monenlaisia resursseja. Tässä tutkimuksessa kohdeyrityksen uudeksi omistajaksi tuli voimakkaasti kehittyvä monialayritys. Sillä oli aivan uudenlaiset vaatimukset ja odotukset – ja tarjottavat resurssit – kuin aikaisemmalla perheyhtiön omistajuudella.

Uusi, aikaisempaa nuorempi ja eri tavalla meritoitunut, toimitusjohtaja toimii vallankumouksellisen muutoksen primus motorina. Hän on vallitsevan toimialareseptin ja yritysparadigman rikkoja sekä uusien lanseeraaja, levittäjä ja ylläpitäjä.

Tietyt seikat saattavat indikoida alkavaa ympäristön muutosta. Toimiala oli esimerkiksi ollut pitkään stabiilissa tilassa, jolloin merkittävät muutospainet olivat kasaantuneet odottamaan liipaisintapahtumaa. Monissa muissa maissa tietyt toimialan muutokset olivat jo tapahtuneet ja samansuuntaisille muutoksille oli odotuksia.

5. Inkrementaalinen muutoksen syinä voivat olla ei-dramaattiset sisäiset ja ulkoiset seikat, jotka muuttavat toimialareseptin ja yritysparadigman muutamia osia vähitellen. *Syynä voi olla epätydyttävä tuloksellisuus, mutta muutosta voi tapahtua myös tyydyttävän tuloksellisuuden vallitessa.*
6. *Toimialaresepti ja yritysparadigma voivat suurimmalta osaltaan pysyä muuttumattomina erittäin pitkään. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä vallitsi valtaosaltaan samanlainen toimialaresepti ja yritysparadigma 1900-luvun alkuvuosikymmenistä aina 1970-luvulle saakka. Yrityksessä ei tapahtunut tuona aikana vallankumouksellista muutosta.*
7. *Toimialareseptin ja yritysparadigman vallankumouksellisen muutoksen vauhdittajina toimivat seuraavat seikat: tunteet, uudet kontaktit toimintaympäristöön, uusi kognitiivinen tulkinta, muutoksen leviäminen organisaatiossa.*
8. *Tasapainotilan kaudella on ylläpitäviä voimia, jotka ehkäisevät muutoksen mahdollisuutta toimialareseptissä ja yritysparadigmassa: motivaatio, kognitio, velvollisuus.*

9. *Omistajan vaihdos on tapahtuma, joka merkittävästi vaikuttaa omistettavan yrityksen johdon toimialareseptin ja yritysparadigman muutokseen. Uusi omistaja vaikuttaa omistettavan yrityksen toimitusjohtajan kautta ja myös suoraan – aktiivisella mukanaolollaan. Toimitusjohtajan kautta vaikuttamisen tehokkain muoto on toimitusjohtajan vaihtaminen.*

10. *Jos uudella omistajalla on aikaisempaan omistajaan verrattuna merkittävästi enemmän resursseja, se on mahtava voima, jonka avulla omistettava yritys voi saada etumatkaa kilpaileviin yrityksiin ja lisää arvostusta toimialallaan. Uusi dynaaminen ja voimakas omistaja voi ohjata yrityksen uutta toimitusjohtajaa haluamaansa suuntaan. Tässä tutkimuksessa kohdeyritystä suunnattiin kansainvälistymiseen.*

11. *Omistettava yritys, jossa toimitusjohtaja, toimialaresepti ja yritysparadigma ovat vallankumouksellisesti muuttuneet ja joka on saanut arvostetun ja runsaasti resursseja omaavan omistajan, voi toimia omistajan tukemana toimialan muutosagenttina. Muutokset voivat yltää aina merkittävään toimialan uudelleenstruktuurointiin saakka. Omistajan, toimitusjohtajan ja resurssien yhtäaikainen muutos luo siis yritykselle voimakasta vaikuttavuutta toimialalla.*

Tällainen muutosagentti tekee yritysostoja, neuvottelee korkealla tasolla, kehittää merkittävästi toimintaansa, hankkii uusia avainhenkilöitä, luo aivan uudenlaiset tavarantoimittaja- ja asiakassuhteet, ryhtyy merkittäväksi vähemmistöasiakkaaksi, saattaa alkuun kansainvälistymistä ja muuttaa toimialan rakennetta.

12. *Toimialareseptin ja yritysparadigman vallankumouksellinen muutos vaikuttaa vallankumouksellisesti strategian muuttumiseen. Tämä yhteys tapahtuu nopeasti ja alkaa vaikuttaa välittömästi.*

13. *Tällä tavalla vallankumouksellisesti muuttunut strategia voi puolestaan vaikuttaa takaisin toimialareseptiin ja yritysparadigmaan niin, että ne muuttuvat inkrementaalisti.*

11.3 Tarkennettu teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettisen osan yhteenvedossa (luku 7) esiteltiin alustava teoreettinen viitekehys (kuviot 7). Se sisälsi tutkimuksen kohteena olevien ilmiöiden aikaisemmat selitysmallit. Tämän vaiheen jälkeen tutkimuksessa seurasi empiirinen osuus. Siinä syntynyt empiirinen case-aineisto puolestaan antoi tutkimuksen kohteena oleville ilmiöille joitakin uusia selityspiirteitä. Niinpä tarkennettu teoreettinen viitekehys (kuviot 19) on syntynyt alustavan teoreettisen

viitekehyyksen sisältämien aikaisempien selitysmallien ja empiirisestä case-aineistosta nousseitten uusien selityspiirteiden pohjalta. Sitä voi myös nimittää kohdeilmiötä kuvaavaksi rakennekokonaisuudeksi.

Kuviossa 19 on toimialareseptin, yritysparadigman ja strategian muutoksille kaksi reittiä: *inkrementaali ja radikaali*. Inkrementaali reitti on käytössä silloin, kun muutokset ovat vähittäisiä – inkrementaalisti tapahtuvia. Silloin muutoksen syynä on *epätyydyttävä tai tyydyttävä tuloksellisuus*. Merkittäviä muutoksia ei ole tapahtunut organisaation ylimmässä johdossa, sidosryhmien odotuksissa tai toimintaympäristössä. Organisaatio ei ole myöskään saapunut kriittiseen elinvaiheeseen.

Tällä inkrementaalilla reitillä ensimmäisenä vaiheena on epätyydyttävän tuloksellisuuden korjaaminen *tiukemman valvonnan avulla*. Nämä toimenpiteet muuttavat strategian toteutusta ja parhaimmillaan parantavat tuloksellisuutta. Jos tuloksellisuus ei kuitenkaan parane, edetään inkrementaalilla reitillä seuraavaan vaiheeseen – vaiheeseen 2. Siinä tehtävänä on *strategian tarkistaminen* niin, että tuloksellisuus kohenisi. Kummankin vaiheen aikana *toimialaresepti ja yritysparadigma pysyvät muuttumattomina*.

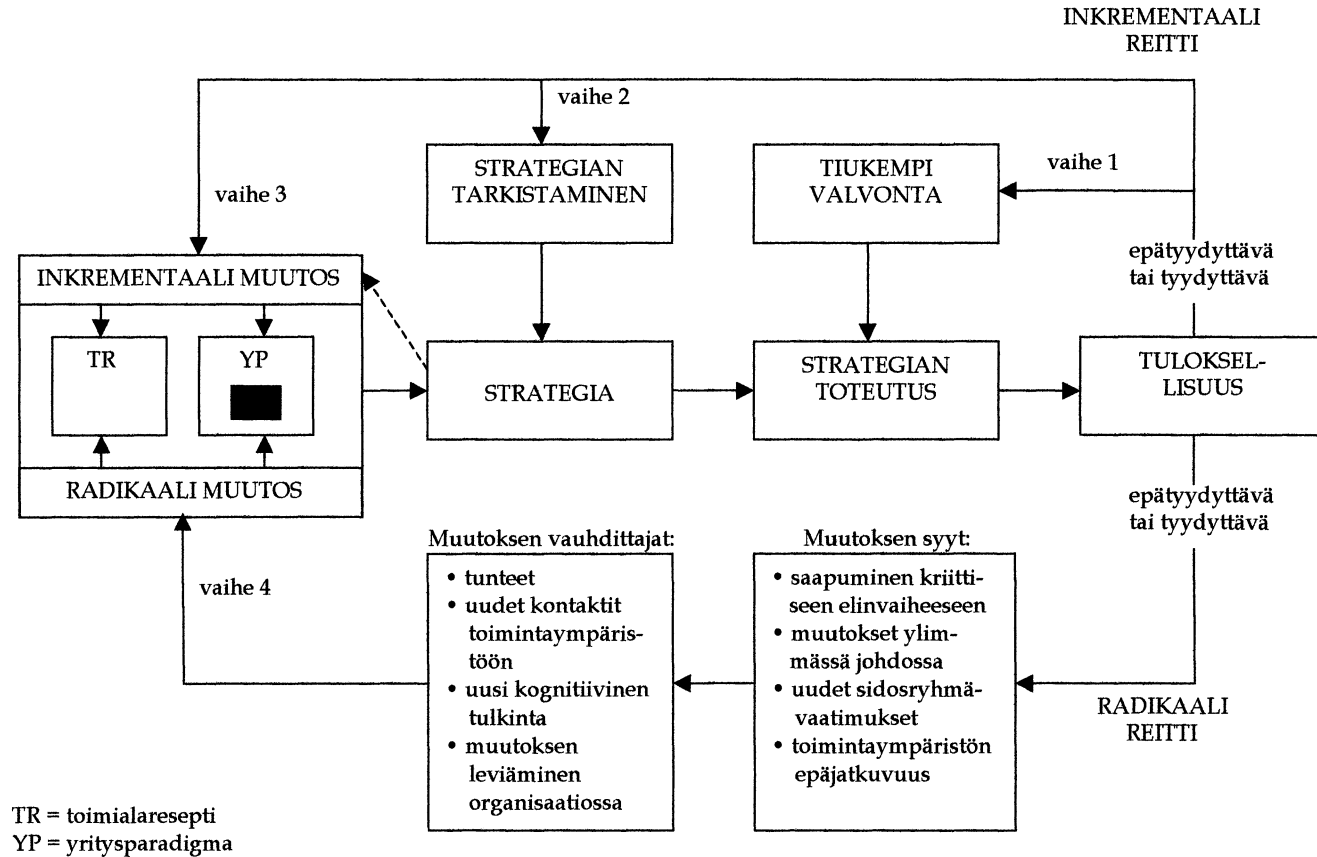
Muutokset strategian toteutuksessa ja strategiassa ovat sellaisia, että ne eivät vähimmäisäkään määrin laita toimialareseptiä tai yritysparadigmaa kyseenalaiseksi. Muutokset ovat siis täysin näiden kognitiivisten mallien antaman ajatuksellisen ja tulkinnallisen suunnan mukaisia.

Inkrementaalilla reitillä on mahdollisuus vielä *kolmanteen vaiheeseen, jossa toimialaresepti tai yritysparadigma – tai kumpikin – muuttuvat*. Nämä muutokset ovat vain muutamaa osaa koskevia eivätkä ne laita näiden kognitiivisten mallien perussisältöjä kyseenalaisiksi. *Muutokset saavat aikaan tarkennuksia myös strategiassa. Kun tällaiset strategian tarkennukset ovat riittävästi suuria, niillä voi olla vaikutusta takaisin kognitiivisiin malleihin: toimialaresepti ja yritysparadigma muuttuvat inkrementaalisti*. Tästä mahdollisuudesta kertoo kuviossa oleva katkoviivainen nuoli. Tällainen muutos johtuu siitä, että muuttunut strategia tuo mukanaan sellaista uudenlaista ja odottamatonta tietoa, joka on hyödyllistä yhdistää inkrementaalisti kognitiivisiin malleihin.

Kokonaan toisena vaihtoehtona on radikaali reitti, joka nimensä mukaisesti tarkoittaa toimialareseptissä ja yritysparadigmassa tapahtuvaa vallankumouksellista muutosta (vaihe 4). *Radikaalille reitille mentäessä voi tuloksellisuus olla epätyydyttävä tai tyydyttävä*: syyt muutokseen voivat syntyä jommankumman tuloksellisuuden vallitessa. Hyvin epätyydyttävä tuloksellisuus saattaa ohjata inkrementaalin reitin sijasta radikaalille reitille, koska silloin realisoituu riittävästi muutoksen syitä. Näitä muutoksen syitä voi toteutua kuitenkin myös hyvän tuloksellisuuden vallitessa.

Muutoksen syyt tiivistetään viitekehyyksessä neljäksi kohdaksi: organisaation tulo kriittiseen elinvaiheeseen, uudet sidosryhmävaatimukset, uusi toimitusjohtaja ja toimintaympäristön merkittävä epäjatkuvuus. Monet muut itsenäisesti näyttävät syyt on palautettavissa johonkin näistä neljästä pääsyyistä.

Nämä syyt saavat aikaan yhtäkkiisen ja nopeasti tapahtuvan muutoksen toimialareseptissä ja yritysparadigmassa. Niiden eheys rikkoutuu totaalisesti ja niiden ko-



KUVIO 19 Tarkennettu teoreettinen viitekehys

konaan uusi koostumus syntyy välittömästi. Tälle radikaalille tapahtumalle on olemassa *muutoksen vauhdittajia*: tunteet, uudet kontaktit toimintaympäristöön, uusi kognitiivinen tulkinta ja muutoksen leviäminen organisaatioon. Niiden avulla uusi toimitusjohtaja vie eteenpäin uutta toimialareseptiä ja yritysparadigmaa ja sen pohjalle rakentuvaa toimintaa.

Toimialareseptin ja yritysparadigman vallankumouksellinen muutos saa aikaan perinpohjaisen muutoksen myös strategiassa. Kun tapa nähdä ja tulkita toimialaa ja omaa yritystä on kokonaan uusi, ei entisen strategian pohjalta eteneminen voi jatkua: se ei sovi näiden kognitiivisten mallien antamaan kuvaan maailmasta.

Kun strategia muuttuu kognitiivisten mallien pohjalta merkittävästi, voi sekin tuoda tullessaan uutta tietoa – sellaista, joka on merkittävää ja odottamatonta. *Se voi vaikuttaa inkrementaalisti toimialareseptiin ja yritysparadigmaan.* Strategiasta lähtevä katkoviivainen nuoli kuvaa tällaista mahdollisuutta.

11.4 Kontribuutio ja johtopäätökset: mitä uutta tutkimus tuo keskusteluihin

11.4.1 Liikkeenjohdon kognitiiviset mallit ja niiden muutos

Toimialareseptin ja yritysparadigman perussisältö

Toimialareseptin sisällön peruspiirteistä on esittänyt esimerkkejä Spender (1989). Hän jakaa toimialareseptin sisällön neljään pääalueeseen, jotka vaihtelevat toimialoittain. Näiden neljän pääalueen sisällä on yhteensä 14-15 ala-aluetta, jotka myös ovat toimialasidonnaisia.

Yritysparadigman sisällön pääpiirteistä ovat kirjoittaneet mm. Bartunek (1984), Lyles ja Schwenk (1992) ja Kirjavainen (1997). Heidän mukaansa yritysparadigma jakaantuu pysyvämpään osaan eli ytimeen ja muuttuvampaan osaan eli laitaan. Edellinen sisältää johdon intressejä ja ydinoletuksia, jotka ovat organisaatiossa arvojen kaltaisia. Jälkimmäinen sisältää johdon havaintoihin perustuvia todellisuuden yksinkertaistuksia.

Nyt käsillä olevassa väitöskirjatutkimuksessa on toimialareseptin ja yritysparadigman perussisältöä määritettäessä käytetty hyväksi keskeytetyn tasa-painotilan malliin sisältyvää syvärakennetta. Kuten tämä malli niin myös syvärakenne on käsitteenä ja sisällöltään laajalti tunnettu ja käytetty. Se on niiden perusvalintojen kimppu, johon systeemi perustuu (Gersick, 1988, 17, 21). *Tämä tutkimus osoittaa, että syvärakennetta voi käyttää toimialareseptin ja yritysparadigman muodostaman kokonaisuuden synonyyminä.* Tällaisella syvärakenne –termin käytöllä olisi mahdollista kiinnittää keskustelu laajempaan tieteelliseen kenttään. Silloin syvärakenteen kahtena perusosana olisivat toimialaresepti ja yritysparadigma.

