

Pertti Hartikainen

”Tätä peliä ei hävitä”

Abduktiivinen tutkimus Halton-
konsernin oppimishistoriasta 1968–2006



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 77

Pertti Hartikainen

"Tätä peliä ei hävitä"

Abduktiivinen tutkimus Halton-konsernin
oppimishistoriasta 1968-2006

Esitetään Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Lahdessa, Kongressikeskus Fellmannissa
huhtikuun 18. päivänä 2009 kello 12.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2009

"Tätä peliä ei hävitä"

Abduktiivinen tutkimus Halton-konsernin
oppimishistoriasta 1968-2006

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 77

Pertti Hartikainen

"Tätä peliä ei hävitä"

Abduktiivinen tutkimus Halton-konsernin
oppimishistoriasta 1968-2006



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2009

Editors

Tuomo Takala

School of Business and Economics, University of Jyväskylä

Pekka Olsbo, Marja-Leena Tynkkynen

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover image: Seppo and Mika Halttunen

URN:ISBN:9789513935641

ISBN 978-951-39-3564-1 (PDF)

ISBN 978-951-39-3506-1 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2009, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2009

ABSTRACT

Hartikainen, Pertti

"We won't lose this game." Abductive research on learning history of Halton Group 1968–2006.

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2009, 190 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 77)

ISBN 978-951-39-3506-1

Diss.

The main objective of this case study is to research, interpret and describe the learning history and corporate culture of a family-owned industrial firm that has been highly successful in its operating culture, product development and growth intention. Furthermore, the aim is to find out whether certain difficulties the firm has experienced have had an impact on the continuous and sustainable development, in the light of accumulated learning and knowledge management. In my own research my prior knowledge and intensive monitoring of the object have been of great help when forming the questions and focusing the objectives. The main question in this single case study is: What kind of a corporate philosophy and culture ("Halton Spirit") have been characteristic of the industrial family firm being studied? The importance of the main question is emphasized through some sub-questions.

Due to the wide subject and numerous perspectives on it, I decided to compose an in-depth longitudinal single case study covering the time between the foundation of Halton in 1968 and the situation in 2006, using the learning history method and abductive argumentation logic. The learning history method is a rather modern approach and method for sharing the experiences and learning within a firm or a corporate team. Halton was found at a time even more challenging than today. The firm is a good example of innovative dynamics, technological and commercial skill and professionalism. The Halton Spirit is characterized by team play, people leadership skills and strong investment in research and development. The backbone behind all this knowledge management has always been hard work and persistent goal orientation: "We won't lose this game!"

The research questions of this case study are being answered and theoretically compared as the leading theme progresses along the abductive research path towards the final conclusions. The Halton phenomenon is monitored in a wider social framework in the discussion. The intention of my work is also to benefit the society by giving an example to the new entrepreneurs starting their business within the next few years. Amending the increasing deficit of Finnish enterprises requires new type of thinking and attitude, more courage and innovativeness, entrepreneurial spirit and strong will power. We will not give up.

Keywords: corporate culture, family firms, growth, knowledge management, learning history method and theory and team play systems.

Author's address

Pertti Hartikainen
Kumputie 1
45200 KOUVOLA
email: hartpelel@pp.inet.fi

Supervisor

Professor Matti Koiranen
School of Business and Economics
University of Jyväskylä

Reviewers

Professor Ilkka Nummela
University of Jyväskylä

Adjunct Professor Mika Aaltonen
Helsinki University of Technology

Opponents

Professor Ilkka Nummela
University of Jyväskylä

Adjunct Professor Mika Aaltonen
Helsinki University of Technology

ESIPUHE

Aloittaessani vuonna 2002 kaupalliset jatko-opintoni maamme taloudellinen tilanne oli vajaan kymmenvuotisen kasvujakson jälkeen kääntynyt taas huolestusta herättävään suuntaan. Uuden talouden finanssikupla oli puhjennut. Vauhti oli ollut liian kovaa ja suunta kapea-alaista sekä hallitsematonta. Tieto-yhteiskuntamme kehittäminen ei ollutkaan edennyt toiveiden mukaisesti muiden kärkimaiden tahdissa. Suomessa käytiin vilkasta keskustelua siitä, mitä tosiasiallisia mahdollisuuksia olisi vallitsevassa tilanteessa toteuttaa suunniteltuja kasvu- ja vaurastumisstrategioita. Näytti ilmiselvältä, että talouselämämme kaipaasi tehokkaita lääkkeitä; rohkeutta puuttua vaikeisiin kysymyksiin, ennakkoluulotonta tutkimusta sekä pohdintaa yhteiskuntamme eri kehitysvaihtoehdoista.

Suomi joutuisi useiden korkeakoulumaailman asiantuntijoiden (mm. Pohjola 2003, Reponen 2004, Hietala 2004, Koiranen 2005 et alii) mielestä vastamaan lisääntyneeseen kansainväliseen kilpailuun myös tutkimuksessa ja koulutuksessa. Usko tieteen ja tutkimuksen merkitykseen on ollut maassamme aina vahva. Aikaa seuraavilla tutkimus- sekä koulutusjärjestelmillä on ollut tärkeä tehtävä nykyisen elintasomme ja kilpailukykyämme kohottajana. Tällä hetkellä on jälleen käynnissä voimakas murrosvaihe. Kasvavat kansainväliset korkeakoulutuksen markkinat asettavat meidät kilpailutilanteessa uusien haasteiden ja uhkien eteen. Kauppatieteellisillä korkeakouluilla on kuitenkin hyvät valmiudet ja mahdollisuudet toteuttaa edelleenkin yrittäjyyden valmennusohjelmiaan. Jonkin aikaa toiminutta (klusteri) yhteistyötä yritysten, yliopistojen ja julkisen hallinnon välillä voidaan pitää yhteiskunnallisena vahvuutenamme.

Tällaista kannatettavaa yhteistoimintaa on valistuneen yliopistoväen mielestä ehdottomasti jatkettava ja laajennettava. Perheyrittäjyyttä edistettäessä on hyvä muistaa, että myös näillä yrityksillä on paljon sekä omaa tutkimusta että tiedon hankintaa ja sen jalostamista - niin artikuloidun kuin hiljaisenkin tietämyksen. Tieto- ja osaamispääomien oikealla tavalla tapahtuva yhdistäminen yliopistollisessa yrittäjyyden tutkimuksessa auttaisi todennäköisesti uusyritysten entistä suurempaan syntyvyyteen sekä vahvempaan kasvuun ja kehitykseen maassamme. Eikö näin sitten ole ennen toimittu? Mielestäni kyllä on, mutta ei vielä riittävässä määrin eikä riittäväällä teholla. Päätin osaltani ryhtyä taas tutkimustöihin.

Laajamittainen ja syvälinen pitkän aikavälin tutkimus on suurelta osin yksilölaji, mutta yksilösuorituksen ohella tarvitaan tässäkin työssä sekä asiantuntevaa ohjausta että hedelmällisen vuorovaikutuksellista yhteispeliä. Lausun kiitokseni kaikille jatkokoulutuksen aikaisille yhteistyökumppaneilleni. Erityisesti arvostan professori Matti Koirasen osaamista ja positiivista ohjausotetta. Hän hioi työtäni vuoden verran jopa Sveitsistä käsin. Saumattomasti toimi yhteispeli myös dosentti, tulevaisuuden tutkija Mika Aaltosen ja professori Ilkka Nummelan kanssa. Kiitän kaikkia kolmea osajaa hienosta kannustuksesta ja pehmeillä kosketuksilla takaisinpäin syötetyistä ”palautuspalloista”.

Näkemyksemme niin tieteellisissä suuntauksissa kuin käytännön operaatioisakin liikkuvat samoilla kentillä.

Suurin kiitos kuuluu Halton-yhtiöiden perustajalle, teollisuusneuvos Sepo Halttuselle. Hän on antanut käyttöni kaikki viralliset dokumentit ja omat salaiset arkistonsa lehtileikkeineen. Ilman niitä tietoja sekä kokeneen yritysjohtajan kanssa käymiäni syventäviä keskusteluja tutkimus olisi varmuudella saanut vähemmän rikkaan sisällön. Kumarrukseni Sepolle ja Evaluisalle sekä perheyrittäjien hallituksen nykyiselle puheenjohtajalle Mika Halttuselle.

Ojennan reilun kädenpuristukseni merkittävistä panoksista kaikille Halton-taitajille ja muille yhteispelikumppaneilleni; tutkimuksen aikana teknisenä apuna toimineille Gasum Oy:n maakaasuaseman johtajille Juha Vainikalle ja Jarmo Aholle, Pellos Oy:n eläkkeellä olevalle tehtaanjohtajalle Veikko K. Jaatiselle, SPL:n puheenjohtajalle Pekka Hämäläiselle, kenraaliluutnantti Ilkka Haloselle sekä toimitusjohtaja Kalevi Laalolle – ketään muutakaan kumppania unohtamatta.

Kotijoukkueeni myötämielinen manageri, opettajavaimoni Liisa, toimi jälleen toisenkin viisivuotisen tutkimusjakson äidinkielen auliina tietojohdajana. Paljolti maailmalla liikkuvat ja työskentelevät kolme poikaamme ovat olleet aina tavoitettavissa. Heidän kanssaan keskustellessani olen pysynyt ajan tasalla yrityselämän kansainvälisissä tutkimussuuntauksissa ja käytännön tapahtumisissa. Lausun kiitokseni kaikille läheisilleni. Pelaamme samaa rakentavaa yhteispeleä.