Seuraavaksi luetellaan syvärakenteen viisi perusosaa (Tushman & Romanelli, 1985, 176) niin, että ne ovat – kuten tässä tutkimuksessa – toimiala-

reseptin ja yritysparadigman perussisältöinä: *toimialaresepti*: 1) ydinuskomukset ja arvot, jotka koskevat toimialaa; *yritysparadigman ydin*: 2) ydinuskomukset ja arvot, jotka koskevat organisaatiota ja työntekijöitä; *yritysparadigman laita*: 3) yrityksen tuotteet, markkinat, teknologia ja kilpailutapa, 4) organisaation rakenne, 5) valta ja valvonta.

Toimialareseptin ja yritysparadigman muutos

Liikkeenjohdon kognitiivisia malleja koskevassa keskustelussa on esitetty, että niiden mahdollinen muutos tapahtuu inkrementaalisti ja silloinkin vain mallin jossakin osassa. Koko järjestelmän rakenne ei muutu (Donaldson & Lorsch, 1984; Hellgren & Melin, 1993, 61). Vastakkaista ajattelutapaa edustavat Weick ja Bougon (1986, 132). He esittävät, että kognitiivisissa malleissa tapahtuu usein muutoksia. Ihmiset uudelleenorganisoiivat jatkuvasti käsityksiään, kun saavat uusia kokemuksia. Bartunek (1984) erottelee muutoksen asteen. First-order muutokset ovat inkrementaaleja muunnelmia nykyisistä uskomuksista ja tulkinnoista. Second-order muutokset ovat vallankumouksellisia muutoksia, joita tapahtuu harvemmin.

Edellisestä on yhteenvetona seuraava: kognitiiviset mallit ovat verrattain pysyviä ja mahdollinen muutos tapahtuu yleensä hitaasti. Sen lisäksi joskus tapahtuu vallankumouksellinen ja nopea muutos. Tätä tukevat Barr et al. (1992), Bartunek (1984) ja Johnson (1987a, 1990).

Tähän liittyvissä keskusteluissa ei ole käsitelty sitä, kuinka kauan yritysjohton kognitiivisissa malleissa voi tapahtua vain inkrementaalia muutosta. Kuinka pitkään yritys voi olla olemassa ainoastaan inkrementaalien muutoksen varassa? Voiko pelkästään pitkään tapahtuneen inkrementaalien muutoksen avulla menestyä? Johtaako tällainen muutos väistämättä vallankumoukselliseen muutokseen?

Nyt käsillä oleva tutkimus osoittaa, että *yritys voi tulla toimeen muuttumattomuuden ja inkrementaalien muutoksen yhdistelmällä kymmeniä vuosia ilman vallankumouksellista muutosta*. Kohdeyrityksen toimialareseptissä ja yritysparadigmasa tapahtui vuosisadan alkuvuosikymmenistä aina 1970-luvulle saakka vain inkrementaaleja muutoksia. Valtaosaltaan näiden kognitiivisten mallien sisältö jäi muuttumattomaksi. Yritys kuitenkin menestyi toimialallaan hyvin.

Tähän vähäiseen muutokseen vaikutti kohdeyrityksessä ensinnäkin se, että omistajuus pysyi koko ajan saman suvun hallussa. Toiseksi, 1950-luvulla tapahtunut toimitusjohtajan vaihdos ei ollut tavanomainen vallankumouksellinen muutostapahtuma, sillä entinen toimitusjohtaja - yrityksen varsinainen voimahahmo - jäi kahdeksikymmeneksi vuodeksi vaikuttamaan yrityksen päivittäiseen toimintaan. Lisäksi uusi toimitusjohtaja nimitettiin yrityksen sisältä.

Syyt muutokseen

Kohdeyrityksessä vallitsi muuttumattomuuden ja inkrementaalien muutoksen vuorottelua kunnes se ajautui omistajuuden, johtajuuden ja kehittämistyön kriisiin. Vaikka tuloksellisuus oli siinä vaiheessa hyvä, oli yritys saapunut kriitti-

seen elinvaiheeseensa. Seurauksena oli omistajan ja toimitusjohtajan vaihdos sekä vallankumouksellinen muutos.

Liikkeenjohdon kognitiivisten mallien vallankumoukselliseen muutokseen on kirjallisuudessa esitetty lukuisia syitä. Tällaisia ovat mm. ulkopuolinen rekrytointi (Lindblom, 1959), ulkopuolinen konsultointi (Bennis, 1966), ulkopuolinen devils's advocacy (Cosier, 1981; Janis & Mann, 1977; Schwenk, 1982), uusi toimitusjohtaja (Hedberg et al., 1976) sekä valtaerojen pienentäminen ja korkealle asetetut tavoitteet.

Kuten huomataan, kukin kirjoittaja keskittyy yleensä yhteen merkittävään muutossyyhyyn. *Silloin jää sanomatta, että muutoksen voi aiheuttaa myös usean syyn yhdistelmä.* Tällöin tietynä tiiviinä aikaperiodina työntyy esiin useita merkittäviä syitä, joiden yhteisvaikutus johtaa kognitiivisten mallien muutokseen. Nämä syyt voivat olla toisiinsa nähden kausaalisuhteessa tai ne joka tapauksessa tapahtuvat peräkkäin tai yhtä aikaa. Niin oli kohdeyrityksenkin kohdalla: ensin yrityksen saapuminen kriittiseen elinvaiheeseen, sitten omistajan vaihdos, sen jälkeen uusi toimitusjohtaja ja lopuksi omistajalta saatavien resurssien hyödyntäminen. Yhdenkin syyn poisjäänti olisi saattanut estää vallankumouksellisen muutoksen.

Yksittäisistä muutossyistä nousee erityisen merkittäväksi omistajan vaihdos ja se että tällä uudella omistajalla on kehittämisodotuksia ja merkittäviä resursseja niiden toteuttamiseksi. Omistajan merkittävien resurssien ansiosta kohdeyritys pystyi rekrytoimaan kyvykkäitä avainhenkilöitä, tekemään yritysostoja ja investointeja, neuvottelemaan korkealla tasolla, muuttamaan toimialan rakenteita ja kansainvälistymään.

11.4.2 Strategia ja sen muutos

Strategiakirjallisuudessa esitetään, että liikkeenjohdon kognitiiviset mallit pitävät yllä strategian muuttumattomuutta. Tällöin vain inkrementaalit muutokset strategiassa ovat mahdollisia. Vallankumouksellinen muutos kognitiivisissa malleissa sen sijaan saa aikaan vallankumouksellisen muutoksen myös strategiassa. Grinyer ja Spender (1979b, 203) ovat tuoneet mallissaan esille nämä päävaihtoehdot.

Kohdeyrityksessä tapahtui lisäksi seuraavaa: vallankumouksellisesti muuttunut strategia aiheutti inkrementaaleja muutoksia toimialareseptiin ja yritysparadigmaan. Strategiakirjallisuudessa ei ole kuitenkaan selvästi tuotu esille tätä mahdollisuutta. Kirjavainen (1997) tosin esittää, että yritysparadigma saa selvästi uuden sisällön vasta kokonaisvaltaisessa strategisessa muutoksessa. Nyt käsillä oleva tutkimus osoittaa seuraavaa: ensin toimialaresepti ja yritysparadigma muuttuvat vallankumouksellisesti, sitä seuraa vallankumouksellinen strategian muutos ja sen jälkeen tämä kokonaan uusiutunut strategia vaikuttaa takaisin toimialareseptiin ja yritysparadigmaan niin, että ne muuttuvat inkrementaalisti. *Kognitiiviset mallit siis saivat tässä tapauksessa selvästi uuden sisällön ennen kokonaisvaltaista strategista muutosta. Sen jälkeen niiden joidenkin osien sisältö muuttui inkrementaalisti strategian muuttumisen vuoksi.*

11.4.3 Toimialan muutos

Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Porter, 1979a, 1980, 1985) määrittää kilpailun intensiteetin toimialalla. Mallin yhtenä osana ovat uudet alalietulijat. Useimmiten ne käsitetään yksittäisiksi yrityksiksi, jotka ensimmäistä kertaa tunkeutuvat uudelle toimialalle. *Nyt käsillä oleva tutkimus nostaa esille sen, että alalietulija -käsite on paljon laajempi.*

Merkittävä alalietulija voi olla suuri ja dynaaminen yritys, joka ostaa toimialalla jo olevan yrityksen. Se tuo mukanaan runsaita ja uudenlaisia resursseja, joiden avulla ostetusta yrityksestä voi tulla jopa toimialan muutosagentti. Nyt käsillä oleva tutkimus siis nostaa esille kaksi seikkaa: omistukselliset muutokset ja resurssimuutokset, joista syntyy merkittäviä kilpailuvoiman muutoksia. Niillä on selkeä yhteys keskusteluun omistuksellisten muutosten vaikutuksesta (Whipp, 1990) toimialan kehittymiseen ja resource based view -keskusteluun.

Kuten edellä todettiin, organisaatiot voivat toimia muutosagentteina, jolloin ne muuttavat toimialan rakennetta ja muotoilevat samalla kollektiivista toimialareseptiä (Hellgren & Melin, 1993; Hellgren & Löwstedt, 1998). Nyt käsillä oleva väitöskirjatutkimus kertoo samasta ilmiöstä. Tässäkin tapauksessa kohdeyritys toimi muutosagenttina: se sai aikaan toimialalla merkittävän rakennemuutoksen. Kollektiivisen toimialareseptin mahdollista muutosta ei tässä tutkimuksessa selvitetty.

Tämä tutkimus lisää agenttiteoriaan yhden merkittävän piirteen. Kun Hellgren ja Melin (1993) esittivät, että voimakkaan toimitusjohtajan näkemys heijastuu organisaation kautta toimialalle, jäivät resurssikysymykset syrjään – ainakin eksplisiittisesti. *Nyt käsillä oleva tutkimus lisää agenttiteoriaan juuri tuon resurssikysymyksen. Tämä tutkimus painottaa, että uuden näkemyksen ja henkilökohtaisen voiman lisäksi tarvitaan monenlaisia vahvoja resursseja. Silloin toimialalla vaikuttaminen ja rakennemuutoksen aikaansaaminen on todennäköisempää.*

Kohdeyritys sai uudelta omistajaltaan resursseina käyttöönsä mm. lisääntynyttä statusta ja parempaa imagoa, merkittäviä taloudellisia resursseja, korkean tason toimialasuhteita ja neuvotteluvoimaa, yritysosto-osaamista, kansainvälistymisen osaamista. Ilman näitä resursseja kohdeyritys ei olisi pystynyt tulemaan toimialan muutosagentiksi.

11.4.4 Monialayhtymän johtaminen

Goold ja Campbell (1987) esittivät konserninjohtolle kolmea strategisen johtamisen tyyliä: strateginen suunnittelu, strateginen valvonta ja taloudellinen valvonta. Nyt käsillä oleva tutkimus osoittaa, että *monialayrityksessä "strateginen suunnittelu" tyylinä voi aiheuttaa sen tulosityksikössä vallankumouksellisia muutoksia. Tästä on seurauksena tulosityksikön muutosagenttirooli, joka voi johtaa toimialarakenteen muutoksiin.*

Lainema (1996, 116-118) esittää, että on monialayrityksiä, joilla ei ole hallitsevaa jalostusketjun osa-aluetta eikä hallitsevaa logiikkaa. Nyt käsillä oleva tutkimus osoittaa, että *tällainen monialayritys (Amer-yhtymä) on haavoittuvainen, kun se yrittää hallita monen erilaisen logiikan omaavia tulosryhmiä. Kohdeyrityksen*

(Hyppölä) painostaminen voimakkaaseen kansainvälistymiseen johti melko nopeasti kansainvälisen toiminnan ja koko tulosryhmän divestointiin.

11.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tavallisesti tutkimuksen validiteettia arvioidaan kysymällä onko tutkimuksessa mitattu sitä mitä alkujaan oli tarkoitus mitata. Tällainen kysymys on kuitenkin liian yleinen, koska on olemassa monenlaista validiteettia. Niinpä perinteisessä positivistisessä tieteessä puhutaan seuraavista: rakennevaliditeetti, sisäinen validiteetti ja reliabiliteetti (Kerlinger, 1973; Kidder, 1981; Mitchell, 1985; Yin, 1984; Marshall & Rossman, 1989).

Edellä mainitut validiteetin muodot eivät välttämättä aina ole sellaisenaan käyttökelpoisia. Näin on silloin, kun tehdään laadullista ja historiallista pitkäikäistä tutkimusta, joka keskittyy vain yhteen caseen. Lincoln ja Guba (1985, 290-298) esittävät, että voidaan tehdä kysymyksiä, joitten avulla muodostetaan tutkimuksen totuusarvo (truth value). Nämä heidän neljä kysymystään esitetään seuraavaksi. Samalla kerrotaan tiivistetysti miten tässä väitöskirjatutkimuksessa on näiden kysymysten kohdalla menetelty.

1. *Kuinka totuudenmukaisia tutkimustulokset ovat ja kuinka niitä arvioidaan (vastaavuus, joka vastaa rakennevaliditeettia ja sisäistä validiteettia)?*

Keskeisten käsitteiden, toimialaresepti ja yritysparadigma, operationalisointi on tehty luvuissa 3 ja 5. Tästä huolimatta asia on ongelmallinen, sillä näillä käsitteillä ei ole laajasti käytössä olevia määritelmiä eikä operationalisoinnin perusteita.

Rakennevaliditeettia ja sisäistä validiteettia pyrittiin parantamaan monenlaisella datalla (haastattelu, havainnointi, dokumentit), useilla haastattelukierroksilla, haastateltavilta saadun tiedon jatkuvalla vertailulla ja antamalla strategiamuutoksen peruskuvaus kommentoitavaksi eräälle keskeisimmistä haastateltavista. Koko ajan pyrittiin tutkimuskohteeseen liittyvän ns. alkuperäisen todellisuuden ja tutkimustulosten vastaavuuteen.

2. *Kuinka käyttökelpoisia tutkimustulokset ovat jossain toisessa tutkimuksellisessa asetelmassa (siirrettävyys, joka vastaa ulkoista validiteettia)?*

Tässä tutkimuksessa on käytetty triangulaatiota eli monenlaisia datalähhteitä: haastattelut, joissa oli avoimia ja teemallisia osia, havainnointia, osallistuvaa havainnointia sekä dokumentteja. Tästä on tehty selkoa luvussa 7.

Erityisesti yhden casen tutkimuksiin liittyy oikeutettuja epäilyjä tutkimustulosten yleistettävyydestä. Kuten luvuissa 2 ja 7 on esitetty, yhden casen tutkimusasetelma valittiin myös siksi, että tilastollinen yleistettävyys ei riitä tutkimustyön ainoaksi tavoitteeksi.

3. *Voidaanko olla kohtuullisen varmoja tutkimuksen toistettavuudesta samanlaisessa kontekstissa (tutkimustilanteen arviointi, joka vastaa reliabiliteettia)?*

Tutkimuksen asetelma ja casen valinta on kuvattu yksityiskohtaisesti, samoin datan keräämisen metodit ja keräämisprosessi. Nämä, samoin kuin datan analyysin metodit, on kuvattu luvussa 7. Kun tämä kaikki on pyritty tekemään mahdollisimman huolellisesti, voidaan tämän tutkimuksen luotettavuutta pitää kohtuullisen hyvänä.

Luotettavuus on tavattoman keskeistä empiirisessä tutkimuksessa, mutta hyviä tutkimustuloksia ei saavuteta pelkästään mahdollisimman korkean luotettavuuden avulla. "... reliability is a necessary, but not sufficient condition of the value of research results and their interpretation" (Kerlinger, 1973, 455).

4. *Kuinka varma voi olla siitä, että tutkimustulokset heijastavat itse tutkimusta eivätkä tutkijan omia lähtökohtia ja tavoitteita (vahvistettavuus, joka vastaa objektiivisuutta)?*

Laadullisen datan hyvää tasoa varmistettiin valitsemalla sellaiset haastateltavat, jotka kaikki olivat olleet keskeisesti mukana muutosprosessissa. Heistä valtaosaa haastateltiin useaan otteeseen, jotta voitiin varmistaa aikaisemmin saatua dataa ja selvittää syitä toisilta haastateltavilta saatuun ristiriitaiseen tietoon.

Tutkijan osallistuva havainnointi avasi mahdollisuuksia nopeaan etenemiseen: haastattelujen vaivaton sopiminen ja kokonaiskuvan täydentäminen. Merkittävä vaikutus oli sillä, että haastattelija tunsi haastateltavat entuudestaan. Se sai aikaan jännittämättömiä haastattelutilanteita, saadun informaation runsautta ja vivahteikkua sekä uusintahaastattelujen mahdollisuutta.

Kun haastattelututkimuksessa kerätään historiallista dataa, on validiteetin yhtenä ongelmana menneen muistaminen. Tätä ongelmaa on tähdentänyt Reuband (1980, 159-163): miten helposti ja tarkasti haastateltavat muistavat menneitä tapahtumia, asenteita ja käyttäytymistä. Tämän tutkimuksen yhteydessä menneen muistaminen vaikutti erittäin tarkalta. Hyvin harvoin kukaan haastateltavistakaan toi esiin muistamisen ongelmaa. Ehkä syynä oli se, että näillä tapahtumilla oli merkittävää vaikutusta haastateltavien silloiseen ja myös nykyiseen elämään. Haastatelussa käsitellyistä tapahtumista oli kulunut pääasiassa

0-15 vuotta. Näytti siltä, että näin jälkeenpäin oli helppo puhua myös tapahtumiin liittyneistä arkaluontoisista ja intiimeistä asioista.

11.6 Ajatuksia jatkotutkimuksen suunniksi

Tämän tutkimuksen kohdeilmion ja tutkimusongelman alueelle jää monia kiinnostavia kysymyksiä, jotka vaativat lisätietoa ja siten jatkotutkimusta. Ensimmäisenä ovat seuraavat: 1) toimialareseptin ja yritysparadigman suhde, jonka syvälinen selvittäminen jää tässä tutkimuksessa tekemättä, 2) ovatko toimialaresepti ja yritysparadigma aina strategiaa selittäviä: onko niiden välillä aina kausaalisuhte vai kuuluvatko ne kaikki kolme samaan ilmiöön – ikään kuin laajennettuun strategia – käsitteeseen, jota Ellen Chaffee (1985) tuo esille tulkitsevassa strategiamallissa ja Henry Mintzberg (1988) strategian näkemisessä perspektiivinä.

Nyt käsillä olevassa tutkimuksessa on luotu tarkennettu teoreettinen viitekehys yhden casen avulla. Niinpä mielestäni toisena kiinnostavana tutkimusalueena onkin kohdeilmion tutkiminen nyt esillä olleen toimialan muissa yrityksissä. Tällöin olisi mahdollista verrata historiallista kehitystä yhden toimialan piirissä. Tästä on vain askel muiden toimialojen piiriin niin, että voitaisiin verrata toimialoja toisiinsa. Kiinnostavaa olisi tutkia kohdeilmiota erilaisissa konteksteissa: erilaisissa sidosryhmäympäristöissä, eri toimialoilla ja jopa eri maissa – sekä suurissa että pienissä yrityksissä.

Yritysorganisaatioiden lisäksi mielenkiintoisia olisivat myös julkisen sektorin organisaatiot. Esimerkiksi kuntien johtamisen kriisistä puhutaan jatkuvasti: kokonaisuus hämärtyy, kun erilaiset ryhmät ajavat omia etujaan. Millaisia ovat kunnan virka- ja luottamusmiesjohdon kognitiiviset mallit, ovatko ne muuttuneet ja miten ne vaikuttavat kunnan strategiaan ja johtamiseen? Entä olisiko yhden suuren ja useamman pienen kunnan yhdistäminen analogista tämän tutkimuksen kohdeyrityksen omistajanvaihdoksen kanssa?

Kolmas kiinnostava alue on toimialan ja siihen läheisesti liittyvien toimialojen kognitiivisten mallien suhde. Nyt käsillä olevassa tutkimuksessa se merkitsisi kolmen toimialan suhdetta tässä mielessä: graafisen paperin tukkukauppa, paperiteollisuus ja graafinen teollisuus. Laajennettuna tämä tutkimusalue tarkoittaisi klustereiden piirissä olevien kognitiivisten mallien tutkimista. Mikä olisi Suomen metsäklusterin piirissä vaikuttavien toimialareseptien ja yritysparadigmojen suhde? Mistä muutos on lähtenyt liikkeelle ja millainen koko klusterin strateginen muutosprosessi on ollut liikkeenjohdon kognitiivisten mallien näkökulmasta katsottuna.

Lisäksi kiinnostava alue on mielestäni vallan ja tämän tutkimuksen kohdeilmion liittyminen toisiinsa. Vallan (power) ja strategian yhteydestä ovat kirjoittaneet Lukes (1974), Hardy (1994, 1995, 1996), Hardy ja Redivo (1994). Valtaa ei tällöin käsitetä perinteiseksi poliittiseksi näkökulmaksi strategian formulointiin, vaan monidimensionaaliseksi. Se on muutakin kuin resursseja: se on mu-

kana prosesseissa, järjestelmissä ja merkityksissä. Millainen on tällaisena nähdyn vallan ja liikkeenjohdon kognitiivisten mallien suhde ja miten se muuttuu?

SUMMARY

Introduction

The theories dealing with organizational change are divided into two categories; the first one addresses change within a given *population*, and the second one within an *organization*. The key issue of the present thesis is the endogenous change within one single organization.

Within the concept of organizational change, *this research stays in the area of strategic choice*. According to it, business leaders assume the role of actors, shaping strategy in that capacity. Strategic decisions are not made deterministically outside the company but taken by the corporate management. Strategic choice is the mechanism which the company employs to adapt to its operating environment.

The cognitive models of organizational leaders have been regarded as causes of organizational inflexibility. However, in the 1990s there has been a steadily growing interest in the changes of the cognitive models of individuals within an organization as well as in their impacts on strategy (Fletcher & Huff, 1990; Isabella, 1990; Narayanan & Fahey, 1990; Barr et al., 1992). Consequently, it is claimed that *strategic decisions are not made in a vacuum but are based on the cognitive models prevailing within the organization*.

This research examines the change in the cognitive models of corporate management and the impact of such change on strategic change.

Key Concepts

Cognitive science emphasizes that a purpose-oriented mind directs intelligent human activities such as interpretation of events, target-setting and preparation of plans. Since an individual wants to survive and act, he creates and maintains a cognitive model of the world and its mechanisms, which comprises a certain structure. *Cognitive models are like maps that guide immediate perceptions*. This means that the business leader seems to be inclined to choose information that reinforces the beliefs which are consistent with his cognitive model and ignores information that does not fit with it. A man sees only what he believes.

Industry Recipe and Company Paradigm

Spender (1989) defines strategy as an intellectual reaction to the uncertainties inherent in the ideas of business leaders and in the organizational information. They can make decisions only by contributing something of themselves to the uncertain information available to them. This way of perceiving and interpreting things is based on the business leader's cognitive models relevant to his own industry and company. The former is in this research referred to as **industry recipe** and the latter as **company paradigm**.

Industry recipe is defined as follows: "The set of beliefs and assumptions held relatively commonly at an industry" (Grinyer & Spender, 1979b). In Spender's studies industry recipe consists of four main areas which vary slightly in each industry. Within these main areas there are altogether about 15 sub-areas. For instance in the steel foundry industry, these main areas are (Spender, 1989, 104-203): general operating environment, labor, technology, mechanisms of business management.

Company paradigm is defined as follows: "... consists of number of thematic sets of values, assumptions, beliefs, ideas and thoughts about leadership and strategic development of organization" (Hellgren & Melin, 1993, 63). Company paradigm consists of two elements: the more permanent core which includes the key values of the management, and the more variable peripheral set which is comprised of simplifications of the reality (Lyles & Schwenk, 1992; Kirjavainen, 1997). *Company paradigm directs the creative behavior of business leaders: what is perceived, how the perceptions are interpreted, what measures are undertaken.* Company paradigm is not merely something that hampers strategic change but it also impacts the permanence of strategic choice and the consistency of unrelated choices (Kirjavainen, 1997, 196).

Industry recipe and company paradigm are relatively permanent, and a possible change generally occurs slowly. Sometimes a revolutionary change also occurs (Barr et al., 1992; Bartunek, 1984; Johnson, 1987a, 1990). The prevailing industry recipe and company paradigm are called into question, if it is no longer possible to create a successful strategy on their basis. They change if their integrity is broken. The factors cited as the reasons for change include problems and crises, opportunities that unexpectedly present themselves, change of the managing director, and new requirements of the constituent groups.

Strategic Change

Strategic change has been described both in relation to the strategic content and the strategic process. The purpose of the two is to improve the performance of the company. The research dealing with strategic change presents *incremental and revolutionary change* as the two principal types of change. According to the punctuated equilibrium thesis, organizations evolve during long periods of equilibrium, interrupted by the breakthrough of short and significant revolutionary periods.

Thus, the strategic development of a company does not progress steadily. Major strategic changes occur at irregular intervals, and the corporate history includes only a few of them. They are not predictable but can be relatively easily identified afterwards (Kirjavainen, 1997, 36).

Change: Evolution and Revolution

The difference of views between evolution and revolution can be summarized in the following question: is the change seen as a gradual transition from one form to another or not. The darwinistic and gradualistic angle has been chal-

lenged by a new concept of evolution: *the punctuated equilibrium thesis* (Eldredge & Gould, 1972). Mere incremental adaptation is no longer enough when the economic, social and technological trends of the operating environment radically change. The state of punctuated equilibrium consists of three elements: deep structure, equilibrium period and revolutionary period.

Industry recipe and company paradigm can be seen as significant elements of deep structure. Their definitions have common features and their more detailed content is very similar. In addition, their change is examined from the perspective of incremental and revolutionary change.

Industry, Multi-business Company

The industry is composed of a number of companies that produce similar commodities. They compete against each other, although the intensity of this competition may vary over time and can also be regulated. The industry can also include industry organizations and units of the public sector which coordinate and offer economic support. In this respect the homogeneity of different industries varies to a great extent. Each industry has a specific structure and vernacular which exert a significant influence on the learning that occurs within the industry.

One of the best known ways to describe competition and at the same time the industry structure is Porter's (1971a, 1980) *model based on five competitive forces*. Its basic idea is that the performance of an industry is not regulated by product development or technical evolution but the structure of the industry.

The agent theory suggests that individual managers can through their own organizations change the industry structure and the industry recipe prevailing within that industry.

Multi-business company is defined (Lainema, 1996, 46) as a company which has diversified into several industries either in one or several sub-sectors of the industry supply chain.

When Goold and Campbell (1987) studied the role of corporate management in a multi-business company, they identified *three different styles* of strategic management: strategic planning, strategic control and economic control.

In his doctoral thesis, Lainema (1996, 100-102) has created a model of two variables for the classification of multi-business companies. These variables are the degree and the nature of diversification. According to his model, the owner of the target of this research – the case company – is a diversified multi-business, multi-logic company. It has no dominant sub-sector or logic.

Purpose of the Research

The theme of this research is the entity composed of industry recipe, company paradigm and strategy, and the target phenomenon is the change in industry recipe, company paradigm and strategy. *The principal objective of this research is to analyze the processes through which industry recipe and company paradigm change and how they impact strategic change.* There are also the following *sub-objectives* relating to the empirical case:

- a) How do the change processes advance?
- b) How does the multi-business company influence the changes in the industry recipe, company paradigm and strategy of its new business unit?
- c) How does the change in the industry recipe, company paradigm and strategy of one company operating in a certain industry impact the evolution of the entire industry?

The purpose of this approach is to identify two different kinds of research results: *conceptual and empirical*. The conceptual research results create and specify the language used about the target phenomenon and the theoretical frame of reference. The empirical research results mean a more fundamental understanding of the strategic reality of one single company. They also permit an interpretation of the context of the case company: its industry and the multi-business company.

Description of the Case Study

The organization chosen as the case company was Hyppölä Ltd, a family-owned company established in 1905, which engaged in wholesaling of graphic papers and paper processing. In the late 1970s, the net sales of the company amounted to FIM 55 million, its ROI exceeded 10 %, and its personnel numbered 180. At that time the owners sold the company to a dynamic Finnish multi-business company, Amer Group Ltd. This was the starting shot for a significant process of change in Hyppölä Ltd.

The case material comprises data covering the entire history of the company, however, with special focus on the events of the 1970s and 1980s. Data has been collected in two phases: in 1986-1988 and 1991-1999. The research methods employed were *personal interviews, participative observation and archival analysis*.

A key criteria for the selection of the case was the abundance of potential information available on the company, which could help satisfy the objectives of the research (Glaser & Strauss, 1967, 49; Marshall & Rossman, 1989, 54; Patton, 1990, 181, 185). Other key criteria included the safe availability, continuity and quality of information.

When qualitative research seeks to create or verify a theory, collection and analysis of data are in a continuous and intensive interaction throughout the research. At a very early stage of the research, the researcher cannot have a detailed final plan for collection and analyzing of data. Gradually the plan becomes more accurate in pace with the accumulated material which the researcher begins to analyze in accordance with the premises of his research. In the final phase of the research, a situation will be reached where the marginal benefit of additional information appears to be justifiably insignificant.

The preliminary theoretical frame of reference was created, previously compiled material was interpreted and more empirical material was collected in the early phases of the research. The theoretical ideas were formed when existing theoretical literature was compared with the research findings.

Key Empirical Results

1. *Industry recipe and company paradigm indeed exist in real life: they exert an influence on the minds of the managing director of the company and his subordinates. In this research, the existence of cognitive models is explained by the revolutionary change that occurred as the result of ownership change and the change of managing director. No other explaining changes occurred during the same period.*
2. *The basic content elements of industry recipe and company paradigm can also be defined with the content terms of deep structure. This means that the core beliefs and values that relate to the industry are some of the basic elements of industry recipe. The basic elements of company paradigm include the core beliefs and values which in the core of the company paradigm relate to the organization and its employees. In the peripheral set they concern the products, markets, technologies, competitive practices, structure, power and supervision of the company.*

The possibility to combine industry recipe and company paradigm into a single concept – deep structure emerges from the research.

3. *Company paradigm can be divided into two elements: the core and the peripheral set. Their basic content elements were listed above. This division is useful for the examination of company paradigm because the content and the speed of change of these elements are clearly diverging.*
4. *The change of industry recipe and company paradigm can be either incremental or revolutionary. The reasons of revolutionary change are: the company reaches a critical phase in its life cycle, the new requirements of the constituent groups, a new managing director, and an emerging change in the operating environment. When these causes prevail, the level of the performance of the company can be not only unsatisfactory but also satisfactory or even strong.*

The owner stands out among the constituent groups which carry new types of requirements. This is connected with the ownership change and in particular with the dynamic new owner that can offer many kinds of resources.

5. *The causes of incremental change can include non-dramatic internal and external factors which gradually change some elements of the industry recipe and the company paradigm. Unsatisfactory performance can be one of such reasons but changes can occur also during periods of satisfactory performance.*

6. Industry recipe and company paradigm *can remain largely unchanged over a considerable period of time*. In the case company of this research, the content of the prevailing industry recipe and company paradigm had been virtually the same from the early decades of the 20th century until the 1970s.
7. It is possible during a period of equilibrium to maintain forces which prevent the possibility of a change in industry recipe and company paradigm: *motivation, cognition, obligation*.
8. *Ownership change is an event which significantly influences the change in the industry recipe and company paradigm of the management of the acquired company*. The new owner exerts influence on the acquired company by its active presence through the managing director. The most effective form of influencing through the managing director is to change the managing director.
9. If the new owner has significantly more resources than the previous owner, this is a tremendous force by which the acquired company will change. *A new dynamic and powerful owner can coerce the new managing director of its business unit to go in the desired direction*. In this research, the case company was directed towards growth and internationalization.
10. A company whose industry recipe, company paradigm and strategy have undergone a revolutionary change and which has an esteemed owner with abundant resources *can operate as an agent of change in its industry*. The changes can even include significant restructuring of the industry.