Kouvolassa ja Valkealan Hillosensalmella talvella 2009
Pertti Hartikainen

KUVIOT

KUVIO 1	Metodologian pelikenttä.....	24
KUVIO 2	Tutkimustiedon kumulaatio ja eri tietolähteiden käyttö case- tutkimuksissa	32
KUVIO 3	Abduktiivisen päättelyn periaate.....	33
KUVIO 4	Abduktiivinen, induktiivinen ja deduktiivinen tutkimusote...	33
KUVIO 5	Main Tasks, tärkeimmät tehtävät.....	121
KUVIO 6	Haltonin arvot	125
KUVIO 7	Haltonin missio	125
KUVIO 8	Edvinssonin tietopääomamalli	126
KUVIO 9	Halton Groupin IC-strategiapallo	129
KUVIO 10	Halton Groupin strategian perusta	131
KUVIO 11	Strategia 2001–2005.....	132
KUVIO 12	Haltonin strategia tavoitteineen	133
KUVIO 13	Tiedon luomisen nelikenttä.....	135
KUVIO 14	Tiedon jakamiseen käytettyjä menetelmiä Halton Oy:ssä.....	139
KUVIO 15	BCD-ohjelma, strateginen muutos	146
KUVIO 16	Haltonin uusi teollinen toimintatapa.....	147
KUVIO 17	Strategiset kohteet	149
KUVIO 18	Haltonin strategia 2010: siilikonsepti.....	149
KUVIO 19	Organisaatio ja tuki 2005	151
KUVIO 20	Halton-yhtiöiden rakenne 2005	152

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT

1	PROLOGI: "TÄTÄ PELIÄ EI HÄVITÄ"	13
1.1	Tutkimuksen yhteiskunnallista, yritystoiminnallista ja teoreettista taustaa	17
1.2	Tutkimuskohteen valinta ja sen perustelut.....	21
1.3	Case-tutkimus tutkimusstrategiana tieteenfilosofian hermeneuttisessa kentässä	22
1.4	Tutkimussuunnitelman määrittelyä ja vertailtavien case-tutkimusten teoreettista tarkastelua.....	25
1.5	Oppimishistoriallisen tutkimuksen kysymystenasettelu ja tavoite .	27
1.6	Metodologian ja tieteellis-teoreettisen tutkimusotteen kontekstia ..	28
1.6.1	Tutkimuksen luotettavuus, reliabiliteetti, validiteetti ja triangulaatio	30
1.6.2	Abduktiivinen tutkimusote, looginen päättely ja systeemijattelu.....	32
1.6.3	Oppimishistoriallisen case-tutkimuksen ontologia ja epistemologia	35
1.6.4	Learning history -metodi.....	36
1.7	Tutkimuksen kokonaisrakenne	40
2	MAAKUNTATASOLTA KANSAINVÄLISILLE KENTILLE	42
2.1	Luottamus yrittäjään ja hänen visioonsa.....	42
2.2	Ilmanvaihtoalalle innovatiivisesti kehittään ja teoreettisesti tutkien	46
2.2.1	Vaikeuksien kautta systemiseen toimintatapaan.....	50
2.2.2	Halton-henki ja keskusteleva yrityskulttuuri.....	54
2.2.3	Tämä on joukkuepeliä.....	57
2.2.4	Mies, sydän, aivot ja hiljainen tieto.....	59
2.2.5	Ajattelun, oivallusten, tiedon ja syvällisen etevyyden merkitys työelämässä.....	63
2.3	Kansainvälistymisen kasvu jatkuu, tehdas Kanadaan.....	66
2.4	Ensimmäisen vuosikymmenen opetukset	70
3	HALTON OY:N NOUSU YKKÖSDIVISIOONAAN	72
3.1	Toisen vuosikymmenen haasteita	72
3.2	Mestari luokan suoritus: oma tutkimuskeskus Kausalaan	74
3.3	Haltonlaisen toimintafilosofian konsepteihin sopiva uusi liikeidea	76

3.4	Kansainväliset pelikentät laajenevat, kotimaassa Kausala käy pieneksi.....	78
3.4.1	Palkinnot kuuluvat koko joukkueelle.....	83
3.4.2	Henkilökunnan merkitys ja yrityskulttuuristen arvojen sisäistäminen	85
3.4.3	Yrityksen tieto- ja osaamispääoman sekä tietämyksen jakamista ulkoisissa suhdeverkostoissa	87
3.5	Voimakkaan kasvun ja profiloitumisen kymmenen vuotta 1980–1990	90
4	MONIKOTIMAISENA MESTARUUSSARJASSA.....	92
4.1	Halton yhtiötetään, toiselle polvelle lisää vastuuta.....	92
4.2	Monikotimainen konserni	95
4.3	Eettiset sekä moraaliset säännöt Halton-kulttuurin pohjana ja kulmakivinä.....	97
4.4	Panostusta henkilökuntaan osaamisen, tietämyksen ja tuottavuuden lisäämiseksi.....	100
4.5	PAJA-projekti	103
4.6	Ulkomaantoiminnot kantoivat kotimaan laman yli	105
4.7	Suuria ratkaisuja: tehdas Malesiaan ja Halton System myydään...	106
4.8	Dynaamisen teknologiset ja hajaälyiset ilmastointigurut.....	109
4.9	Kulttuuritietoiset ja tunneälyiset markkinointimiehet	112
4.10	Perheyrityksen nuoren johdon oppimis- ja kypsymisaika.....	116
5	PAIKKA VALIOIDEN MAAILMANLIIGASSA	118
5.1	2000-luvun uudet haasteet	118
5.2	Halton Information System -toiminnanohjausjärjestelmä.....	119
5.3	Tietopääoma ja tietämyksenhallinta Halton-yhtiöissä.....	122
5.4	Tietämyksenhallinnan viitekehys ja konsepti sekä toiminnan tuloksellisuuden mittaaminen: "experts to the experts"	125
5.5	Tietopääoma ja tietämyksenhallinta Halton-konsernin strategisessa suunnittelussa	129
5.5.1	Tiedon luominen ja jakaminen yhtiön kyvykkyyden lisäämiseksi.....	133
5.5.2	Nykyisiä tiedon jakamiseen käytettyjä menetelmiä.....	137
5.6	Vauhdikkaat jatkuvan kehityksen ja muutosten vuodet 2000–2006.....	140
5.7	Konsernin uusi teollinen toimintatapa: BCD-ohjelma	144
5.8	Haltonin arvot, visio ja strategiat kohti vuotta 2010	146
6	LOPPUPÄÄTELMÄT SEKÄ DISKUSSIO	152
6.1	Learning history -tutkimus: tuloksia ja johtopäätöksiä	153
6.2	Halton-konsernin oppimishistoriallisen esimerkin asettaminen laajempiin ulkoisiin viitekehyksiin; ajatuksia jatkotutkimuksista .	158

ENGLISH SUMMARY	164
LÄHTEET	168
LIITTEET	187
Liite A. Halton Groupin kriittisten tietopääoman osien mittauspalo.....	187
Liite B. Halton Oy:n mitalinsaajat 1986–2004.....	188
Liite C. Halton Oy:n kunniakirjan saajat 1988–2003.....	189
Liite D. Halton Oy:n immateriaalioikeudet. Yhteenveto keksintöjen suojauksista 1973–2004 sekä henkilöistä, joille on merkitty eniten keksintöjä	190
KUVALIITE	

1 PROLOGI: ”TÄTÄ PELIÄ EI HÄVITÄ”

Lahden Kisapuiston pääporttia lähestyi reippain urheilijanaskelin pitkähkö mies mukanaan juuri ja juuri kouluikänsä ehtinyt pellavapäinen pikkupoika. Kesällä 1968 Kansallispankin aluekonttorissa käytyjen uuden yrityksen perustamiseen liittyvien neuvottelujen jälkeen oli insinööri Seppo Halttusen kanssa sovittu, että keskusteluja ja yhdessäoloa jatkettaisiin illalla pelattavan mestaruussarjan jalkapallo-ottelun yhteydessä. Siirryimme katsomoon seuraamaan peliä.

Tehokkaat johtajat ja kaikilla elämän aloilla toimivat parhaat ammattilaiset kehittyvät taitaviksi ”lukemaan” peliä, ilmiöitä ja tilanteita, joita heidän on organisoitava, ratkaistava tai johdettava. Joukkuepelijatuksen asiantuntijan, professori Gareth Morganin tutkimusten ja näkemyksen (1997a, s. 4) mukaan ennalta näkemisen taito kehittyy tavallisesti intuitiivisena prosessina. Se opitaan sekä kokemuksen että osittain luontaisen kyvykkyyden ja henkisten lahjojen ansiosta. Vaikka tällainen kykyhenkilö saattaisikin Morganin mielestä ilmoittaa, että kyllä hänen tarvitsee aivan konkreettisesti nähdä tai lukea, mitä tietystä tilanteesta todella voisi tapahtua tai että hänellä pitää olla tilaisuus perehtyä rauhassa johonkin erityiseen ongelmaan, niin asia ei todellisuudessa ole näin. ”Lukemisen ja uudelleen lukemisen” prosessit välähtävät useimmiten hyvin nopeasti lahjakkaan henkilön aivoissa puhtaasti alitajunnan tasolla (vrt. laajemmin Morgan 1997a ja 1997b ja esim. Leonard-Barton, 2004: *Gaining Deep Smarts*).