Such an agent of change makes acquisitions, conducts negotiations on a high level, develops its operating practices in a significant way, recruits new key personnel, develops entirely new supplier and customer relationships, participates in other companies as a significant minority shareholder, initiates internationalization processes and changes the industry structure.

11. *A revolutionary change in industry recipe and company paradigm has a revolutionary impact on strategic change*. This interrelationship appears quickly and begins to influence immediately.
12. Such a revolutionarily changed strategy can thus in turn *exert a relay influence on the industry recipe and company paradigm* so that they will change incrementally.

Specified Theoretical Frame of Reference

The specified theoretical frame of reference (picture on the following page) was developed on the basis of the previous explanation models contained in the preliminary theoretical frame of reference and the new explanation characteristics which emerged from the empirical case material.

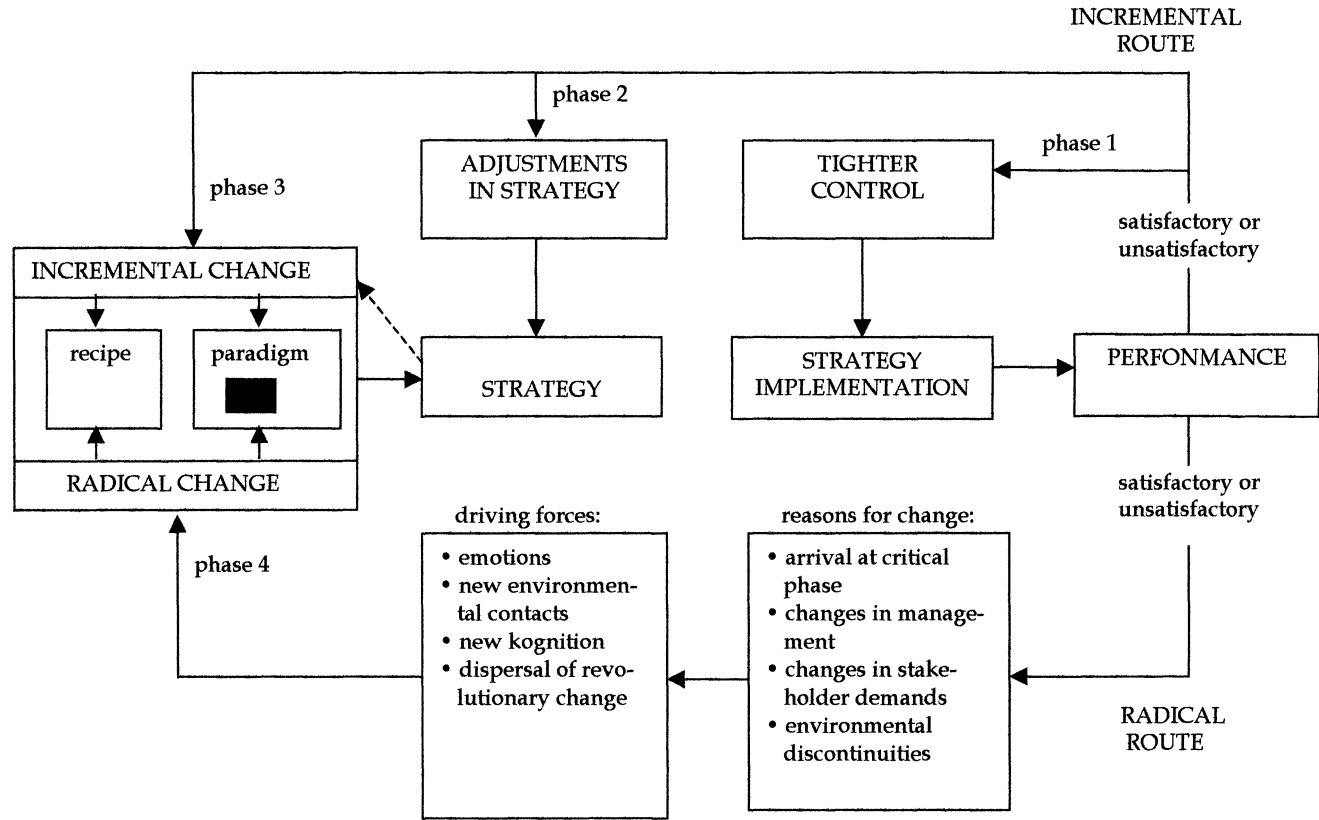
Picture presents two alternative routes for the change of industry recipe, company paradigm and strategy: incremental and radical. *The incremental route is used when the changes are minor* – i.e. when they occur incrementally. The reason for change in such situations is unsatisfactory performance (although incremental changes can occur also in periods of satisfactory performance). No significant changes have occurred in the top management of the organization, the expectations of the constituent groups or the operating environment, nor has the organization reached a critical phase in its life cycle.

The first phase on this incremental route is rectification of the unsatisfactory performance by means of *tighter controls*. These measures will change the *implementation of strategy* and can at best improve performance. However, if performance is not improved, the organization will advance to the next phase, or phase 2, on the incremental route. In this phase, the task is *to review the strategy in order to improve performance*. The industry recipe and the company paradigm remain unchanged during these two phases.

The nature of the changes in corporate strategy and its implementation is such that they do not call the industry recipe or the company paradigm into question in any way. In other words, the changes are fully consistent with the direction of ideas and interpretations provided by the cognitive models.

The incremental route still offers the possibility to advance to the third phase where the industry recipe or the company paradigm – or both – *are changed incrementally*. These changes concern a few elements only and do not question the basic content of these cognitive models. *The changes also lead to adjustments of strategy*. If such strategic adjustments are sufficiently significant, they can exert a relay influence on the cognitive models: the industry recipe and the company paradigm will change incrementally. The arrow with a dashed line in the picture describes this possibility. A change of this nature indicates that the changed strategy will contribute innovative and unexpected information whose incremental integration with the cognitive models will be useful.

An entirely different alternative is the radical route which, as its name implies, means a radical change in the industry recipe and the company paradigm. At the time of embarking on the radical route, the performance can be either unsatisfactory or satisfactory: the reasons for change can emerge with either one of the two prevailing performance alternatives. A very unsatisfactory performance can lead the organization to choose a radical rather than an incremental route, because a sufficient number of the reasons for change will then be realized. *However, such reasons for change can be realized also during a period of prevailing good performance.*



Specified theoretical frame of reference

The reasons of change are in the frame of reference summarized as four elements: the organization has reached a critical phase in its life cycle, the new requirements of the constituent groups, a new managing director, and a significant uncertainty in the operating environment. Many other reasons that appear to be unrelated can be reverted to one of these four main reasons.

These reasons trigger an unexpected and instant change in the industry recipe and company paradigm (phase 4). Their integrity will be totally broken and their entirely new composition will occur immediately. *There are several accelerating factors for this radical event: emotions, new contacts with the operating environment, a new cognitive interpretation and the advancing change within the organization.* These will help the new managing director promote a new industry recipe and company paradigm and the operations built on their basis.

A radical change in industry recipe and company paradigm also results in a fundamental strategic change. As the way of perceiving and interpreting the industry and one's own company is totally new, it is no longer possible to advance on the basis of the previous strategy: it does not fit with the picture of the world based on these new cognitive models.

If the strategy changes on the basis of the cognitive models, even this can bring along new information – information that is significant and unexpected. *It can have an incremental influence on industry recipe and company paradigm: the arrow with a dashed line, starting from strategy illustrates such possibility.*

Contribution and Discussion

Basic Content of Industry Recipe and Company Paradigm

The present doctoral thesis has used the concept of deep structure included in the punctuated equilibrium thesis to determine the fundamental content of industry recipe and company paradigm. Like this model, also deep structure is widely known and used as a concept and a context. It is the set of the basic choices on which the system is based (Gersick, 1988, 17, 21). This research shows that deep structure can be used as a synonym for the entity composed of industry recipe and company paradigm. By using the term deep structure in this way, it would be possible to relate the discussion to a wider scientific field. Industry recipe and company paradigm would then be the two basic elements of deep structure.

The five basic elements of deep structure are listed next (Tushman & Romanelli, 1985, 176) so that – like in this research – they are seen as the core content elements of industry recipe and company paradigm: industry recipe: 1) core beliefs and values relating to the industry; core of company paradigm: 2) core beliefs and values relating to the organization and the employees; peripheral set of company paradigm: 3) the products, markets, technologies and competitive practices of the company, 4) organizational structure, 5) power and control.

Change in Industry Recipe and Company Paradigm

The cognitive models are relatively permanent and the change, if any, generally occurs slowly. Also a revolutionary and instant change can sometimes occur. This is supported by Barr et al. (1992), Bartunek (1984) and Johnson (1987a, 1990).

The debate around this theme has not addressed the question of how long the changes occurring in the cognitive models of business leaders can be merely incremental. How long can a company exist only supported by incremental change? Is it possible to be successful only by means of incremental change that has prevailed for a long time? Does such change inevitably lead to revolutionary change?

The present research shows that a company can exist with a combination of constancy and incremental change for tens of years without a radical change. The industry recipe and company paradigm of the case company underwent only incremental changes from the early decades of the century until the 1970s. The content of these cognitive models remained largely unchanged. However, the company was very successful in its industry.

In the case company, this was supported firstly by the fact that the ownership remained all the time in the hands of one family. Secondly, the change of managing director in the 1950s was not a normal radical change, because the previous managing director – the true driving force behind the company – remained for twenty years in the service of the company and continued to influence its day-to-day operations. Also, the new managing director was appointed from within the company.

Reasons for Change

Scientific literature has suggested a great number of reasons for the revolutionary change in the cognitive models of business leaders. The authors generally cite one significant reason for change, but omit to mention that the change can also be caused by a combination of several reasons. This means that *several significant reasons whose compound effect leads to a change in the cognitive models emerge during a single short and intensive period.* The reasons can have a mutual causal correlation with each other, or at least they occur simultaneously or consecutively. *This happened also in the case company: first the company reached a critical phase in its life cycle, then there was an ownership change followed by the appointment of a new managing director, and finally the utilization of the resources made available by the new owner.* If even one of these reasons had not materialized, it could have prevented the revolutionary change.

Ownership change and the fact that the new owner had development expectations and significant resources to realize them emerge as some of the most significant reasons of change. Thanks to the significant resources of the new owner, the case company was able to recruit capable key persons, make acquisitions and investments, negotiate on a high level, change the industry structure and expand internationally.

Strategy and Strategic Change

Strategic literature suggests that the cognitive models of business leaders maintain the constancy of strategy. This means that only incremental strategic changes are possible. By contrast, a revolutionary change in cognitive models also leads to a revolutionary strategic change. Grinyer and Spender (1979b, 203) have illustrated these main alternatives in their model.

The following events took place in the case company: the revolutionarily changed strategy brought about incremental changes in the industry recipe and the company paradigm of the company. However, strategic literature has not clearly presented this possibility. The present research shows the following: first the industry recipe and the company paradigm undergo a revolutionary change, followed by a revolutionary strategic change, after which this entirely renewed strategy exerts a relay influence on industry recipe and company paradigm which as a result change incrementally. *Thus, in this case the cognitive models in fact got a clearly new content before a total strategic change. After that, their content changed incrementally due to the strategic change.*

Change within the Industry

Porter's model of five competitive forces (Porter, 1979a, 1980, 1985) defines the intensity of competition in a given industry. One element of this model are the new players who penetrate the market. These are generally perceived as individual companies which penetrate a new industry for the first time. *The present research emphasizes the fact that the concept of market penetration is considerably broader.*

A significant new player in an industry can be a big and dynamic company which buys a company already operating in that industry. It contributes abundant resources of a new kind which can help the acquired company even become an agent of change in its industry. The present research thus highlights two factors: ownership changes and changes in resources, resulting in significant changes in competitive power. They have clear links with the debate on the impact of ownership changes (Whipp, 1990), evolution of the industry and the discussion on the resource-based view.

As was noted earlier, organizations can act as agents of change, thus changing the industry structure and at the same time shaping the industry recipe (Hellgren & Melin, 1993; Hellgren & Löwstedt, 1998). The present doctoral thesis addresses the same phenomenon. Also in this case, the case company acted as an agent of change: it brought about a significant change in the industry structure. This research did not analyze a potential change in the collective industry recipe.

This research contributes one significant feature to the agent theory. When Hellgren and Melin (1993) suggest that the views of a strong managing director are reflected in the industry through the organization, *the resource questions are ignored – at least explicitly. The present research contributes precisely this resource element to the agent theory.* This research emphasizes that many other types of

resources are needed in addition to a new vision and personal power, because then the company will be more likely to exert an influence and bring about a structural change in its industry.

The case company received from its new owner among other things a higher status and a stronger image, significant industrial resources, high-level industry contacts and negotiating power, acquisition expertise and internationalization expertise. Without these resources the case company would have been unable to act as an agent of change in its industry.

Management of a Multi-business Company

Goold and Campbell (1987) suggested three strategic management styles for corporate management: strategic planning, strategic control and economic control. *The present research shows that the strategic planning style in a multi-business company can lead its business unit to revolutionary changes.* A result of this is that the business unit will assume the role of an agent of change, which can lead to changes in the industry structure.

Lainema (1996, 116-118) presents that there are multi-business companies which have neither particular dominant sub-sector of the industry supply chain nor dominant logic. *The present research shows that such a multi-business company (Amer Group Ltd) is vulnerable as it attempts to control its business units with diverging logic.* Pressing the case company (Hyppölä Ltd) into a rapid internationalization process relatively soon resulted in the divestment of the international operations and the entire business unit.

LÄHDELUETTELO

- Abercrombie, N. - Hill, S. - Turner, B.S. (1984) *The Penguin Dictionary of Sociology*. Penguin Books, Middlesex.
- Abernathy, W.J. (1978) *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*. Baltimore.
- Abernathy, W.J. - Clark, K.B. (1983) *Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future for America*. Boston.
- Abernathy, W.J. - Utterback, J. (1982) *Patterns of Industrial Innovation*. Teoksessa Tushman, M. - Moore, W. (toim.) *Reading in the Management Innovation*. Pitman Publishing, Boston, 97-108.
- Alasuutari, Pertti (1994) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.
- Aldrich, H.E. (1975) *Organizations and Environments*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Aldrich, H.E. - Auster, E.R. (1986) *Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and their Strategic Implications*. Teoksessa Staw, B. - Cummings, L. (toim.) *Research in Organizational Behaviour*. Vol. 8. JAI Press, Greenwich, 165-198.
- Aldrich, H.E. - McKelvey, W. - Ulrich, D. (1984) *Design Strategy from the Population Perspective*. *Journal of Management*, 10 (1), 67-86.
- Allaire, Y. - Firsirotu, M.E. (1984) *Theories of Organizational Culture*. *Organizational Studies*, 5 (3), 193-226.
- Allardt, Erik (1966) *Historian ja sosiologian suhde*. Historiallinen aikakauskirja.
- Allison, G.T. (1971) *The Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Little Brown, Boston.
- Allmendinger, J. - Hackman, J.R. (1996) *Organizations in Changing Environments: The Case of East German Symphony Orchestras*. *Administrative Science Quarterly*, 41, 337-369.
- Alvesson, Mats (1989) *Ledning av kunskapsföretag*. Norstedts Förlag, Stockholm.
- Anderson, J.R. (1985) *Cognitive Psychology*. Freeman, New York.
- Anderson, P.A. (1983) *Decision Making by Objection and the Cuban Missile Crisis*. *Administrative Science Quarterly*, 28, 201-222.
- Andrews, Kenneth R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood.
- Ansoff, H. Igor (1965) *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.
- Ansoff, H. Igor (1979) *Strategic Management*. John Wiley, New York.
- Ansoff, H. Igor (1980) *Strategic Issue Management*. *Strategic Management Journal*, 1 (2), 131-148.
- Anton, T.J. (1966) *The Politics of State Expenditure in Illinois*. University of Illinois Press, Urbana and London.
- Argyris, C. - Schön, D.A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading.
- Arrow, K.J. (1964) *Review of "A Strategy of Decision"*. *Political Science Quarterly*, 79, 584-588.