Yleisesti uskotaan, että pätevät yritysjohtajat, mestarivalmentajat ja ongelmien selvittäjät ovat saaneet taitonsa syntymälahjanaan eivätkä suinkaan kovan työn ja kokemuksen tuloksena. Ajatellaan, että heillä on jonkinlainen maaginen voima ymmärtää ennakoita eteen tulevia tilanteita. Jos jollakulla on mahdollisuus seurata ja tulkita pitempään näitä eksperttejä, voi hän huomata mystiikan ja taikuuden kuitenkin perustuvan kykyyn kehittää mielessään syntymässä olevien tilanteiden syvällistä ennalta arviointia. Ammattitaitoiset johtajat sekä huippuvalmentajat ovat kehittäneet itselleen kyvyn lukea tilanteita (Morgan 1997a, s. 4). Heillä on mielessään valmiina monia strategioita ja ratkaisumalleja, joista voivat salamannopeasti valita tarkoituksenmukaisilta tuntuvia vaihtoehtoja sovellettaviksi kaikenlaisiin tilanteisiin.

Kykyhenkilöille on ominaista pysyä avoimina, harkitsevina ja joustavina. Tarvittaessa he myös siirtävät välittömät ratkaisut tuonnemmaksi, siihen asti, kunnes ovat hankkineet asioista laajempaa tietämystä. Huippuosaajat tietävät, että uusia näkökohtia nousee pintaan, kun tilanteita lähestytään eri näkökulmista; monipuolinen ja joskus vastakkainenkin "pelin lukeminen" voi tarjota joukon toisenlaisia mahdollisuuksia edetä. Vähemmän kyvykkäät yritysvalmentajat ja ongelmien ratkaisijat näyttävät Gareth Morganin (1997a) mielestä sitä vastoin tulkitsevan kaikkea vain yhdestä kapeasta ja tiukasti lukkoon lyödyistä reiästä. Tästä syystä monet korkeintaan keskitason suorittajat kohtaavat alituisesti esteitä, joita eivät pysty selvittämään. Tämän tason henkilöiden, yritysjohtajien muun muassa, tietomäärä on vähäistä ja heidän käyttäytymisensä sekä toimintansa joustamatonta.

Professori Morgan (1997a, s. 4–5 ja 1997b) on tutkinut syvällisesti taitoa osata lukea ja ymmärtää organisatorista elämää. Hänen käsityksensä perustuvat varsin yksinkertaiselle väittämälle: *"kaikki teoriat organisaatioista ja yritystoiminnan ilmiöistä pohjautuvat implisiittisille mielikuville tai metaforille, jotka johdattelevat meitä näkemään, ymmärtämään ja lukemaan organisaatioita niitä kuvaavin, mutta kuitenkin vain osittain kuvaavin tavoin"*. Metaforan käyttö, yrittäjyyden tutkimuksissa esimerkiksi, sisältää itsessään *tavan ajatella ja tavan lukea*. Nämä aistiensavaraiset ominaisuudet kattavat kaiken sen, miten me ylipäänsä ymmärrämme maailmaamme.

Eri tieteenaloilla suoritettu tutkimus on osoittanut todeksi sen, että metaforalla on luovaa, formatiivista vaikutusta tieteeseen. Metafora vaikuttaa myös kieleemme ja ajattelutapaamme yhtä lailla kuin myös siihen, miten me ilmaisemme itseämme jokapäiväisessä elämässämme. Vertauksellisen kielikuvan käyttö auttaa mm. silloin, kun koetamme ymmärtää yhtä elämys- ja kokemuspäiriimme kuuluvaa elementtiä jonkun toisen elementin ilmauksin. Metafora ilmoittaa implisiittisten tai eksplisiittisten väittämien avulla, että A on (tai on kuin) B (Morgan 1997a, s. 4–5 ja 1997b).

Pystyäkseni samalla kuvaamaan, tulkitsemaan, argumentoimaan ja vertaamaan luotettavasti tutkimukseni kohteena olevaa Halton-ilmiötä ja sen luoja Seppo Halttusta piirreteoreettisesti (vrt. Huuskonen 1992, s. 44–46) lähden liikkeelle metaforisesti ja analogisesti; vien Gareth Morganin teoriamallin käytännön kentille, tässä kohdin tutkimukseni päämäärän ja kontekstin johdosta luovaa toimintaa pursuavalle lahtelaiselle jalkapallokentälle. Kisapuiston katsoimossa olen voinut lukuisia kertoja kuulla kehuttavan, kuinka esimerkiksi jotkut tietyt pelaajat "taistelevat taas leijonan lailla". Arvioijat käyttävät tietoisesti metaforista mielikuvaa leijonasta kiinnittäen huomion suosikkipelaajiensa leijonamaisiin puoliin. Metafora konstruoi käsitystämme ihmisistä heitä selvästi kuvaavalla, mutta kuitenkin vain osittain todentavalla tavalla.

Yksi mielellisen sekä kielellisen vertauksen mielenkiintoisista aspekteista on siinä, että metafora luo osittain yksipuolisia käsityksiä. Korostaessaan määrättyjä piirteitä ja tulkintoja se pyrkii työntämään muut ominaisuudet taustalle. Painottaessaan joidenkin pelaajien/yksilöiden leijonamaista taistelutahtoa sekä voimaa metafora peittelee sellaista tosiasiaa, että samat pelaajat voivat toisaalta olla varsin keskinkertaisia tekijöitä joukkuepelaajina. Sujuva yhteispeli on kui-

tenkin pelin voittamisen ja kestäväen menestyksen perusta, eivätkä nämä ”leijoniksi” mainitut näkyvät suorittaja ole juurikaan hyödyksi koko organisaatiolle – eivät edes omalle joukkueelleen tai yritystiimilleen.

Jussi Halttusen väitöstutkimuksessa (2004) todetaan Mintzbergiin (1991a) viitaten, että strategiseen yrittäjäajatteluun tai metaforiseen pelikäsitykseen liittyy joidenkin yrittäjien visionäärinen kyky nähdä eri suuntiin: eteen-, taakse-, alas- ja ylöspäin sekä alhaalta ylös, sivuille, itsensä ulkopuolelle - jopa itsensä lävitsekin avautuvia toimintamahdollisuuksia. Pätevistä yrittäjistä voi ajan mittaan kehittyä lahjakkuuksia, jotka hallitsevat pelisilmällään ja -käsityksellään ehkä kaikkikin edellä esitetyt näkemisen ja lukemisen eri tavat. Huippuyksilöille muodostuu voimakas visio, jota toteuttamalla he voivat saada aikaan merkittäviä tuloksia niin urheilu- kuin yritysmaailmassakin (vrt. tässä kohdin esim. Kaivo-oja 2002, s. 234).

Vieraamme, uusyrittäjäksi aikova Seppo Halttunen, tiedettiin osaavaksi teollisuusjohtajaksi sekä asiantuntevaksi ja innokkaaksi urheilumieheksi. Insinööri Halttunen oli ollut aktiiviaikoinaan kovan luokan maileri, puolimaileri sekä viestinjuoksija, jolla oli taustaa myös joukkuepelaajana. Hän oli pelannut koripalloa Vaasan Vasaman mestaruussarjamiehistössä ja toiminut myöhemmin koripallovalmentajana (ks. Markus Aaltosen arviot 24.12.1994). Halttunen oli valmistunut sähköinsinööriksi vuonna 1957, mennyt naimisiin Eevaliisansa kanssa seuraavana vuonna, jolloin hän myös aloitti työnsä Lahdessa Upo Oy:n kotitalouskoneiden huoltopäällikkönä. Perheeseen syntyivät pojat, Juha ja Mika, 1959 ja 1960 ja tytär Eevamaria keväällä 1969.

Upolta Halttunen siirtyi Huurre Oy:n teknilliseksi johtajaksi Tampereelle vuosiksi 1960–64. MK-tuotteen teknillisenä johtajana hän kävi vain kääntymässä, sillä vuorineuvos Arvi Tammivuori houkutteli miehen Nastolaan Upo Oy:n kylmäkalustelinjan teknilliseksi johtajaksi vuonna 1965. Seppo Halttunen on kertonut oppineensa näinä oppi- ja kypsyävuosinaan Arvi Tammivuorelta kaupantekotaitoa, Huurteen vuorineuvokselta Paavo V. Suomiselta riskinoton mallia ja uskallusta sekä MK-tuotteen pääkonsulilta Heikki Tavelalta taloudellista näkemystä ja järjestöpolitiikkaa (Laalo 1994, s. 47, S. Halttunen tutkija-informantille sekä kesällä 1968 että usein myöhemmin).

Ajatus omasta yrityksestä oli ollut Halttusen mielessä jo 1960-luvun alkupuolella. Insinöörimme ei kuitenkaan löytänyt vielä silloin sellaista tuoteideaa, johon olisi voinut uskoa. Kun Upon Nastolan muovitehdasta alettiin rakentaa vuonna 1965, idea sitten syntyi. Tehdasrakennukseen oltiin asentamassa isoa ilmastointijärjestelmää. Tarkastellessaan asentajien puuhia Seppo Halttusen katse oli osunut laitteiden valmistajien merkintöihin. Ilmanjakolaitteet oli tuotu Saksasta ja Englannista. Miksei niitä voisi Suomessakin valmistaa, Halttunen oli miettinyt. Hetkessä alitajunnasta vaistonvaraisesti esiin työntynyt idea alkoi kypsyä kohti toteutusvaihetta. Luovuus edellyttää aina herkkyyttä heikollekin signaalille, sille, mikä ei ole ilmeistä (Stähle & Grönroos 1999, s.115). Innovaatiot syntyvät siitä, kun henkilöllä on pelisilmää, idearikkautta ja rohkeutta tarttua mahdollisuuteen.

Yrittäjäyryprosessin vaiheet ovat (Moore1986, s. 67) innovaatio, aktivoiva tapahtuma, toteutuminen ja kasvu (vrt. myös Bygrave 1989a, s. 8–9). Se on

eräänlainen yrittäjyyden polku, joka alkaa usein heikosta signaalista syntyneestä innovaatiosta. Innovaatioon edetään ideoinnin, luovan jäljittelyn tai toimintaympäristöstä havaitun liiketoimintamahdollisuuden kautta. Innovaation muuttuminen toteutuneeksi yrittäjyydeksi ja yritystoiminnaksi edellyttää jonkin aktivoivan tapahtuman olemassaoloa, joka voi Mooresta (1986) olla joko yrittäjyyteen olosuhteiden pakosta työntäviä tekijöitä tai yrittäjyyteen houkuttavia vetäviä tekijöitä (vrt. myös Melin 2001, Niittykangas 2003, s. 137 ja Huuskonen 1992).

Yrittäjän perhe ja perheen sisäinen dynamiikka vaikuttavat aivan olennaisesti yrittäjyysprosessin kulkuun sekä Mooren (1986) että Bygraven (1989a, s. 7–26) esittämän aktivoivan tapahtuman yhteydessä (vrt. myös Craig & Lindsay 2002, s. 416–430) – mutta myös myöhemmissä vaiheissa. Halttusen perheen osalta prosessi yrittäjyyteen kulki muutoin tiedemiesten edellä esittämällä tavalla, paitsi että heidän kohdallaan kyseessä oli sekä yritystoimintaan työntäviä että siihen vetäviä (houkuttavia) tekijöitä. Keväällä 1968 Seppo Halttunen laati tarkat selvitykset ilmanjakolaitteiden tuotannosta, markkinoinnista, yrityksen perustamisesta sekä koko liiketoiminnasta ja lähetti hakemukset kirjeitse rahoittajille.

Uuden, useita kymmeniä henkilöitä työllistävän perheyrityksen perustaminen yleensä, ja erityisesti juuri kyseessä olevalle toimialalle, ei olisi voinut tapahtua huonompaan aikaan. Valtionyhtiö Valmet oli tehnyt niihin aikoihin 1960-luvun loppupuolella tutkimuksen ja markkinaselvityksen, jossa todettiin, että ilmanvaihtoalan valmistustoiminta ei ole Suomessa kannattavaa; kotimarkkinat ovat aivan liian pienet, ulkomaiset suuryritykset kovia kilpailijoita sekä täällä että muualla maailmassa. Lisäksi tuotannon tekniset vaatimukset ovat liian korkeata tasoa (vrt. Virtanen 1999a, s. 132–138).

Teollistamisrahasto, eläke- ja vakuutusyhtiöt sekä pankit suhtautuivat Halttusen hankkeeseen nihkeästi. Ne halusivat vedota Valmetin selvitykseen ja yleiseen rahan niukkuuteen. Erällä tahoilla hylkääviä päätöksiä perusteltiin myös sillä verukkeella, että idean onnistumiseen ei niissä olosuhteissa uskottu. Rahoituslaitosten kielteiset suhtautumiset olivat luonnollisesti Halttuselle suuri pettymys, mutta ne eivät lannistaneet ideaansa ja sen toteutumiskelpoisuuteen luottavaa voimakastahtoista miestä (Laalo 1994). Monipuolinen urheilija tunsijoutuneensa ankaraan rutistukseen (vrt. Baron & Markham 2003, s. 41–42) liike- ja rahoitusmaailman armottomassa 800 metrin loppukaarteessa. Se oli ensimmäinen kerta, kun happivelka pääsi yllättämään Halttusen kilpakenttien ulkopuolella. Kokenut ottelija nosti tässä tilanteessa päänsä entistä pystympään ja päätti, että idea viedään uudelleen loppusuoralle ja siitä suomalaisella sisulla määrätietoisesti (ks. Koironen ja Ruohotie 2001, s. 103–105) maaliin: "TÄTÄ PELLÄ EI HÄVITÄ!"

Yrityksen perustamisen ensiongelmassa kesällä 1968 mukanaolleen nuoren pankkimiehen mieleen jäi pysyvästi upolaisen insinöörin peräänantamaton asenne ja luja tahto. Ne ominaisuudet näkyivät yrittäjäkandidaatin kaikissa toimissa. Nyt vuosien jälkeen lähden kokeneempana tieteenharjoittajana liikkeelle näistä perheyrityksen syntymisen perusasetelmista. Etsin väitöstutkimuksessani havainnoitsijan asemani ja esituntemukseni tueksi syvällisempää teoriapohjaista ja käytännön tietoutta kohteestani. Pyrin antamaan oikeita vastauksia

kaikkiin ”suuriin kysymyksiin”: Miksi ja miten nykyistäkin taloudellista tilannetta paljon huonompana aikana, ja vaikeiden synnytystuskien jälkeen, vaatimattomalta maakuntasarjatasolta ponnistaneesta perheyriykestä kasvoi merkittävä suomalainen menestystarina kansainvälisille yrityskenitille?

1.1 Tutkimuksen yhteiskunnallista, yritystoiminnallista ja teoreettista taustaa

Suomi tunnetaan insinööritaidon luvattuna maana. Teknisen osaamisen avulla maamme on nostettu maatalousvoittoisesta valtiosta maailman teollisuusmaiden eturiviin. Käsitys teknisten tieteiden merkityksestä ja insinööritaidosta on juurtunut syvälle suomalaiseen ajatteluun. Tarkasteltaessa suomalaisia yritys-elämän menestystarinoita saatetaan kuitenkin havaita, että menestys ei ole ollut yksinomaan insinööritaidon varassa. Itse asiassa tilanne on ollut monesti suorastaan päinvastainen: menestys on viime kädessä syntynyt siitä, että insinööritaidon lisäksi on ollut muutakin osaamista. Epäonnistumisten voidaankin väittää johtuneen siitä, että keksinnön ja innovaation ohella ei ole ollut muuta liiketoimintaosaamista.

Ylivoimainen markkina-asema, menestyminen ja kilpailuetu on saavutettu suurelta osin innovatiivisuuden, yhteistyökyvyn ja taitavan liiketoimintaosaamisen avulla (esim. Blomqvist, 2003). Akatemiaprofessori Marjatta Hietalan mielestä tutkimuksessa olisi viimeinkin nostettava esiin maailmanmainetta maallemme tuoneita menestysyrityksiä ja -yrittäjiä suomalaisina menestyskerptomuksina sekä kannustavina esimerkkeinä kaikille yritystoiminnan aloittamista suunnitteleville (ks. myös Pauli, 2003). Oma tutkimuskohteeni on juuri tällainen menestystarina, toimialallaan maailmanliigan kärkipäähän noussut innovatiivinen perheyritys.

Suomen talouden rakenteet on luotu valtiojohtoisen teollisuuden kivijalalle. Sitä vaihetta seurannut maailmankaupan laajentuminen ja kansainväliset markkinat ovat olleet siunaus myös meidän maallemme. Olemme kuitenkin siirtyneet nykyään aikaan, jossa korostuvat globalisaation eräät haittavaikutukset: uhka työpaikkojen katoamisesta ja koko hyvinvointivaltion mahdollisesta rahoituskriisistä. Menestyviä yrityksiä on siirtynyt halvemmän kustannustason maihin ja lähemmäs kansainvälisiä markkinoita (Pohjola 2003). Maamme hallitus on nostanut tässä tilanteessa jälleen uus- ja kasvuyrittäjyyden vauhdittamisen kansalliseksi suurtaavoitteeksi (Pekkarinen 2003: Suomi tarvitsee 90 000 uutta yrittäjää). Uusien työpaikkojen luomiseksi tarvitaan tuhansittain uusia kasvuhakuisia ja tuottavia yrityksiä, jotka kykenevät työllistämään ihmisiä ja jakamaan kansantaloudellemme lisäarvoa. Kasvavat pk-yritykset ovat yhteiskunnallemme elintärkeitä, sillä ne luovat suurimman osan uusista työpaikoista (ks. Arion & Lehtinen 2001).

Valtion tehtävänä on luoda maahan sellaiset puitteet, joissa myös yrittäjyys on houkuttava vaihtoehto elämänuraa valittaessa. Useat yrittäjyysideat

ovat syntyneet ja kehittyneet vuosien aikana tulevien uusyrittäjien työskennellessä vielä turvallisesti palkkatyöläisinä. Keksimänsä idean turvin he ovat uskaltaneet jättää työnantajansa ja perustaa oman yrityksen. Aikaisemmin pienten ja keskisuurten yritysten merkitystä aliarvioitiin pahoin (Kanniainen 2003: Uusien yritysten synty on hyvinvoinnin ehto, A. Lahti 2003). Endogeenisen kasvuteorian mukaisesti yritysten kasvu ja kehittäminen lisäävät (Romer 1993, s. 183–189) kansakunnan varallisuutta. Kasvu synnyttää lisäksi kansantaloudelle uutta tulonjakoa ja on siten merkittävä hyvinvoinnin lähde (vrt. Kilponen & Santavirta 2002).