- Astley, W.G. - Van de Ven, A. (1983) Central Perspectives and Debates in Organizational Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
- Bandura, Albert (1986) *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Barbalet, J.M. (1987) Power, Structural Resources, and Agency. *Current Perspective in Social Theory*, 8, 1-24.
- Barley, S.R. (1986) Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 78-108.
- Barnard, Chester (1960) *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge.
- Barnes, J. (1984) Cognitive Biases and their Impact on Strategic Planning. *Strategic Management Journal*, 5, 129-138.
- Barney, J.B. - Hoskisson, R.E. (1990) Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals. *Managerial and Decision Economics*, 11, 187-198.
- Barr, Pamela S. - Stimpert, J.L. - Huff, Anne S. (1992) Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal. *Strategic Management Journal*, 13, 15-36.
- Bartunek, J.M. (1984) Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order. *Administrative Science Quarterly*, 29, 355-372.
- Bartunek, J.M. - Louis, M. (1988) The Interplay of Organization Development and Organizational Transformation. Teoksessa Woodman, R.W. - Pasmore, W.A. (toim.) *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 2. JAI Press, Greenwich, 97-134.
- Bass, B.M. (1985) *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press, New York.
- Bass, B.M. (1990) From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Becker, H.S. (1986) *Doing Things Together*. Northwestern University Press, Evanston.
- Bennis, W.G. (1966) *Changing Organizations: Essays on the Development and Evolution of Human Organizations*. McGraw-Hill, New York.
- Berger, P. - Luckmann, T. (1966) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin Books, Norwich.
- Bettis, R.A. - Prahalad, C.K. (1995) The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 5-14.
- Beyer, J.M. (1981) Ideologies, Values, and Decision Making in Organizations. Teoksessa Nyström, P.C. - Starbuck, W.H. (toim.) *Handbook of Organizational Design*. Vol. 2. Oxford University Press, New York, 166-202.
- Bigelow, J. (1982) A Catastrophe Model of Organizational Change. *Behavioral Science*, 27, 26-42.
- Biggart, N.W. (1977) The Creative-destructive Process of Organizational Change: The Case of the Post Office. *Administrative Science Quarterly*, 22, 410-426.

- Blau, P.M. (1970) A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, 35, 201-218.
- Bogner, W.C. - Thomas, H. - McGee, J. (1996) A Longitudinal Study of the Competitive Positions and Entry Paths of European Firms in the U.S. Pharmaceutical Market. *Strategic Management Journal*, 17 (2), 85-107.
- Borg, Olavi (1964) Suomen puolueideologiat: periaateohjelmien sisältöanalyttinen vertailu sekä katsaus niiden historialliseen taustaan ja syntyprosessiin. *Valtiotieteellisen yhdistyksen julkaisusarja, Politikan tutkimuksia* 5, Helsinki.
- Bouchard, Thomas J. Jr. (1976) Unobtrusive Measures: An Inventory of Uses. *Sociological Methods and Research*, 4, 267-300.
- Bourgeois, L.J. III (1980) Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, 5, 25-39.
- Bourgeois, L.J. III (1981) On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review*, 6 (1), 29-39.
- Bourgeois, L.J. III (1984) Strategic Management and Determinism. *Academy of Management Review*, 9 (4), 586-596.
- Bourgeois, L.J. III - Brodwin, D.R. (1984) Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5, 241-264.
- Bower, J.L. (1978) The Business of Business Is Servicing Markets. *American Economic Review*, 68, 322-327.
- Bowman, Cliff (1990) *The Essence of Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Braybrooke, D. - Lindblom, C.E. (1963) *Strategy of Decision*. John Wiley, New York.
- Bruns, R.J. Jr. - Kaplan, R.S. (toim.) (1987) *Accounting and Management Field Study Perspective*. Harvard Business School Press, Boston.
- Brunsson, N. (1981) *Politik och administration*. Liber, Stockholm.
- Brytting, Thomas (1991) *Organizing in the Small Growing Firm*. Stockholm School of Economics, The Economic Research Institute, Stockholm.
- Buckley, K. - Perkins, D. (1984) *Managing the Complexity of Organizational Transformation*. Teoksessa Adams, J.D. (toim.) *Transforming Work*. Miles River Press, Virginia, 55-67.
- Burgelman, R.A. (1983) A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, 8 (1), 61-70.
- Burns, J.M.G. (1978) *Leadership*. Harper and Row, New York.
- Burns, T. - Stalker, G. (1961) *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
- Burrell, G. - Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Gower, Guildford.
- Buzzel, R.D. - Gale, B.T. - Sultan, R.G. (1975) Market Share - A Key to Profitability. *Harvard Business Review*, 53 (1), 97-106.

- Calori, R. - Johnson, G. - Sarnin, P. (1992) French and British Top Manager's Understanding of the Structure and the Dynamics of their Industries: A Cognitive Analysis and Comparison. *British Journal of Management*, 3, 61-78.
- Camillus, J.C. (1982) Reconciling Logical Incrementalism and Synoptic Formalism: An Integrated Approach to Designing Strategy Planning Processes. *Strategic Management Journal*, 3, 227-283.
- Campbell, D.T. (1975) Degrees of Freedom and Case Study. *Comparative Political Studies*, 8, 178-193.
- Carroll, Glenn R. (1984) Organizational Ecology. *Annual Review of Sociology*, 10, 71-93.
- Carter, E.E. (1971) The Behavioral Theory of the Firm and Top-level Corporate Decisions. *Administrative Science Quarterly*, 16, 413-428.
- Caves, R.E. - Porter, M.E. (1977) From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91, 241-262.
- Chaffee, Ellen E. (1984) Successful Strategic Management in Small Private Colleges. *Journal of Higher Education*, 55, 212-241.
- Chaffee, Ellen E. (1985) Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10 (1), 89-98.
- Chakravarthy, Balaji S. (1982) Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *Academy of Management Review*, 7 (1), 33-44.
- Chakravarthy, Balaji S. - Doz, Yves (1992) Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-renewal. *Strategic Management Journal*, 13, Summer Special Issue, 5-14.
- Chandler, Alfred D. (1969) *Strategy and Structure*. Cambridge, New York.
- Child, J. (1964) Quaker Employees and Industrial Relations. *Sociological Review*, 12, 293-315.
- Child, J. (1968) British Management Thought as a Case Study within the Sociology of Knowledge. *Sociological Review*, 16 (2), 217-239.
- Child, J. (1972) Organization Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6, 1-22.
- Child, J. (1973) *Man and Organization: The Search for Explanation and Sociological Relevance*. Allen & Unwin, London.
- Clark, B. (1972) The Organizational Saga in Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 17, 178-183.
- Clark, J. - McLoughlin, I. - Rose, H. - King, R. (1988) *The Process of Technological Change: New Technology and Social Choice in the Workplace*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Cohen, Michael D. - March, James G. - Olsen, Johan P. (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Cohen, Michael D. - March, James G. - Olsen, Johan, P. (1987) People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance. *Teoksessa Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitetsforlaget, Bergen.

- Connerton, P. (1989) *How Societies Remember*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Cool, K.O. - Schendel, D.E. (1987) Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry. *Management Science*, 33, 1102-1124.
- Cool, K.O. - Schendel, D.E. (1988) Performance Differences among Strategic Group Members. *Strategic Management Journal*, 9 (3), 207-223.
- Cooper, David J. - Hayes, David - Wolf, Frank (1981) Accounting in Organized Anarchies: Understanding and Designing Accounting Systems in Ambiguous Situations. *Accounting, Organizations and Society*, 3, 175-191.
- Coppock, R. (1977) Decision-making when Public Opinion Matters. *Policy Sciences*, 8, 135-146.
- Cosier, R.A. (1981) Dialectic Inquiry in Strategic Planning: A Case of Premature Acceptances. *Academy of Management Review*, 6, 643-648.
- Csanyi, Vilmos (1980) General Theory of Evolution. *Acta Biologica Academiae Hungaricae*, 31 (4), 409-434.
- Cyert, R.M. - March, J.G. (1967) *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Daft, R.L. - Weick, K.E. (1984) Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9 (2), 284-295.
- Dalton, G.W. (1970) Influence and Organizational Change. Teoksessa Dalton, G.W. - Lawrence, P.R. (toim.) *Organizational Change and Development*. Irwin, Belfast.
- D'Andrade, R.G. (1976) A Propositional Analysis of U.S. American Beliefs about Illness. Teoksessa Basso, K.H. - Selby, H.A. (toim.) *Meaning in Anthropology*. University of New Mexico Press, Albuquerque, 155-180.
- D'Aunno, T. - Sutton, R.L. - Price, R.H. (1991) Isomorphism and External Support in Conflicting Institutional Environments: A Study of Drug Abuse Treatment Units. *Academy of Management Journal*, 34, 636-661.
- Dawson, Patrick (1994) *Organizational Change: A Processual Approach*. Paul Chapman Publishing, London.
- Dawson, Patrick (1997) In at the Deep End: Conducting Processual Research on Organizational Change. *Scandinavian Journal of Management*, 13 (4), 389-405.
- De Bivort, L.H. (1984) Fast-tracking the Transformation of Organization. Teoksessa Adams, J.D. (toim.) *Transforming Work*. Miles River Press, Virginia, 243-252.
- Denzin, Norman K. (1978) *The Research Act*. McGraw-Hill, New York.
- Denzin, Norman K. (1989a) *Interpretive Interactionism*. Sage Publications, Newbury Park.
- Denzin, Norman K. (1989b) *The Research Act*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Denzin, Norman K. - Lincoln, Yvonna S. (1995) Introduction: Entering the Field of Qualitative Research. Teoksessa Denzin, Norman K. - Lincoln, Yvonna S. (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, 1-17.

- DiMaggio, P.J. - Powell, W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Dirsmith, M.W. - Covalski, M.A. (1983) Strategy, External Communication and Environmental Context. *Strategic Management Journal*, 4, 137-151.
- Donaldson, G. - Lorsch, J.W. (1984) Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction. Basic Books, New York.
- Downey, H.K. - Brief, A.P. (1986) How Cognitive Structures Affect Organizational Design: Implicit Theories of Organizing. Teoksessa Sims, H.P. - Gioia, D.A. et al. (toim.) *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Dranove, David - Peteraf, Margaret - Shanley, Mark (1998) Do Strategic Groups Exist: An Economic Framework for Analysis. *Strategic Management Journal*, 19, 1029-1044.
- Dror, Y. (1964) Muddling through - "Science" or Inertia? *Public Administration Review*, 24, 153-157.
- Dror, Y. (1983) Public Policy Making Reexamined. Transaction, New Brunswick.
- Duck, J.D. (1993) Managing Change: The Art of Balancing. *Harvard Business Review*, November-December, 109-118.
- Duncan, R.B. (1972a) Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Duncan, R.B. (1972b) Environmental Uncertainty: The Impact on Organizational Effectiveness. *Human Relations*, 26, 273-291.
- Dutton, J. - Dukerich, J. (1991) Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Dutton, J. - Duncan, R. (1987) The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8 (3), 279-296.
- Dutton, J. - Jackson, S. (1987) The Categorization of Strategic Issue by Decision Makers and its Links to Organizational Actions. *Academy of Management Review*, 12, 76-90.
- Dye, T.R. (1975) *Understanding Public Policy*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Eisenhardt, K.M. - Schoonhoven, C.B. (1990) Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35, 504-529.
- Eisenhardt, K.M. - Zbaracki, M.J. (1992) Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- Eldredge, N. - Gould, S. (1972) Punctuated Equilibria: An Alternative to Phyletic Gradualism. Teoksessa Schopf, T.J. (toim.) *Models of Paleobiology*. Freeman, Cooper & Co., San Francisco, 82-115.

- Emery, F.E. - Trist, E.L. (1965) The Causal Texture of Environments. *Human Relations*, 18, 21-32.
- Ezioni, A. (1967) Mixed Scanning: A "Third" Approach to Decision Making. *Public Administration Review*, 27 (5), 385-392.
- Ezioni, A. (1986) Mixed Scanning Revisited. *Public Administration Review*, 46 (1), 8-14.
- Ezioni, A. (1989) Humble Decision Making. *Harvard Business Review*, 67 (4), 122-126.
- Feagin, J.R. - Orum, A.M. - Sjöberg, G. (1991) A Case for the Case Study. University of North Carolina Press, Chapel Hill.
- Fiegenbaum, A. - Thomas, H. (1990) Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-1984. *Strategic Management Journal*, 11 (3), 197-215.
- Fiegenbaum, A. - Thomas, H. (1995) Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modelling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy. *Strategic Management Journal*, 16 (6), 461-476.
- Fielding, N.G. - Fielding, J.L. (1986) *Linking Data*. Sage Publications, Beverly Hills.
- Fiol, C.M. - Huff, A.S. (1992) Maps for Managers: Where are we? Where do we Go from here? *Journal of Management Studies*, 29 (3), 267-285.
- Fletcher, K.E. - Huff, A.S. (1990) Strategic Argument Mapping: A Study of Strategic Reformulation at AT&T. Teoksessa Huff, A.S. (toim.) *Mapping Strategic Thought*. John Wiley, New York.
- Flinck, U. (1992) Triangulation Revisited: Strategy of Validation or Alternative? *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 22, 175-198.
- Ford, E.B. (1979) *Understanding Genetics*. Faber and Faber, London.
- Frost, P. - Stablein, R. (1994) *Doing Exemplary Research*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Gahmberg, Henrik (1991) Strategy as Signification of Meaning: Building on the Interpretative View. Teoksessa Näsi, Juha (toim.) *Arenas of Strategic Thinking*. Foundation for Economic Education, Helsinki, 163-177.
- Galbraith, C. - Schendel, D. (1983) An Empirical Analysis of Strategy Types. *Strategic Management Journal*, 4, 153-173.
- Galbraith, J.R. (1977) *Organization Design*. Addison-Wesley, Reading.
- Galbraith, J.R. (1983) Strategy and Organization Planning. *Human Resource Management*, 22 (1-2), 63-77.
- Galbraith, J.R. - Kazanjian, J.R. (1986) *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process*. West Publishing, St. Paul.
- Galbraith, J.R. - Nathanson, D.A. (1978) *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. West Publishing, St. Paul.
- Galtung, Johan (1969) *Theory and Methods of Social Research*. Vojens.
- Gersick, Connie J.G. (1988) Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
- Gersick, Connie J.G. (1989) Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups. *Academy of Management Journal*, 32, 274-309.

- Gersick, Connie J.G. (1991) Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*, 16 (1), 10-36.
- Ghemawat, Pankaj (1999) *Strategy and the Business Landscape*. Addison-Wesley, Reading.
- Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society*. Polity Press, Cambridge.
- Gilbert, Daniel R. - Hartman, Edwin - Mauriel, John J. - Freeman, R. Edward (1988) *A Logic for Strategy*. Ballinger, Cambridge.
- Ginsberg, A. (1988) Measuring and Modelling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Empirical Directions. *Strategic Management Journal*, 9, 559-575.
- Ginsberg, A. - Abrahamsson, E. (1991) Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates. *Journal of Management Studies*, 28 (2), 173-190.
- Ginsberg, A. - Bucholz, A. (1990) Converting to For-profit Status: Corporate Responsiveness to Radical Change. *Academy of Management Journal*, 33 (3), 445-477.
- Gioia, Dennis A. (1986a) Symbols, Scripts and Sensemaking: Creating Meaning in the Organizational Experience. Teoksessa Sims, H.P. - Gioia, D.A. et al. (toim.) *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational and Social Cognition*. Jossey-Bass, San Francisco, 49-74.
- Gioia, Dennis A. (1986b) Conclusion: The State of the Art in Organization Social Cognition, A Personal View. Teoksessa Sims, H.P. - Gioia, D.A. et al. (toim.) *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational and Social Cognition*. Jossey-Bass, San Francisco, 336-356.
- Gioia, Dennis A. - Chittipeddi, K. (1991) Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Glaser, Barney G. - Strauss, Anselm L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine De Gruyter, New York.
- Glaser, R. (1984) Education and Thinking: The Role of Knowledge. *American Psychologist*, 39 (2), 93-104.
- Glueck, W. (1976) *Business Policy, Strategy Formation, and Management Action*. New York.
- Goold, Michael - Campbell, Andrew (1987) *Strategies and Styles*. Basil Blackwell, Oxford.
- Gould, Stephen J. (1989) Punctuated Equilibrium in Fact and Theory. *Journal of Social Biological Structure*, 12, 117-136.
- Greiner, G. (1983) Senior Executives as Strategic Actors. *New Management*, 1.
- Greiner, L.E. (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50, 37-46.
- Grinyer, P.H. - Spender, J.-C. (1979a) Recipes, Crises and Adoption in Mature Industries. *International Studies of Management and Organization*, 9 (3), 113-133.