Takavuosikymmenien teknologiapanostukset ovat olleet kaukonäköisiä, mutta ne eivät enää yksinään riitä, sillä lopullinen menestys kilpailtaessa maailmanlaajuisesti on (mm. Steinbock 2003) yhä useammin kiinni liiketoiminnan osaamisesta. Innovaatiot tarkoittavat nykyisin sitä, että yrityksissä olisi pystyttävä luomaan kokonaan uusi, toimiva liiketoimintakokonaisuus, jossa myynti- ja markkinointitaidot ovat nousseet avainasemaan. Innovaatio kattaa kaiken tuohon kokonaisuuteen liittyvän osaamisen teknologiasta markkinointiin (vrt. Salmenperä 2002, s. 51 ja Kolehmainen 2001, s. 58). Menestyksemme elektronikkateollisuudessa ei professori Pohjolan (2003) mukaan välttämättä tarjoa jatkuvasti pysyvää kilpailuetua. Uutta yritystoimintaa on edistettävä muillekin aloille, koska kansantaloutemme toimialarakenne ei kokonaisuudessaan ole kilpailukykyinen. Se ei ole sopeutunut kyllin laajalla rintamalla siihen teknologiseen murrokseen, joka 2000-luvulla vie maailmantaloutta eteenpäin (vrt. Edvinsson 2002). Kehityskykyisten yritysten syntyminen useammille työllistävillä toimialoilla, kuten metalliteollisuuteen, on hyvinvointiyhteiskuntamme säilymisen ehto (Kanniainen 2003). Maamme tarvitsee lisää tuottavaa ja luovaa yrittäjäyispääomaa.

Usko teknologisen kehityksen kykyyn ratkaista yritysten haasteita on oletus, jonka olemassaoloa ei tiedosteta kyllin. Teknologia on professori Teecen (2003) mukaan tärkeä mahdollistaja, mutta ei yksinään riittävä edellytys yrityksen kestäväälle menestymiselle hankitun tiedon ja tietämyksenhallinnan hyödyntämisessä. Tärkeintä liiketoiminnan kannalta on, että organisaatio kykenee käyttämään ja hallitsemaan kehittyvien tietojärjestelmien tuottamaa tietoa kaikissa arkipäiväisissä tilanteissa ja löytää ne ydinasiat, jotka kehittävät yrityksiä niille itselleen soveltuvin ratkaisuin (Aaltonen & Mutanen 2001, s. 24).

Niin tärkeää kuin tietämyksenhallinnan käyttöönotto kasvuyrityksissä on, ei sen maastouttaminen kaikissa tapauksissa ole helppoa (ks. mm. Denning, 2001). Ihmisiä ei saada jakamaan tietoa edes kaikissa sellaisissa perheyrityksissä, joissa tieto on erottamaton osa niiden liiketoimintaa ja kestävää menestystä. Pelkkään yhteistoiminnalliseen vastuuntuntoon vetoaminen ei yksinään riitä. Yrityksissä ei aina uskota, että tietämyksenhallinta voisi toimia käytännössä, jos tätäkin oppia vain valutetaan jo olemassa olevien työtehtävien päälle. Tietopääoman prosessointi ei yksinkertaisesti etene näin. Tämänkaltaisissa tilanteissa yrityksen johdolla ja tietämyksenhallintaan vihkiytyneillä henkilöillä – *tietämysaktivisteilla* – on keskeinen asema (von Krogh & Nonaka & Ichijo 1997, s. 475–482).

Tietokantojen keräämisen ja teknologisten välineiden käyttämisen sijaan tietämyksenhallinnan toteutuminen on nähtävä huomattavasti laajempaan kysymyksenä, *joka liittyy yrityksen kulttuuriin*. Tämä edellyttää johdon ja työntekijöiden sitoutumista työskentelemään motivoituneesti ja tietoa jakaen oman tiiminsä (joukkueensa) ja tiimien tiimin eli koko yritysorganisaation menestyksen eteen (ks. Nonaka & Takeuchi 1995). Yrityskulttuurin joukkuepeliä suosiva toimintamalli on Greengardista (1998a, s. 93–94) tärkeää tiedon hankinnan ja jakamisen toteutumiselle sekä tietämyksenhallinnan käyttöönotolle. Eräät menestyvät perheyrittäjät näkevät m.m. Aaltosen ja Mutasen (2001, s. 24) tavoin asian juuri näin.

Suomi on menestynyt hyvin sekä informaatio- että tietoyhteiskuntana, joissa tieto ja osaaminen ovat keskeisiä tuotannontekijöitä. Vaikeudet ovat yleensä alkaneet silloin, kun yritysten pitäisi nousta valtioiden maailmanliigaan, kohti kehittyneempää tietämysyhteiskuntaa. Innovaatiot, teknologian kehitys, talouden ja yrityskehityksen uudistuminen, avoimuus uusille ideoille sekä niiden aktiivinen ja tuottava hyödyntäminen liittyvät elimellisinä osina tietämysyhteiskunnan arvopohjaan ja kulttuuriin (ks. Aaltonen & Mutanen 2001, s. 22–24). Huippuyritysten sarjaan nouseminen vaatii suomalaisilta yrittäjiltä luovan pelityylin, strategioiden ja visioiden runsasta hiomista. Muutos kohti tavoiteltavaa osaamis- ja tietämystasoa on yllättävän suuri.

Karl Erik Sveiby on tutkinut teoreettisen lähestymistavan keinoin eräitä kasvuun, tietojohdantamiseen ja tietämyksenhallintaan pitkään sitoutuneita yrityksiä. Tutkimus vastaa sekä analogisesti että metaforisesti omaa Halton-caseani *haltonlaisine kulttuureineen ja pelityyleineen*. Sveiby on tutkimuksissaan (Sveiby 1987) havainnut, että menestyvien organisaatioiden yritysjohto on kehittänyt oman erityisen *pelityylinsä (Sveibyn luonnehdinta)*, jossa yhdistyvät vahva ammattikulttuuri ja vahva organisaatiokulttuuri. Hän valaisee Halton-tutkimuksen tapaan tilannetta analogisella esimerkillä jalkapallomaailmasta, jossa organisaatiokulttuurin muodostaa symbolisesti jalkapallojoukkueen pelikenttä (Sveiby & Risling 1987, s.197–198). Joukkueilla voi Sveibyn mukaan olla kulttuuriinsa sopiva ikioma pelityyli. Hän ottaa opettavaksi esimerkiksi Brasilian maajoukkueen, joka pelaa luovaa yhdistelmäpeliä maailmanliigan huipulla. Joukkueen taitava pelitapa on tehnyt vaikutuksen koko maailmaan.

Tuloksellinen ja luova toimintatapa voi pitkällä aikavälillä merkitä mahdollisuuksia taloudellisten edellytysten paranemiselle sille joukkueelle tai yritykselle, joka osaa pelata aktiivista ja yleisöön (asiakkaisiin) menevää maailmanluokan yhdistelmäpeliä. Juuri tällainen osaavan ammatti- ja organisaatiokulttuurin yhdistelmä on Sveibyn (1987) tutkimustulosten mukaan luonteenomaista menestyvälle yritykselle, sen omille sisäisille joukkueille ja sitä kautta koko organisaatiolle. Pelityylien ominaisuudet ovat jonkin verran erilaisia sen mukaan, pelaako (yritys)joukkue myös kansainvälisillä pelikentillä vai yksinomaan kotimaan sarjatasolla. Yrityksessä toiminnallista pelityyliä ei määrätä millään kirjallisilla säännöillä, mutta ne ovat silti näkyvissä. Sääntöjä oppii myös ”lukemaan”. Yhtiön johto antaa selviä merkkejä siitä, mikä on hyväksyttävää käytöstä ja toimintaa. Tavalla, miten merkkejä ja ohjeita annetaan, ei Svei-

byn (1987, s. 199) mielestä ole merkitystä. Tärkeintä on lopputulos – saavutettu voitto.

Sveiby (1987) korostaa, että tietointensiivisellä alalla toimivan ammattilaisista koostuvan organisaation huippuosaaminen perustuu kahteen syvärakenteeseen: selkeästi kehittyneeseen pelityyliin ja ammattilaisten henkilökohtaiseen kypsytyteen (Sveiby & Risling 1987, s. 202). Kyseisten ominaisuuksien kehittymiseen menee yrityskulttuurin kypsymisen ja omaksumisen tavoin tavallisesti paljon aikaa.

Halton-tutkimukseni abduktiivisessa lähestymistavassa vertailen K.E. Sveibyn, Ikujiro Nonakan, Hirotaka Takeuchin, Robert Keidelin, Mika Aaltosen ym. lisäksi pääasiassa professori Gareth Morganin (1997a ja 1997b) teoreettisia symboleita, vertauskuvia, metaforia ja analogioita. Morganin teoriapohjaiset vertaukset yhteispelin onnistumisen vaikutuksista ovat Sveibyn ja muiden em. tutkijoiden näkemysten ohella keskeinen metafora pyrkiessäni tunkeutumaan syvälle Halton Oy:n yrityskulttuurin ja pelityylin oppimishistorialliseen tutkintaan ja samalla haltonlaisen *reflektoidun* yritysfilosofian salaisuuksien tulkintaan. Tutkimus- ja tulkintatuloksia tuon jatkuvasti esille abduktiivisesti etenevän oppimishistorian kronologisessa prosessissa.

Menestyvälle liiketoiminnalle nykyisin tärkeän tietämyksenhallinnallisen pelityylin käyttöönotossa (Ray ja Rinzler 1993, ks. myös Balvanera & Koval 2003 sekä Aaltonen & Mutanen 2001, s.7) *tietoisuuden, ymmärryksen ja osaamisen monipuolinen laajentuminen on kaikkein tärkeintä*. Yrityskulttuurin muuntuminen lähemmäksi tietämyksenhallintaa tukevaa kulttuuria lähtee liikkeelle *tietoisuuden muutoksesta* niin yksittäisten ihmisten kuin koko organisaationkin tasolla. Jos ihmiset kokevat eläneensä ja työskennelleensä aikaisemminkin esimerkiksi informaatiota ja tietoa arvostavalla it-alalla, missä oppiminen, osaaminen sekä tiedon hankinta ja jakaminen ovat kuuluneet normaaliin jokapäiväiseen työhön, ei muutos kohti tavoiteltavaa tietämyksenhallinnan tasoa ole suuri (Aaltonen & Mutanen 2001, s. 29–31, lisäksi keskustelija M. Aaltosen ja Kari, Timo sekä Mikko Hartikaisen kanssa 2003–2005). Kyse ei ole vain tavoista, miten ihmiset työskentelevät tehdassaleissa ja pelikentillä, vaan ennen kaikkea siitä, miten he toimivat suhteessa toisiinsa. Kysymys on Anguksen ja Patelin (1998, issue 673) mukaan pitkäaikaisesta yhteispestä, siitä, miten tietoa siirrellään *pellon lailla yritysjoukkueen jäseneltä toiselle*.

Kiinnitän tutkimuskohteeni tietöpääoman mieltämisen ja käytön perheyrietyksen kasvun historiallisiin taustoihin. Seuraan tutkimuspolullani Team Haltonin organisaation osaamisen ja haltonlaisen pelityylin kehitystä läpi vuosikymmenten aina 2000-luvun alkuun saakka. Silloin Halton Groupin intellektuaaliselle pääomalle, tietämyksenhallinnalle ja muille kehitysprojekteille aletaan hakea uutta, selkeästi mielletävää viitekehysellistä symboliikkaa. Halton Groupille laaditaan silloin kollektiivisesti maailmanlaajuisten haasteiden edellyttämä IC-strategian viitekehys, tarkemmin sanottuna tietämyksenhallinnan konsepti, joka yhdistetään perheyrietyksen strategiaan liiketoimintasuunnitelmiin.

Konsepti on eräiden tutkijoiden mielestä (mm. Stähle & Grönroos 1999, s. 196–197) tietämyksenhallinnan viitekehystä yksityiskohtaisempi. Se tehdään

kullekin yritykselle aina räätälintyönä. Hyvin istuva konsepti on selkeä esitys siitä, miten yritys aikoo toteuttaa systeemejään sekä strategiaansa. Mika Aaltonen on samoilla linjoilla ja toteaa Sveibyhyyn viitaten, että *tietopääoma on aina yrityskohtaista* (Aaltonen & Mutanen 2001, s. 17 ja 20–21). Toisin sanoen jokaisen yrityksen on viisasta laatia oma tietämyksenhallinnan konseptinsa, kehyksensä ja mittarinsa eikä vain tyytyä yleisiin ohjeisiin, teorioihin ja malleihin.

1.2 Tutkimuskohteen valinta ja sen perustelut

Tutkimuskohteeni Halton Oy perustettiin 40 vuotta sitten. Yritys on esitietämykseni perusteella opiksi kelpaava case-esimerkki innovatiivisesta dynaamisuudesta, teknologisesta ja liiketoiminnallisesta osaamisesta sekä monipuolisesta ammattitaidosta. Haltonlaisuudelle on tunnusomaista ennakkoluulottomuus, hallitun rohkea riskinotto, joukkuepelaamisen taito, oikea-aikaiset investoinnit sekä voimakas panostus tutkimus- ja kehitystyöhön. Kaiken tämän takana on haltonlaisten ahkera työnteko ja määrätietoisuus. Ahnas informaation ja tiedon hankinta sekä asiantuntemuksen ja kokemuksen arvostaminen ovat tuntemukseni perusteella olleet alusta pitäen Halton-ilmioon liitettäviä ominaisuuksia. Läheinen yhteistyö Teknillisen korkeakoulun, Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun sekä monien muiden koti- ja ulkomaisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa on hyödyttänyt sekä yhtiötä että myös ilmastointialan yleistä teoreettista tutkimusta maassamme vuodesta 1970 alkaen (Laalo 1994).

Japanilaistyylinen työnteko ja ajattelu olivat Haltonilla arvossaan 1970-luvulla. Japanilaisia yrityksiä tutkittiin ja niistä otettiin oppia, ei kuitenkaan kopiointin eikä massatuotannon osalta. Tämän vuoksi on tarkoituksenmukaista verrata Ikujiro Nonakan ja Hirotake Takeuchin 1980-luvulta olevia käytännön kokemuksia ja teorioita Haltonista analysoimiini tutkimustuloksiin (S. Halttunen keskusteluissa 1975–1988 ja haastatteluissa 2003–2006). Todettakoon, että japanilaisten tiedemiesten tutkimuksissaan vertailukohteina käyttämät joukkuepelien metodit, symboliikka ja metaforat olivat Haltonilla tuttuja käsitteitä useita vuosia edellä mainittuja japanilaistutkimuksia aikaisemmin.

Työni tarkoitus on toimia opillisena esimerkkitapauksena niille uusyrityäjille, joita maamme toivoo yrittäjyysohjelman tavoitteiden mukaisesti syntyvän runsaasti lähivuosien aikana. Suomalaiset eivät vain ole tutkimusten mukaan osoittautuneet nykyisissä kansainvälisissä vertailuissa erityisen yrittäjähenkiksi (ks. Kanninen 1998, vrt. myös Arenius & Autio 1999). Väitöskirjan kirjoittaminen suomen kielellä on tietoinen valinta. Päädyin tähän ratkaisuun, koska Haltonin ja haltonlaisten juuret ovat edelleen vankasti kiinnitettyinä kotimaamme maaperään Salpausselän harjuille Kausalaan ja Lahteen. Professori Marjatta Hietalan (Hietala 2004) mielestä kansainvälisesti menestyneiden yritystemme ja yrittäjiemme kokemuksia ja tietämystä on saatava lisää suomenkielisen tutkimuksen piiriin. Suuri osa Suomen väitöskirjoista tehdään hänen käsityksensä mukaan nykyään englannin kielellä. Ollaanko meillä unohtamassa, että oman äidinkiellemme käyttö tutkimuksen teossa lisää sekä tutkimuksen si-

sällöllistä rikkautta että tulkintaan liittyvien kielellisten nyanssien, käsitteiden ja merkitysten syvällistä mieltämistä.

1.3 Case-tutkimus tutkimusstrategiana tieteenfilosofian hermeneuttisessa kentässä

Case study -tutkimuksia käytetään paljon yhteiskuntatieteissä (Aaltio-Marjosola, 1999 et alii). Metodi on Robert Yinin mukaan erityisen sovelias silloin, kun tutkija haluaa a) määrittää aiheensa laajasti eikä kapea-alaisesti, b) tuoda mukaan myös taustayhteyteen liittyvät olosuhteet eikä pelkästään tutkittavaa ilmiötä ja c) turvautua moninaiisiin mieluummin kuin yksittäisiin todistusaineistojen lähteisiin. Case-tutkimus toimii käsitteellisenä sateenvarjona useille alatutkimuksille, kuten mm. käyttämälleni learning history -metodille. Se on syvälinen keino tutkia ja tuoda julkisuuteen tarkkoja empiirisiä, kokemusperäisiä aiheita. Tutkimusmetodi edistää tietämystämme yksilöllisistä, organisatorisista ja yhteiskunnallisista ilmiöistä. Sitä pidetään pätevänä tutkimusstrategiana mm. sosiologiassa, valtio-opissa, historiassa, yritys- ja taloushistoriassa sekä kansantaloustieteessä (Yin 1993, s.193).

Case-tutkimusta käytetään myös kauppa- ja liiketaloustieteissä. Voimme tutkia esimerkiksi teollisuuden kilpailukykyä, yksittäisten yritysten toiminnallisia rakenteita tai niiden toimintakulttuurien vaikutusta kilpailukykyyn. Kaikilla edellä mainituilla tieteen ja tutkimuksen aloilla tämä metodi on hyvä työkalu, sillä analysoidut caset opettavat ymmärtämään ja tulkitsemaan kokonaisvaltaisesti kompleksisia ilmiöitä. Neilimon ja Näsin (1980, s. 31–35) lähes 30 vuotta sitten esittämässä liiketaloustieteen ja yrittäjyystutkimuksen typologiassa case-tutkimus liitettiin toiminta-analyyttiseen tutkimusotteeseen, jossa pyritään hermeneuttisen ajattelun pohjalta tulkitsemaan ja jäsentämään maailmaa harvojen empiiristen tutkimusyksiköiden syväluotauksen kautta (vrt. Melin 2001, s. 15 sekä Mäkinen 1980). Tutkittavia tapauksia tutkitaan niiden omassa erityisessä ympäristössään.