- Grinyer, P.H. - Spender, J.-C. (1979b) Turnaround Managerial Recipes for Strategic Success: The Fall and Rise of the Newton Chambers Group. Associated Business Press, London.
- Grönfors, Martti (1982) Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. WSOY, Juva.
- Guba, Egon G. (1990) The Alternative Paradigm Dialog. Teoksessa Guba, Egon G. (toim.) The Paradigm Dialog. Sage Publications, Newbury Park.
- Guba, Egon G. - Lincoln, Yvonna S. (1995) Competing Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa Denzin, Norman K. - Lincoln, Yvonna S. (toim.) Handbook of Qualitative Research. Sage Publications, Thousand Oaks, 105-117.
- Gunz, H. - Whitley, R. (1985) Managerial Cultures and Industrial Strategies in British Firms. *Organization Studies*, 6 (3), 247-273.
- Haken, H. (1981) Synergetics: Is Self-organization Governed by Universal Principles? Teoksessa Jantsch, E. (toim.) Toward a Unifying Paradigm of Physical, Biological, and Sociocultural Evolution. Westview Press, Boulder, 15-23.
- Halal, W. - Lasken, R. (1980) Management Applications of Catastrophe Theory. *Business Horizons*, 23 (1), 34-44.
- Halberstam, D. (1986) *The Reckoning*. Marrow, New York.
- Halbwachs, M. (1992) *On Collective Memory*. University of Chicago Press, Chicago.
- Hambrick, D.C. (1980) Operationalizing the Concept of Business-level Strategy in Research. *Academy of Management Review*, 5, 567-575.
- Hambrick, D.C. - Mason, P.A. (1984) Upper Echelons: The Organization as Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hammersley, M. - Atkinson, P. (1983) *Ethnography, Principles in Practice*. Routledge, London.
- Hannan, M.T. - Freeman, J. (1977) The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), 929-964.
- Hannan, M.T. - Freeman, J. (1984) Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Hannan, M.T. - Freeman, J. (1989) *Organizational Ecology*. Harvard University Press, Cambridge.
- Hardy, C. (1994) *Managing Strategic Action: Mobilizing Change*. Sage Publications, London.
- Hardy, C. (1995) Managing Strategic Change: Power, Paralysis and Perspective. *Advances in Strategic Management*, 12 (B), 3-31.
- Hardy, C. (1996) Understanding Power: Bringing about Strategic Change. *British Journal of Management*, 7, S3-S16.
- Hardy, C. - Redivo, F. (1994) Power and Organizational Development: A Framework for Organizational Change. *Journal of General Management*, 20 (2), 1-13.
- Hatten, K.J. - Schendel, D.E. - Cooper, A.C. (1978) A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry, 1952-1971. *Academy of Management Journal*, 21, 592-610.

- Hedberg, Bo (1981) How Organizations Learn and Unlearn. Teoksessa Starbuck, W.H. - Nyström, P.C. (toim.) Handbook of Organizational Design. Vol. 1, 3-27.
- Hedberg, Bo - Jönsson, S. (1977) Strategy Formulation as a Discontinuous Process. *International Studies of Management and Organization*, 7 (2), 88-109.
- Hedberg, Bo - Jönsson, S. (1989) Between Myths and Action. *Scandinavian Journal of Management*, 5, 177-185.
- Hedberg, Bo - Nyström, P.C. - Starbuck, W.H. (1976) Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self Designing Organization. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), 41-65.
- Heikkinen, Antero (1974) *Historiantutkimuksen päämäärät ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hellgren, Bo - Löwstedt, Jan (1998) Agency and Organization: A Social Theory Approach to Cognition. Teoksessa Eden, C. - Spender, J.-C. (toim.) *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. Sage Publications, Trowbridge, Wiltshire, 40-57.
- Hellgren, Bo - Melin, Leif (1992) Business Systems, Industrial Wisdom and Corporate Strategies. Teoksessa Whitley, R. (toim.) *European Business Systems: Firms and Markets in their National Contexts*. Sage Publications, London, 180-197.
- Hellgren, Bo - Melin, Leif (1993) The Role of Strategists' Ways-of-thinking in Strategic Change Processes. Teoksessa Hendry, John - Johnson, Gerry - Newton, Julia (toim.) *Strategic Thinking: Leadership and the Management Change*. John Wiley, Chichester, 47-68.
- Hellgren, Bo - Melin, Leif - Petterson, A. (1993) Structure and Change in Industrial Fields: A Contextual Approach. Teoksessa Cavusgil, S.T. (toim.) *Advances in International Marketing*. Vol. 5. JAI Press, Greenwich.
- Herriot, R.E. - Firestone, W.A. (1983) Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability. *Educational Researcher*, 12 (2), 14-19.
- Hewitt, J.P. - Hall, P.M. (1973) Social Problems, Problematic Situations, and Quasi-theories. *American Sociological Review*, 38, 367-374.
- Hickox, D.J. - Butler, R.J. - Cray, D. - Mallory, G.R. - Wilson, D.C. (1986) *Top Decisions: Strategic Decision-making in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Hirsijärvi, Sirkka - Hurme, Helena (1984) Merkityksen ongelma haastattelututkimuksessa. *Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja A 3/1984*, Jyväskylä.
- Hirsijärvi, Sirkka - Hurme, Helena (1991) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hofer, Charles W. (1975) Toward a Contingency Theory of Business Strategy. *Academy of Management Journal*, 18, 784-810.
- Hofer, Charles W. - Schendel, Dan E. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing, St. Paul.

- Hookana-Turunen, Heli (1998) Päätöksenteko ja strategia yrityksen valuuttariskien hallinnassa. Päätöksentekijät organisatorisessa ja sosiaalisessa kontekstissaan. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-4, Turku.
- Hrebiniak, L.G. - Joyce, W.F. (1985) Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30, 336-349.
- Huff, Anne S. (1982) Industry Influences on Strategy Reformulation. *Strategic Management Journal*, 3 (2), 119-131.
- Huff, J.O. - Huff, A.S. - Thomas, H. (1992) Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia. *Strategic Management Journal*, 13, 55-75.
- Hunt, M. (1972) Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Isabella, L.A. (1990) Evolving Interpretations as Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. *Academy of Management Journal*, 33 (1), 7-41.
- Isnard, C.A. - Zeeman, E.C. (1977) Some Models from Catastrophe Theory in the Social Sciences. Teoksessa Zeeman, E.C. (toim.) *Catastrophe Theory in the Social Sciences - Selected Papers: 1972-1977*. Addison-Wesley, MA.
- Jackson, S. - Dutton, E. (1988) Discerning Threat and Opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33, 370-387.
- Janis, I.L. - Mann, L. (1977) *Decision Making*. Free Press, New York.
- Jauch, L.R. - Osborn, R.N. (1981) Toward an Integrated Theory of Strategy. *Academy of Management Review*, 6, 491-498.
- Jemison, David B. (1981) The Contribution of Administrative Behavior to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6, 633-642.
- Jick, Todd D. (1979) Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.
- Johnson, Gerry (1986) Managing Strategic Change - The Role of Strategic Formulae. Teoksessa McGee, John - Thomas, Howard (toim.) *Strategic Management Research: A European Perspective*. John Wiley, Chichester, 71-87.
- Johnson, Gerry (1987a) *Strategic Change and the Management Process*. Basil Blackwell, Oxford.
- Johnson, Gerry (1987b) Commentary on Chapter 1. Teoksessa Pettigrew, Andrew (toim.) *The Management of Strategic Change*. Basil Blackwell, Oxford.
- Johnson, Gerry (1988) Rethinking Incrementalism. *Strategic Management Journal*, 9 (1), 75-91.
- Johnson, Gerry (1990) Managing Strategic Change: The Role of Symbolic Action. *British Journal of Management*, 1, 183-200.
- Johnson, Gerry (1992) Managing Strategic Change - Strategy, Culture and Action. *Long Range Planning*, 25 (1), 28-36.
- Johnson, Gerry - Scholes, K. (1988) *Exploring Corporate Strategy*. Prentice-Hall, London.

- Johnson-Laird, P.N. (1983) *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language, Inference, and Consciousness*. Cambridge University Press, Melbourne.
- Jones, C.O. (1975) *Clean Air: The Policies and Politics of Pollution Control*. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.
- Jönsson, S.A. - Lundin, R.A. (1977) Myths and Wishful Thinking as Management Tools. *North-Holland/TIMS Studies in the Management Sciences*, 5, 157-170.
- Kalela, Jorma (1976) *Historian tutkimusprosessi*. Gaudeamus, Jyväskylä.
- Kanter, R.M. - Stein - Jick, T. (1992) *The Challenge of Organizational Change*. Free Press.
- Karlöf, Bengt (1987) *Business Strategy and Practice*. John Wiley, Chichester.
- Karpik, Lucien (1981) *Organizations, Institutions and History*. Teoksessa Zey-Ferrel, M. - Aiken, M. (toim.) *Complex Organizations: Critical Perspectives*. Scott-Foresman, Dallas.
- Kelly, D.Y. - Amburgey, T.L. (1991) Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 34, 591-612.
- Kennedy, P. (1987) *The Rise and Fall of the Great Powers*. Random House, New York.
- Kerlinger, F.N. (1973) *Foundations of Behavioral Research*. Holt, Rinehart and Winston, London.
- Kidder, L. (1981) *Research Methods in Social Relations*. Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Kimberly, J.R. (1984) Anatomy of Organizational Design. *Journal of Management*, 10, 109-126.
- Kimberly, J.R. - Miles, R.H. (1980) *The Organizational Life Cycle*. Jossey-Bass, San Francisco.
- King, W.R. - Cleland, D.I. (1978) *Strategic Planning and Policy*. Van Nostrand Reinhold, New York.
- Kirjavainen, Paula (1997) Strateginen oppiminen tietointensiivisessä organisaatiossa. Teoriaa luova case-tutkimus oppimisesta kahden tietoyrityksen strategisessa kehityksessä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2, Turku.
- Kleiner, B. H. - Corrigan, W.A. (1989) Understanding Organizational Change. *Leadership and Organization Development Journal*, 10 (3), 25-31.
- Knights, D. - Morgan, G. (1991) Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12, 251-273.
- Kotter, J. (1982) *The General Manager*. Free Press, New York.
- Kotter, J. - Heskett, J. (1992) *Corporate Culture and Performance*. Free Press, New York.
- Kroeber, A. - Parsons, T. (1958) The Concept of Culture and of Social System. *American Sociological Review*, 23, 582-583.
- Kuhn, T.S. (1979) *The Structure of Scientific Revolution*. University of Chicago Press, Chicago.

- Kuitunen, Kimmo (1993) Innovative Behavior and Organizational Slack of a Firm. A Case Study on the Development of Production Technology in a Finnish Clothing Firm. *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja*, A:87, Helsinki.
- Laine, Juhani (1991) The Change in the Configuration of Strategy and Structure. *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja*, B-109, Helsinki.
- Lainema, Matti (1996) Monialayrityksen johtaminen. Miten monialayrityksen johto voi lisätä tulosryhmiensä tai yksikköjensä arvoa. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja*. Sarja A-5, Turku.
- Langfield-Smith, Kim (1992) Exploring the Need for a Shared Cognitive Map. *Journal of Management Studies*, 29 (3), 349-368.
- Lant, T.K. - Mezias, S.J. (1992) An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation. *Organization Science*, 3, 47-71.
- Laukkanen, Mauri (1989) Understanding the Formation of Managers' Cognitive Maps: A Comparative Case Study of Context Traces in Two Business Firm Clusters. *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja*, A:65, Helsinki.
- Laukkanen, Mauri (2000) Maintaining the Cognitive Grip: Managing and Learning in a Crisis. *Teoksessa Hellgren, Bo - Löwstedt, Jan (toim.) Management in the Thought-full Enterprise: A Socio-cognitive Approach to the Organization of Human Resources*. Fagbokforlaget, Oslo.
- Lawrence, P.R. - Lorsch, J.W. (1967) *Organization and Environment*. Harvard Business School, Boston.
- Learned, E.P. - Christensen, R.C. - Andrews, K.R. - Guth, W.D. (1969) *Business Policy: Text and Cases*. Irwin, Homewood.
- Lenz, R.T. (1981) "Determinants" of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review. *Strategic Management Journal*, 2, 131-154.
- Levinson, D.J. (1978) *The Seasons of a Man's Life*. Knopf, New York.
- Levinson, D.J. (1986) A Conception of Adult Development. *American Psychologist*, 41, 3-13.
- Levi-Strauss, C. (1966) *The Savage Mind*. University of Chicago Press, Chicago.
- Levy, A. (1986) Second-order Planned Change: Definition and Conceptualization. *Organizational Dynamics*, Summer, 5-20.
- Lewin, Kurt (1947) Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lincoln, Yvonna S. - Guba, Egon G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, Beverly Hills.
- Lindblom, C.E. (1959) The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, 19, 79-88.
- Lindell, Pia - Melin, Leif - Gahmberg, Henrik J. - Hellqvist, Andreas - Melander, Andreas (1998) Stability and Change in a Strategist's Thinking. *Teoksessa Eden, C. - Spender, J.-C. (toim.) Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. Sage Publications, Trowbridge, Wiltshire, 76-92.
- Llewellyn, Sue (1993) Working in Hermeneutic Circles in Management Accounting Research: Some Implications and Applications. *Management Accounting Research*, 4, 231-249.

- Lorange, P. - Vancil, R.F. (1976) How to Design a Strategic Planning System. *Harvard Business Review*, 54 (5), 75-81.
- Loye, D. - Eisler, R. (1987) Chaos and Transformation: Implications of Non-equilibrium Theory for Social Science and Society. *Behavioral Science*, 32, 53-65.
- Lukes, S. (1974) *Power: A Radical View*. MacMillan, London.
- Lundberg, C. (1984) Strategies for Organizational Transitioning. Teoksessa Kimberley, J.R. - Quinn, R.E. (toim.) *Managing Organizational Transitions*. Irwin, Homewood.
- Lyles, Marjorie A. - Schwenk, Charles R. (1992) Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures. *Journal of Management Studies*, 29 (2), 155-174.
- Löwstedt, Jan (1988) Mot en förändrad arbetsorganisation. Teoksessa Docherty, P. - Löwstedt, J. (toim.) *Vägval inför CadCam*. Arbetsmiljöfonden, Stockholm.
- Löwstedt, Jan (1993) Organizing Frameworks in Emerging Organizations. A Cognitive Approach to the Analysis of Change. *Human Relations*, 46 (4), 501-526.
- MacMillan, I. - McCaffery, M. - Van Wijk, G. (1985) Competitors Responses to Easily Imitated New Products: Exploring Commercial Banking Product Introductions. *Strategic Management Journal*, 6, 75-86.
- March, James G. (1981) Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26, 563-3577.
- March, James G. (1994) *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. MacMillan.
- March, James G. - Simon, Herbert A. (1958) *Organizations*. John Wiley, New York.
- Markovic, Mihailo (1971) *Cause and Goal in History*. Praxis.
- Markus, H. - Zajonc, R.B. (1985) The Cognitive Perspective in Social Psychology. Teoksessa Lindzey, G. - Aronson, E. (toim.) *Handbook of Social Psychology*. Random House, New York, 137-230.
- Marshall, Catherine - Rossman, Gretchen B. (1989) *Designing Qualitative Research*. Sage Publications, Newsbury Park.
- Martin, J. - Feldman, M.S. - Hatch, M.J. - Sitkin, S.B. (1983) The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, 28, 438-452.
- Mason, R. - Mitroff, I. (1981) *Challenging Strategic Assumptions*. John Wiley, New York.
- McCall, M.W. - Kaplan, R. (1985) *Whatever It Takes: Decision Makers at Work*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- McGee, J. - Thomas, H. (1986) Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7 (2), 141-160.
- Melin, L. (1989) The Field-of-Force Metaphor. Teoksessa Johansson, I. - Hallen, L. (toim.) *Advances in International Marketing*, 3, 161-179.