Tutkimukseen voi sisällyttää merkityksellisiä sekä yksittäisiä että holistisia piirteitä ja kertomuksia tutkimukseen liittyvistä tosielämän tapahtumista. Sellaisia voivat olla joidenkin henkilöiden elämäntyön vaikutukset, yritysten toimintakulttuurit, kasvuhalukkuudet ja kansainvälistymiskysymykset, organisatoriset ja liikkeenjohdolliset menetelmät, kuten *tiedon käyttöönotto, jakaminen ja siirtyminen kohti kehittyneempää tietämyksenhallintaa. Lisäksi on mahdollista näiden kaikkien aineettomien pääomien yhdistäminen yrityksen business-strategioihin* niihin elimellisesti kuuluvina arvoina (vrt. learning history -tutkijat Roth & Kleiner & Senge 2000, Yin 1981a ja Jussi Halttunen 2004).

Laadullinen tutkimus tarjoaa tilaisuuden käyttää sopivia metaforia, analogioita, symboleja ja artefakteja tutkittaessa kasvun, toimintafilosofian, kulttuurin, osaamisen, tiedon sekä tietämyksen kehitystä ja merkitystä organisaatioiden moniulotteisissa toimintaympäristöissä. Case-tutkimuksen tutkimusotetta

pidetään perinteisesti yksittäisen ilmiön selitysmalleihin kuuluvana. Aineistot voivat olla joko pitkittäis- tai poikittaisaineistoja (vrt. Tsoukas 1989, s. 551–561). Alasuutarin (1999, s. 38) mielestä laadullisen case-tutkimuksen analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena ja sen ajatellaan valottavan jonkin yksittäiseksi ymmärretyn, sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta (vrt. Eisenhardt 1991, s. 626–627, J. Halttunen 2004, sekä Miller & Friesen 1982b, s. 1013–1034, Dawson 1997, s. 389–405, Vinnel & Hamilton 1999, s. 5–18 ja Davidson & Wiklund 2000, s. 27–28).

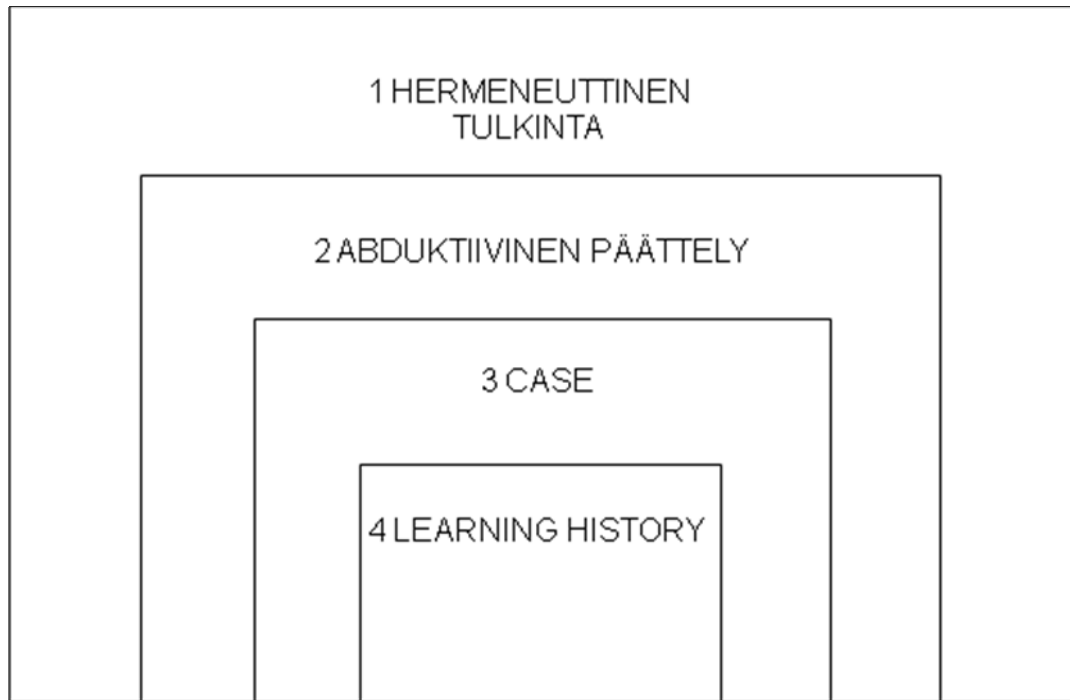
Lähdeaineistojani ovat yrityksen perustajan ja muiden avainhenkilöiden haastattelut sekä yrityksen käyttöön antamat erilaiset dokumentit: kokouspöytäkirjat, vuosikertomukset, tilinpäätökset, lehtileikkeet jne. (vrt. Yin 1994). Tutkimusta tehtäessä olen noudattanut Pertti Alasuutarin esittämää periaatetta, jonka mukaan kaikki tutkimustehtävään liittyvät seikat on kyettävä kuvaamaan niin, etteivät ne muodosta ristiriitaisuuksia esitetyn tulkinnan kanssa (Alasuutari 1999, s. 38). Case-tutkimukseni sisältää konsernirakenteisen perheyriksen kasvutarinan kuvattuna hermeneuttisen ajattelun ja tulkinnan pelikentällä.

Case-tutkimuksissa turvaudutaan monissa kohdin samoihin tekniikoihin kuin historiantutkimuksessa (ks. Anttila 2000). Niissä on kuitenkin mahdollista käyttää lisäksi muutamia sellaisia todistusaineistojen lähdetyypppejä, jotka eivät tavallisesti kuulu historioitsijan valikoimiin. Sellaisia ovat esimerkiksi suora havainnointi ja mukana olevana osallistujana havainnoiminen sekä systemaattiset kasvokkain käytävät haastattelut. Historioitsijat ja case-tutkijat työskentelevät usein toistensa tutkimusalueilla niin menneisyyttä kuin nykyisiäkin tapahtumia ja ilmiöitä tutkiessaan (vrt. Yin 1994 ja Anttila 2000). Tutustuttuani case-tutkimuksiin kuuluvaan oppimishistorialliseen metodiin pidin sen käyttöä hermeneuttisen tulkinnan ja abduktiivisen päättelyn kanssa edellä mainituista syistä pätevänä työkaluna Halton-ilmion koko kronologian syvälliseen tutkimiseen ja käsitteellistämiseen.

Historiantutkimukseen liittyy keskeisesti lähdekritiikki. Aineiston lähdekriittisessä arvioinnissa otetaan Anttilan (2000) mukaan huomioon lähteiden aitous sekä aikalais-, tendenssi- ja riippuvuus-kriteerit. Aikalaiskriteeri yrityshistorian tutkinnassa voi vaikuttaa haastatteluissa esiin tulleen informaation tulkintaan. Tendenssi- ja riippuvuus-kriteerit liittyvät historiantutkimuksessa tutkijan taustaan sekä siihen, miten tutkimuksessa koottu muu aineisto vaikuttaa tulkintaan. Perheyriksen elinkaarta tutkittaessa ei yleensä hyväksytä vain yhtä lähdetä. Case-tutkimuksen tavoitteena on yksittäisten tutkimuskohteiden tasolla syvän ja kokonaisvaltaisen kuvan saaminen tutkittavasta ilmiöstä. Sitä ei saavuteta, jos kerätään vain pelkkiä laajoja dokumenttiaineistoja (Kasanen ym. 1991, s. 314).

Tieteenfilosofian kentällä tutkimukseni asettuu hermeneuttisen eli tulkitsevan tutkimusfilosofian alueelle (Saunders 2000). Hermeneuttinen ajattelu perustuu näkemykseen, että tarkasteltavat ilmiöt ja niihin liittyvät yrityskulttuuri, pelitavat, tietämyksenhallinta ja yrityksen voimakas kasvuintentio ovat pelkäämään abstrakteja käsitteitä siihen saakka, kunnes voidaan ymmärtää ja tulkita näiden käsitteiden merkitys kokonaisuudelle (Anttila 2000). Hermeneuttisen tutkimusotteen keskeinen käsite on *hermeneuttinen pelikenttä tai kehä* (vrt. Tam-

minen 1993, s. 88–90). Tutkijan esiymmärrys ja tulkintapotentialiaali ovat hermeneuttiseen tutkimusotteeseen liittyviä avainkäsitteitä. Tulkintapotentialiaali on tutkijan kognitiivinen, tietoa koskeva rakenne ja se vaihtoehtoisten tulkintojen joukko, jonka hän voi kehittää hankkimastaan informaatiosta (Tamminen 1993, s. 87, sekä kuvio 1: metodologian pelikenttä).