- Melin, L. - Hellgren, B. (1994) Patterns of Strategic Processes: Two Change Typologies. Teoksessa Thomas, H. - O'Neal, D. - White, R. - Hurst, D. (toim.) *Building the Strategically-responsive Organization*. John Wiley, Chichester, 251-271.
- Meyer, A.D. (1982a) Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537.
- Meyer, A.D. (1982b) How Ideologies Supplant Formal Structures and Shape Responses to Environments. *Journal of Management Studies*, 19 (1), 46-61.
- Meyer, A.D. - Brooks, G.R. - Goes, J.B. (1990) Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change. *Strategic Management Journal*, 11, 93-110.
- Meyer, A.D. - Goes, J.B. - Brooks, G.R. (1993) Organizations Reacting to Hyperturbulence. Teoksessa Huber, G.P. - Glick, W.H. (toim.) *Organizational Change and Redesign*. Oxford University Press, New York, 66-111.
- Meyer, J.W. - Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Miles, R.H. - Cameron, K.S. (1982) *Coffin Nails and Corporate Strategies*. Englewood Cliffs.
- Miles, R.H. - Snow, C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York.
- Miller, Danny (1982) Evolution and Revolution: A Quantum View of Structural Change in Organizations. *Journal of Management Studies*, 19, 131-151.
- Miller, Danny (1986) Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.
- Miller, Danny - Friesen, Peter H. (1978) Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 24, 921-933.
- Miller, Danny - Friesen, Peter H. (1980a) Archetypes of Organizational Transition. *Administrative Science Quarterly*, 25, 269-299.
- Miller, Danny - Friesen, Peter H. (1980b) Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 22, 591-614.
- Miller, Danny - Friesen, Peter H. (1984a) *Organizations: A Quantum View*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Miller, Danny - Friesen, Peter H. (1984b) A Longitudinal Study of the Corporation Life Cycle. *Management Science*, 30, 1161-1183.
- Milliken, E.J. (1990) Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics. *Academy of Management Journal*, 33, 42-63.
- Mills, C. Wright (1970) *The Sociological Imagination*. Harmondsworth.
- Mintzberg, Henry (1973) *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row, New York.
- Mintzberg, Henry (1978) Patterns of Strategy Formation. *Management Science*, 24 (9), 934-948.
- Mintzberg, Henry (1988) Opening Up the Definition of Strategy. Teoksessa Quinn, James - Mintzberg, Henry - James, Robert (toim.) *The Strategy Process*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 13-20.

- Mintzberg, Henry - Ahlstrand, Bruce - Lampel, Joseph (1998) *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Prentice-Hall, New York.
- Mintzberg, Henry - McHugh, A. (1985) *Strategy Formation in Adhocracy*. *Administrative Science Quarterly*, 30, 160-197.
- Mintzberg, Henry - Westley, Frances (1992) *Cycles of Organizational Change*. *Strategic Management Journal*, 13, 39-59.
- Mitchell, T. (1985) *An Evaluation of the Validity of Correlational Research Conducted in Organizations*. *Academy of Management Review*, 10, 192-205.
- Mitroff, I.I. (1983) *Stakeholders of the Organizational Mind*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Montgomery, C.A. - Wernerfelt, B. - Balakrishnan, S. (1989) *Strategy Content and the Research Process: A Critique and Commentary*. *Strategic Management Journal*, 10, 189-197.
- Narayanan, V.K. - Fahey, L. (1990) *Evolution of Revealed Causal Maps During Decline: A Case Study of Admiral*. Teoksessa Huff, A.S. (toim.) *Mapping Strategic Thought*. John Wiley, New York, 109-133.
- Nelson, C. - Treichler, P.A. - Grossberg, L. (1992) *Cultural Studies*. Teoksessa Grossberg, L. - Nelson, C. - Treichler, P.A. (toim.) *Cultural Studies*. Routledge, New York.
- Nelson, R.R. - Winter, S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Newman, Karen L. - Nollen, Stanley D. (1998) *Managing Radical Organizational Change*. Sage Publications, London.
- Nisbett, R.E. - Ross, L. (1980) *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Normann, Richard A. (1975) *A Personal Quest for Methodology*. Scandinavian Institute for Administrative Research, Stockholm.
- Normann, Richard A. (1976) *Luova yritysjohdo*. Weilin+Göös, Tapiola.
- Nyström, P.C. (1986) *Comparing Beliefs of Line and Technostructure Managers*. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 812-819.
- Nyström, P.C. - Starbuck, W.H. (1984) *Managing Beliefs in Organizations*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 20 (3), 277-287.
- Näsi, Juha (1987) *Doughs and Bakers of Strategic Management*. Discussion Paper, Mississippi State University, College of Business & Industry.
- Näsi, Juha (toim.) (1988) *Liikkeenjohdon viisastenkivet*. Weilin+Göös, Espoo.
- Näsi, Juha (1991) *Strategic Thinking as Doctrine: Development of Focus Areas and New Insights*. Teoksessa Näsi, Juha (toim.) *Arenas of Strategic Thinking*. Foundation for Economic Education, Helsinki, 26-64.
- Näsi, Juha (1995) *What is Stakeholder Thinking? A Snapshot of a Social Theory of the Firm*. Teoksessa Näsi, Juha (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR-Julkaisut, Jyväskylä, 19-32.
- Näsi, Juha (1999) *Information Systems and Strategy Design: The Knowledge Creation Function in Three Modes of Strategy-making*. *Decision Support Systems*, 26, 137-149.

- Näsi, Juha - Giallourakis, Michael (1991) Corporate Cultures as Paradigms. University of Tampere, School of Business Administration. Series A3: Working Papers 18, Tampere.
- Näsi, Juha - Laine, Petri - Laine, Juhani (1996) Strategy Logic in a Megaleader Company. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos, reprint series n:o 43, Jyväskylä.
- Oliva, T.A. - Day, D.L. - MacMillan, I.C. (1988) A Generic Model of Competitive Dynamics. *Academy of Management Review*, 13 (3), 374-389.
- Orton, James D. (1997) From Inductive to Iterative Grouded Theory: Zipping the Gap between Process Theory and Process Data. *Scandinavian Journal of Management*, 13 (4), 419-438.
- Oster, S. (1982) Intraindustrial Structure and the Ease of Strategic Change. *Review of Economics and Statistics*, 64, 376-383.
- Padgett, John F. (1980) Managing Carbage Can Hierarchies. *Administrative Science Quarterly*, December, 583-604.
- Paine, F. - Naumes, W. (1974) Strategy and Policy Formation: An Integrative Approach. Philadelphia.
- Patton, Michael Q. (1990) Qualitative Evaluation and Research Methods. Sage Publications, London.
- Payne, R. - Pugh, D.S. (1976) Organizational Structure and Climate. Teoksessa Dunnette, M.D. (toim.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, Chicago.
- Pennings, Johannes M. (1985a) Implementing Strategy. Pitman, Marsfield.
- Pennings, Johannes M. (1985b) Introduction: On Nature and Theory of Strategic Decisions. Teoksessa Pennings, J.M. (toim.) *Organizational Strategy and Change*. Jossey-Bass, San Francisco, 1-34.
- Pennings, Johannes M. - Gresov, C.G. (1986) Technoeconomic and Structural Correlates of Organizational Culture: An Integrative Framework. *Organization Studies*, 7 (4), 317-334.
- Penrose, Edith T. (1980) *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford.
- Pentland, B.T. (1992) Organizing Moves in Software Support Lines. *Administrative Science Quarterly*, 28, 527-548.
- Perrow, C.A. (1967) A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32, 194-208.
- Perrow, C.A. (1984) *Normal Accident: Living with High Risk Technologies*. Basic Books, New York.
- Perrow, C.B. (1970) *Organizational Analysis: A Sociological View*. Wasworth, Belmont.
- Pettigrew, Andrew M. (1973) *The Politics of Organizational Decision Making*. Tavistock, London.
- Pettigrew, Andrew M. (1977) Strategy Formulation as a Political Process. *International Studies of Management and Organization*, 7, 78-87.

- Pettigrew, Andrew M. (1985a) Examining Change in the Long-term Context of Culture and Politics. Teoksessa Pennings, J.M. (toim.) *Organizational Strategy and Change*. Jossey-Bass, San Francisco, 269-318.
- Pettigrew, Andrew M. (1985b) *The Awakening Giant. Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Basil Blackwell, Oxford.
- Pettigrew, Andrew M. (1985c) Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice. Teoksessa Lawler, E.E. (toim.) *Doing Research That Is Useful in Theory and Practice*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Pettigrew, Andrew M. (1987) Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24 (6), 649-670.
- Pettigrew, Andrew M. (1988) Researching Strategic Change. Teoksessa Pettigrew, A.M. (toim.) *The Management of Strategic Change*. Blackwell, Oxford.
- Pettigrew, Andrew M. (1990) Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1 (3), 267-291.
- Pettigrew, Andrew M. (1997) What is a Processual Analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13 (4), 337-348.
- Pettigrew, Andrew M. - Ferlie, E. - McKee, L. (1992) *Shaping Strategic Change*. Sage Publications, London.
- Pettigrew, Andrew M. - Whipp, R. (1991) *Managing Change for Competitive Success*. Blackwell Publishers, Oxford.
- Pfeffer, J. (1981) Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. Teoksessa Cummings, L.L. - Staw, B.M. (toim.) *Research in Organizational Behavior*. Vol. 3. JAI Press, Greenwich, 1-52.
- Pfeffer, J. (1982) *Organizations and Organization Theory*. Pitman, Marshfield.
- Pfeffer, J. - Salancik, P.R. (1978) *The External Control of Organizations*. Harper & Row, New York.
- Phillips, Margaret E. (1996) Industry Mindsets: Exploring the Cultures of Two Macro-organizational Settings. Teoksessa Meindl, J.R. - Stubbart, C. - Porac, J.F. (toim.) *Cognition Within and Between Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, 475-507.
- Pihlanto, Pekka (1994) The Action Oriented Approach and Case Study Method in Management Studies. *Scandinavian Journal of Management*, 10 (4), 369-382.
- Polanyi, M. (1962) *Personal Knowledge: Towards a Post Critical Philosophy*. Routledge and Kegan Paul, London.
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. Doubleday & Co., New York.
- Pondy, L. (1969) Effects of Size, Complexity, and Ownership on Administrative Intensity. *Administrative Science Quarterly*, 14, 46-61.
- Pondy, L. (1983) Union of Rationality and Intuition in Management Action. Teoksessa Shrivastva, S. (toim.) *The Executive Mind*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Poppius, Liisa - Raevuori, Yrjö (1945) *Jämsäläinen suku Marttila-Tuorila- Hypölä*. Tampere.

- Porac, J.F. - Thomas, H. - Baden-Fuller, C. (1989) Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26 (4), 397-416.
- Porter, M.E. (1972) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57 (2).
- Porter, M.E. (1976) *Interbrand Choice Strategic and Bilateral Market Power*. Harvard University Press, Cambridge.
- Porter, M.E. (1979a) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, March-April, 137-145.
- Porter, M.E. (1979b) The Structure within Industries and Companies' Performance. *Review of Economics and Statistics*, May, 214-227.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Prahalad, C.K. - Bettis, Richard A. (1986) The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7 (6), 485-502.
- Preston, A.M. (1991) The "Problem" in and of Management Information System. *Accounting, Management and Information Technologies*, 43-69.
- Prigogine, I. - Stengers, I. (1984) *Order out Chaos: Man's New Dialogue with Nature*. Bantam Books, New York.
- Quinn, James B. (1980) *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Dow Jones-Irwin, Homewood.
- Quinn, Robert E. - Cameron, Kim (1983) Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29, 33-51.
- Rajagopalan, Nandini - Rasheed, Abdul M.A. (1995) Incremental Models of Policy Formulation and Non-incremental Changes: Critical Review and Synthesis. *British Journal of Management*, 6, 289-302.
- Ramanujam, V. - Varadarajan, P. (1989) Research on Corporate Diversification: A Synthesis. *Strategic Management Journal*, 10, 523-551.
- Ramaprasad, Arkalgud (1979) The Role of Feedback in Organizational Change: A Review and Redefinition. *Cybernetica*, 22
- Ramaprasad, Arkalgud (1982) Revolutionary Change and Strategic Management. *Behavioral Science*, 27, 387-392.
- Ranson, S. - Hinings, B. - Greenwood, R. (1980) The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, 25, 1-17.
- Rauhala, Lauri (1989) Hermeneuttinen näkökulma merkityksen ongelmaan. *Tiedepolitiikka*, 3, 3-14.
- Renvall, Pentti (1965) *Nykyajan historiantutkimus*. WSOY, Porvoo.
- Reuband, K.-H. (1980) Life Histories: Problems and Prospects of Longitudinal Designs. *Teoksessa Clubb, J. - Scheuch, E. (toim.) Historical Social Research: The Use of Historical and Process-produced Data*. Klett-Cotta, Stuttgart, 135-163.
- Rhenman, E. (1969) *Företaget och dess omvärld*. Lund.

- Rickert, Heinrich (1924) *Die Probleme der Geschichtsphilosophie*. 3. Aufl., Heidelberg.
- Romanelli, Elaine - Tushman, Michael L. (1994) Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 37 (5), 1141-1166.
- Rumelhart, D.E. (1984) Schemata and the Cognitive System. Teoksessa Wyer, R.S. - Srull, T.K. (toim.) *Handbook of Social Cognition*. Vol. 1. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, 161-188.
- Rumelt, R.P. (1979) Evaluation of Strategy: Theory and Models. Teoksessa Schendel, D.E. - Hofer, C.W. (toim.) *Strategic Management*. Little Brown, Boston, 196-217.
- Rumelt, R.P. (1986) *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard Business School Press, Boston.
- Santalainen, Timo (1990) Resurssijohtaminen: visioista muutokseen ja tulokseen. Weilin+Göös, Jyväskylä.
- Scapens, R.W. (1990) Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods. *British Accounting Review*, 259-281.
- Scapens, R.W. (1992) The Role of Case Study Methods in Management Accounting Research: A Personal Reflection and Reply. *British Accounting Review*, 369-383.
- Schein, Edgar H. (1987) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin+Göös, Espoo.
- Schendel, D.E. (1992) Introduction to the Winter 1992 Special Issue of Fundamental Themes in Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 13, 1-3.
- Schendel, D.E. - Hofer, C.W. (1979) *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Little Brown, Boston.
- Schulman, P.R. (1975) Non Incremental Policy Making: Notes towards an Alternative Paradigm. *American Political Science Review*, 69 (4), 1354-1370.
- Schutz, A. (1962) *Collected Papers I: The Problem of Social Reality*. Toimittanut Maurice Natanson. Martinus Nijhoff, The Hague.
- Schweder, R.A. (1977) Likeness and Likelihood in Everyday Thought: Magical Thinking and Everyday Judgments about Personality. *Current Anthropology*, 18 (4), 637-658.
- Schwenk, C.R. (1982) Effects of Inquiry Methods and Ambiguity: Tolerance on Prediction Performance. *Decision Sciences*, 13, 207-221.
- Sheldon, A. (1980) Organizational Paradigms: A Theory of Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 8 (3), 61-71.
- Shirley, R.S. (1982) Limiting the Scope of Strategy: A Decision Based Approach. *Academy of Management Review*, 7, 262-268.
- Shrivastava, P. - Mitroff, I. (1983) Frames of Reference Managers Use. *Advances in Strategic Management*, 1, 161-182.
- Silverman, David (1985) *Qualitative Methodology and Sociology*. Aldershot, Gower.

- Simon, Herbert A. (1957) *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*. MacMillan, New York.
- Simon, Herbert A. (1977) *The New Science of Management Decision*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Simon, Herbert A. (1979) Information Processing Models of Cognition. *Annual Review of Psychology*, 30, 363-396.
- Simon, Herbert A. (1987) Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executives*, 1, 57-64.
- Simons, H. (1980) *Towards a Science of the Singular*. University of East Anglia, Norwich.
- Singh, J.V. - House, R.J. - Tucker, D.J. (1986a) Organizational Change and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31, 587-611.
- Singh, J.V. - Tucker, D.J. - House, R.J. (1986b) Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. *Administrative Science Quarterly*, 31, 171-193.
- Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smircich, L. - Stubbart, C. (1985) Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review*, 10 (4), 724-736.
- Smith, Garry D. - Arnold, Danny R. - Bizzel, Bobby G. (1988) *Business Strategy and Policy*. Houghton Mifflin, Boston.
- Smith, H.W. (1975) *Strategies of Social Research: The Methodological Imagination*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Sobol, M.G. - Lei, D. (1994) Environment, Manufacturing Technology and Embedded Knowledge. *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, 4 (2), 167-189.
- Sparrow, P. - Pettigrew, A.M. (1988) How Halfords Put its HRM into Top Gear. *Personnel Management (UK)*, 20 (6), 30-34.
- Spender, J.-C. (1983) The Business Policy Problem and Industry Recipes. Teoksessa Lamb, R.B. (toim.) *Advances in Strategic Management*. Vol. 2. JAI Press, 211-229.
- Spender, J.-C. (1989) *Industry Recipe - An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgment*. Basil Blackwell, New York.
- Spradley, J.P. (1972) *Foundations of Cultural Knowledge*. Teoksessa Spradley, J.P. (toim.) *Culture and Cognition: Rules, Maps, and Plans*. Chandler, San Francisco, 3-38.
- Sproull, L.S. (1981) Beliefs in Organization. Teoksessa Nyström, P.C. - Starbuck, W.H. (toim.) *Handbook of Organizational Design*. Oxford University Press, New York, 203-224.
- Spybey, T. (1989) Frames of Meaning as a Concept of Organization. *International Studies of Management and Organization*, 19, (3), 16-33.
- Stake, Robert E. (1995a) *The Art of Case Study Research*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Stake, Robert E. (1995b) Case Studies. Teoksessa Denzin, N.K. - Lincoln, Y.S. (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, 236-247.

- Starbuck, W.H. (1982) Congealing Oil: Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies out. *Journal of Management Studies*, 19 (1), 3-27.
- Starbuck, W.H. (1983) Organizations as Action Generators. *American Sociological Review*, 48, 91-102.
- Starbuck, W.H. - Milliken, F.J. (1988) Executives' Perpetual Filters: What they Notice and how they Make Sense. Teoksessa Hambrick, D.C. (toim.) *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*. JAI Press, Greenwich, 35-65.
- Staw, B.M. (1981) The Escalation of Commitment to a Course of Action. *Academy of Management Review*, 6, 577-587.
- Steiner, G.A. - Miner, J.B. (1977) *Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases*. MacMillan, New York.
- Stekler, Herman O. (1985) Technological Change in the Military Aircraft Industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 27, 419-429.
- Stinchcombe, A. (1965) Social Structure and Organizations. Teoksessa March, J. (toim.) *Handbook of Organizations*. Rand McNally, Chicago, 142-193.
- Strauss, Anselm - Corbin, Juliet (1990) *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications, USA.
- Strebel, P. (1989) Competitive Turning Points: How to Recognize them. *European Management Journal*, 7 (2), 141-147.
- Stubbart, Charles I. (1989) Managerial Cognition: A Missing Link in Strategic Management Research. *Journal of Management Studies*, 26 (4), 325-347.
- Stubbart, Charles I. - Ramaprasad, Arkalgud (1990) Comments on the Empirical Articles and Recommendations for Future Research. Teoksessa Huff, A.S. (toim.) *Mapping Strategic Thought*. John Wiley, Chichester, 251-288.
- Sutton, R.I. (1988) The Process of Organizational Death. *Administrative Science Quarterly*, 32, 542-569.
- Sztompka, P. (1991) *Society in Action: The Theory of Social Becoming*. University of Chicago Press, Chicago.
- Takala, Tuomo (1994) *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Atena kustannus, Jyväskylä.
- Thomas, H. - Venkatraman, N. (1988) Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis. *Journal of Management Studies*, 25, 537-555.
- Tichy, N.M. (1983) *Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics*. John Wiley, New York.
- Torbert, W.R. (1989) Leading Organizational Transformation. Teoksessa Woodman, W.R. - Pasmore, W.A. (toim.) *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 3. JAI Press, Greenwich, 83-116.
- Tucker, D.J. - Singh, J.V. - Meinhard, A.G. (1990) Founding Characteristics, Imprinting, and Organizational Change. Teoksessa Singh, J.V. (toim.) *Organizational Evolution: New Directions*. Sage Publications, Newbury Park, 182-200.
- Tushman, M.L. - Anderson, P. (1986) Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465.

- Tushman, M.L. - Newman, W.H. - Romanelli, E. (1986) *Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution*. *California Management Review*, 29 (1), 29-44.
- Tushman, M.L. - Romanelli, E. (1985) *Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Re-orientation*. Teoksessa Cummings, L.L. - Staw, B.M. (toim.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7. JAI Press, Greenwich, 171-222.
- Van Cauwenbergh, A. - Cool, K. (1982) *Strategic Management in a New Framework*. *Strategic Management Journal*, 3, 245-265.
- Van de Ven, A.H. (1987) *Review Essay: Four Requirements for Processual Analysis*. Teoksessa Pettigrew, A.M. (toim.) *The Management of Strategic Change*. Basil Blackwell, Oxford.
- Van de Ven, A.H. (1992) *Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note*. *Strategic Management Journal*, 13, 169-188.
- Van de Ven, A.H. - Huber, G.P. (1990) *Longitudinal Field Research Methods for Studying Process of Organizational Change*. *Organizational Science*, 1 (3), 213-219.
- Van Maanen, J. (1988) *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. University of Chicago Press, Chicago.
- Vaughan, D. (1990) *Autonomy, Independence, and Social Control: NASA and the Space Shuttle Challenger*. *Administrative Science Quarterly*, 35, 225-257.
- Vaughan, D. (1996) *The Challenger Launch Decisions: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*. University of Chicago Press, Chicago.
- von Wright, Georg H. (1967) *Historiallisia selityksiä*. *Historiallinen aika-kauskirja*.
- Wake, D.B. - Roth, G. - Wake, M.H. (1983) *On the Problem of Stasis in Organismal Evolution*. *Journal of Theoretical Biology*, 101, 211-224.
- Walsh, J.P. (1988) *Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing*. *Academy of Management Journal*, 31, 872-896.
- Walsh, J.P. (1995) *Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip down Memory Lane*. *Organization Science*, 6 (3), 280-321.
- Walsh, J.P. - Ungson, G.R. (1991) *Organizational Memory*. *Academy of Management Review*, 16, 57-91.
- Walton, E.J. (1986) *Managers' Prototypes of Financial Firms*. *Journal of Management Studies*, 23, 679-698.
- Watzlawick, P. - Weakland, J.H. - Fisch, R. (1974) *Change*. Norton, New York.
- Weick, Karl E. (1969) *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Westley, Reading.
- Weick, Karl E. (1977) *Enactment Processes in Organizations*. Teoksessa Staw, B.M. - Salancik, P.R. (toim.) *New Directions in Organizational Behavior*. St. Clair Press, Chicago.
- Weick, Karl E. (1984) *Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems*. *American Psychologist*, 39 (1), 40-49.

- Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Weick, Karl E. - Bougon, M.G. (1986) *Organizations as Cognitive Maps: Charting Ways to Success and Failure*. Teoksessa Sims, H.P. - Gioia, D.A. et al. (toim.) *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*. Jossey-Bass, San Francisco, 102-135.
- Weinstein, D. - Weinstein, M.A. (1991) Georg Simmel: Sociological Flaneur Bricoleur. *Theory, Culture & Society*, 8, 151-168.
- Whipp, Richard (1990) *Patterns of Labor: Work and Social Change in the Pottery Industry*. Routledge, London.
- Whipp, Richard - Clark, Peter (1986) *Innovation and the Auto Industry*. Frances Pinter Publishers, London.
- Whipp, Richard - Rosenfeld, R. - Pettigrew, A. (1987) Understanding Strategic Change Processes: Some Preliminary British Findings. Teoksessa Pettigrew, A. (toim.) *The Management of Strategic Change*. Basil Blackwell, Oxford.
- Whipp, Richard - Rosenfeld, R. - Pettigrew, A. (1989) Culture and Competitiveness: Evidence from Two Mature UK Industries. *Journal of Management Studies*, 26 (6), 561-585.
- Wholey, D.R. - Brittain, J.W. (1986) Organizational Ecology: Findings and Implications. *Academy of Management Review*, 11 (3), 513-533.
- Wildavsky, A. (1964) *The Politics of the Budgetary Process*. Little Brown, Boston.
- Wildavsky, A. - Hammond, A. (1965) Comprehensive versus Incremental Budgeting in the Department of Agriculture. *Administrative Science Quarterly*, 10 (3), 321-346.
- Wilkins, A.L. (1983) Organizational Stories as Symbols which Control the Organization. Teoksessa Pondy, L.R. - Frost, P.J. - Morgan, G. - Dandridge, T.C. (toim.) *Organizational Symbolism*. JAI Press, Greenwich.
- Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1986) *Economic Organization*. New York University Press, New York.
- Williamson, O.E. (1993) Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*, 36, 453-486.
- Woodward, J. (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press, London.
- Yin, Robert K. (1984) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Beverly Hills.
- Zucker, L.G. (1987) Institutional Theories of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

LIITE 1 Amer-yhtymä Oy:n paperiryhmän pyöristetty liikevaihto (mmk)
ja henkilöstömäärä vuosina 1980-1995 ¹⁾

	Paperitukku	Jalostus	Yhteensä	Henkilöstö
1980	60	18	78	184
1981	77	29	106	244
1982	119	29	148	254
1983	148	33	181	237
1984	160	38	198	230
1985	178	44	222	229
1986	176	47	223	230
1987 ²⁾	296	30	326	371
1988	1144	66	1210	433
1989			1622	651
1990			1662	717
1991			1603	715
1992			1429	682
1993			1427	613
1994			734	
1995				

¹⁾ monet tilikaudet (12 kk) ovat muita kuin kalenterivuotia

²⁾ tilikauden pituus 6 kk

LIITE 2 Amer-yhtymä Oy:n divisioonien liikevaihdon suhteellinen osuus, liikevaihto (mmk), nettotulos (mmk) ja omavaraisuusaste vuosina 1977, 1981, 1985 ja 1991 ¹⁾

	1977	1981	1985	1991
	%	%	%	%
Tupakkateollisuus	52	34	12	7
Markkinointiyksikkö	5	11	4	
Viestintäteollisuus	29	25	10	5
Urheiluvälineiteollisuus	10	14	4	30
Paperiryhmä	4	16	7	22
Autojen maahantuonti			57	33
Metalliteollisuus			2	
Muoviteollisuus			1	
Marimekko			3	2
Sijoitustoiminta				1
Liikevaihto	242	611	2.483	7.584
Nettotulos	7	41	129	- 60
Omavaraisuusaste	20 %	31 %	38 %	32 %

¹⁾ tilikaudet (12 kk) ovat muita kuin kalenterivuosia

LIITE 3 Empiirinen tutkimusaineisto

A) Haastattelut

HYPPÖLÄ:

	I vaihe	II vaihe
Robin Elfving		16.12.1991 (Amer-yhtymän yleis- 18.06.1999 johdon erikoistehtävät 1986-1987; Hobart/ McIntosh, USA, kehitys- johtaja, 1988) varatoimitusjohtaja 1989, toimitusjohtaja 1990-1993
Arto Jokinen		02.06.1999 laskentapäällikkö 1983-1985, järjestelmäpäällikkö 1985-1987, talousjohtaja 1987-1989, business controller ulkomaiset tytäryhtiöt 1989-1994
Raimo Lahtinen	03.09.1986	konttoripäällikkö 1965- 1978, hallintojohtaja 1978- 1989
Olli Laiho	25.09.1986 19.01.1988	toimitusjohtaja 1980-1990, (Amer-yhtymän toimitus- johtaja 1990-1991)
		11.02.1991 20.11.1991 18.12.1998 15.01.1999 31.05.1999
Kalevi Minetti	03.09.1986 01.02.1988	myyntijohtaja 1982-1993
Roope Moisala		16.12.1991 tuotepäällikkö 1981-1983, myyntipäällikkö 1983-1989, aluejohtaja 1989-1994
Esko Paananen	02.10.1986 01.02.1988	myyntipäällikkö 1981-1982, myyntijohtaja 1982-1985, tukkujohtaja 1985-1989,

		12.12.1991 (Norbert Bovy, Belgia, 03.06.1999 toimitusjohtaja 1989-1992)
Tapio Perälä	03.09.1986 01.02.1988	13.11.1991 myyntiedustaja 1971-1974, ostopäällikkö 1974-1980, osto- ja myyntipäällikkö 1980-1984, alueyyntipäällikkö 1985-1988, aluejohtaja 1989-1993
Erkki Porramo	29.09.1986 01.02.1988	13.11.1991 myyntiedustaja 1938-1939, konttoripäällikkö 1945-1955, toimitusjohtaja 1956-1980 29.12.1998
Simo Ruutana	03.09.1986 01.02.1988	valmistustoiminnan johtaja 1982-1993
Markku Vakkala		27.07.1999 talouspäällikkö 1980-1983
Pentti Vesanen		29.12.1998 tekninen johtaja 1962-1982, kehityspäällikkö 1982-1996
AMER-YHTYMÄ:		
Kalervo Heinonen		02.06.1999 henkilöstöpäällikkö 1977-1981, henkilöstö johtaja 1981-1984
Kai Luotonen		14.01.1999 suunnittelupäällikkö 1981-1984, 01.06.1999 suunnittelujohtaja 1984-1987, kehitysjohtaja 1988-1990
Jouko Rauman	02.09.1986 21.01.1988	14.01.1999 rahoituspäällikkö 1976-1978, hallintopäällikkö 1978-1981, rahoitusjohtaja 1981-1986, talousjohtaja 1986-1990, hallintojohtaja 1990-
Seppo Salminen		15.01.1999 varatoimitusjohtaja 1973-1993
Seppo Sipola		18.12.1998 suunnittelupäällikkö 1974-1977, suunnittelujohtaja 1977-1981

B) (Osallistuva) havainnointi

Liiketoimintaan liittyvien keskustelujen ja päätöksenteon tiivistä seuranta sekä myös osallistumista siihen Amer-yhtymän johdossa vuosina 1978-1989.

Liiketoimintaan liittyvien keskustelujen ja päätöksenteon ajoittaista seuranta Hyppölässä vuosina 1979-1989.

C) Muu yhteydenpito

Amer-yhtymän ja Hyppölän avainhenkilöiden jatkuvaa tapaamista sekä yksityisluonteisissa että virallisissa yhteyksissä. Runsaasti puhelinkeskusteluja ja asiakirja-aineistojen vaihtoa.

D) Asiakirja-aineisto

Amer-yhtymä:

Toimintakertomukset 1970-1995

Sisäiset tiedotuslehdet 1980-1994

Hyppölä:

Toimintakertomukset 1906-1994

Sisäiset tiedotuslehdet 1980-1994

LIITE 4 Teemahaastattelujen runko**1. Hyppölän historia**

Mitä, miten, milloin ja miksi tapahtui? Kenellä oli keskeinen rooli?

- merkittävimmät tapahtumat
- toimialan keskeiset piirteet ja reagointi niihin
- johtamisen muuttuminen Hyppölässä
- toimitusjohtajan tapa toimia ja johtaa

2. Hyppölän strategia

Sisältö, strategiaprosessi, strateginen muutos.

- keskeiset strategiset tapahtumat
- kilpailu ja sen muuttuminen
- tavarantoimittaja- ja asiakassuhteet
- menestyksen perustat
- rakenteen muutokset
- muutosvastarinta

3. Amerin rooli omistajana

Mitä, miten, milloin ja miksi tapahtui? Kenellä oli keskeinen rooli?

- Amerin näkökulma Hyppölän ostamiseen
- pääkonttorin ja tulosyksikön suhde
- Amerin tarjoamat resurssit
- kansainvälistymisen tausta
- Hyppölän divestoinnin tausta