KUVIO 1 Metodologian pelikenttä

Hermeneuttisessa tutkimusotteessa edellytetään, että tutkijalla on tutkittavien asioiden sekä ilmiöiden osalta riittävän hyvä ja laaja esiymmärrys sekä tulkintapotentialiaali. Nämä ominaisuudet voidaan saavuttaa pitkäaikaisen kokemuksen, asiantuntijuuden ja tutkittaviin kohteisiin perehtymisen kautta. Tutkimuspolkua edetessä tulkinnat johtavat teoreettisiin päättelyihin ja vertailuihin sekä reflektioihin. Prosessin seurauksena kehittyy Tamminsen (1993) mukaan asiaintilojen parantunut ymmärtäminen ja tutkittavien ilmiöiden konseptualisointi. Tulkitsevan tutkimusotteen soveltamisen lähtökohtana on ollut informantin (tutkijan) pitkäaikainen työkokemus sekä rahoitus- että yritystutkimusalojen johtotehtävissä. Saadut opit ja kokemukset ovat tuoneet niin yritysmaailmasta yleensä kuin lukuisista tutkimuskohteista erikseen tulkintapotentialiaalia ja tietämystä, mistä on hyötyä hermeneuttisen tulkinnan käytössä. Hermeettinen liikuminen Halton-konsernin koti- ja vieraskentillä ovat merkinneet vuosikymmeniä kestänyttä hermeneuttisen vuorovaikutteista yhteispeliä haltonlaisten osaajien joukoissa.

1.4 Tutkimussuunnitelman määrittelyä ja vertailtavien case-tutkimusten teoreettista tarkastelua

Tutkimuksen suunnitelma on eräänlainen kartta, joka ohjaa tutkijaa havaintojen kokoamisessa, analysoinnissa ja tulkinnessa. Se on Yinin mukaan johdonmukainen mallikaavio todisteista, jotka antavat mahdollisuuden tehdä koko ajan päätelmiä ja tulkintoja tutkimuksen alaisina olevien muuttujien välisistä suhteista. Case-tutkimusten suunnitelmaan voi kuulua seuraavanlaisia tutkimusosioita (Yin 1994): 1. tutkimuksen tehtävä ja/tai kysymykset sekä ongelman asettelu, 2. tutkimuksen tarkoitus ja mahdolliset väittämät, 3. tutkimuksen tutkimuskohteiden tarkentaminen, 4. asiantietojen looginen yhdistäminen tutkimuksen päämäärään tai väittämiin ja 5. kriteerit, joiden perusteella tulkitaan tutkimuksen tuloksia.

Single case on yhdenmukainen yksittäisen kokeellisen tutkimuksen (single experiment) kanssa. Monet samoista ehdoista, jotka oikeuttavat kokeen tulokset, oikeuttavat myös yksittäisen case-tutkimuksen johtopäätökset. Yksittäinen tutkimus on Yinin (1994) mielestä paikallaan erityisesti silloin, kun se edustaa tieteellisesti tutkittavaksi haluttua ja merkittävää tutkimuskohdetta. Työlle on eduksi, jos kohteen tulkintaa ja tehtäviä päätelmiä voidaan tutkimuskertomuksessa vertailla aikaisempiin tai aikalaisiin tieteellisiin tutkimuksiin ja teorioihin (Yin 1994, s.38). Mahdollista on myös käyttää saatuja tuloksia omien tulevaisuuden tutkimusten skenaarioiden ja kompleksisten rakenteiden mieltämisessä, esim. Futures Research Methodology - V2.0 -tutkimusmenetelmien perusaineistona (Aaltonen, Barth, Casti, Mitleton-Kelly & Sanders, 2005).

Yksittäinen learning history case antaa yleisiä tuloksia validimmat tiedot pääteltäessä olemassa olevien tutkimusten esittämien tulkintojen ja väittämien oikeellisuudesta. Yhden merkittävän casen tutkiminen voi tuoda huomattavaa kokemusperäistä oppia ja lisäarvoa oman tieteenalan yleiseen tietämykseen. Hyvin tutkittu case, mahdollisesti vielä uudehkoa metodia käyttäen, auttaa vahvistamaan aikaisempia tutkimustuloksia ja tarkentamaan tulevia case-tutkimuksia (Yin 1970, s. 395–402, 1978, s. 593–608 ja 1994, s. 38–39). Robert Yinin (Yin 1994, s. 31) mukaan case-tutkimuksessa ei pyritä samanlaiseen tilastolliseen yleistykseen kuin survey-tutkimuksissa, koska case-tapaukset eivät ole otantayksiköitä. Surveyssä käytetään yleistämisen metodina teoreettista yleistystä, *analytic generalization*, jossa aikaisempien tutkimushavaintojen pohjalta kehitettyjä teorioita voidaan käyttää vertailumallina (vrt. Eisenhardt 1989b, s. 546–549 sekä Eisenhardt 1991, s. 532–550, ks. myös Davidsson & Wiklund 2000, s. 27–28). Yksittäiset case-kohteet pitäisi Yinin (1994) mielestä valita samalla tavoin kuin laboratoriotutkija valitsee uuden kokeen.

Yinin näkemyksiin nojautuen viittaaan yhteen hänen kertomaansa case-tapahtumaan vuodelta 1971, joka voi toimia eräänlaisena Halton-tutkimuksen teoreettisena vertailuesimerkkinä. Halton Oy:llä, joka noihin aikoihin oli uransa alkukiihdytyksessä, on vastaavanlaisia innovatiivisia case-tapauksia ollut elinkaarensa aikana monia. Professori Yinin esimerkki-case on tutkimus organisa-

torisen innovatiivisuuden alalta (Yin 1994, s. 39–40). Eräs tärkeimmistä syistä valita silloin käynnistetyssä tutkimuksessa kohteeksi nimenomaan yksittäistapaus mieluummin kuin monitapausmalli (multiple-case design) oli se, että *yksittäinen case edustaa olevan tutkimustiedon ja/tai teorian kriittistä testausta*. Silloinen tutkimuskohde valittiin lisäksi sillä perusteella, että kohdeyrityksen henkilöillä oli aikaisempaa kokemusta innovaatioista. Näin ei pystyttäisi väittämään, että tutkimuskohteessa esiintyisi normaalin käytännön mukaista muutosvastarintaa innovatiivisuutta kohtaan.

Tutkimuksissa ja teorioissa pidettiin vielä 1970-luvun vaihteessa kaikkea uutta kohtaan tunnettua torjuvaa asenteellisuutta pääsyyinä siihen, että yrityselämän innovaatiot epäonnistuivat lähes järjestään. Tämän johdosta Yinin mainitsemasta single case -tutkimuksesta valmistunut kirja *Implementing Organizational Innovations* (Yin 1994) edusti täydellisesti mullistavaa vedenjakajaa innovaatioteoriassa. Ennen kyseessä olevaa tutkimusta analyytikot ja tutkijat olivat keskittyneet pelkästään esteiden, ongelmien ja vastarintojen tunnistamiseen. Tästä tutkimuksesta lähtien tiedealan kirjallisuutta alkoivat hallita aivan toisenlaiset tutkimukset – tutkimukset *innovaatioiden onnistuneista toimeenpano- ja toteutusprosesseista*. Tapahtui raju siirtymä positiivisten ja kannustavien ilmiöiden painotukseen tutkimuksessa. Halton-case kuuluu tuon positiivisen ja kannustavan suuntauksen piiriin.

Suomessa keskusteltiin viitisentoista vuotta sitten vilkkaasti korkeakouluopetuksen linjauksista ja tulevaisuuden näkymistä, kuten keskustellaan taas nykyäänkin. Professori Pekka Pihlanto ja vuorineuvos Yrjö Pessi esittivät kesällä 1994, että tulevaisuudessa eivät korkeakouluopetuksessa enää riitä pelkät tiedolliset valmiudet, vaan korkeakoulujen on kyettävä opettamaan nuorille elämästä *myös sen sosiaalinen (vuorovaikutteinen) ja henkinen puoli* (Pihlanto ja Pessi 1994, vrt. Aaltosen & Mutasen 2001 ja Aaltosen & Heikkilän 2003 samansuuntaisiin näkemyksiin). Pehmeät, subjektivistiset, lähestymistavat painottavat toimintaympäristön (maailman) suhteellista luonnetta. Näin ihminen korostuu ja tulee Pihlannon ja Pessin (1994) mielestä suorastaan kaiken tarkastelun polttopisteeseen. Tämä ajattelu johtaa heidän käsityksensä mukaan yrityksiä ja muita organisaatioita tutkittaessa *case-tyyppisiin menetelmiin*. Näissä tutkitaan perusteellisesti, muun muassa syvällisten (in-depth studies) haastattelujen avulla, *vain muutama tapaus pyrkimättä laajoja joukkoja koskeviin yleistyksiin*.

Parhaassa tapauksessa, ja hyvin tehdyssä case-tutkimuksessa, voidaan laskentatoimen professori Pihlannon mukaan saavuttaa tutkittavan toiminnan tai ilmiön *syvällistä ymmärtämistä*, kun haastateltavien näkemysten ja tulkintojen kautta päästään *tiedon syvärakenteisiin*, tavanomaisen pintatiedon alle. ”Tällöin avautuu toiminnan ja elämän aineeton, sosiaalinen ja puhtaasti yksilöllisesti koettu puoli”, toteaa Pihlanto 1994. Pessin ja Pihlannon näkemykset ajoittuivat samoihin vuosiin, jolloin MIT:n (Massachusetts Institute of Technology) Organizational Learning Centerin taloushistorioitsijoilla oli Harvardissa vastaavanlaisia innovatiivisia ajatuksia ja kehityssuunnitelmia learning history -metodin käytöstä tietyntyyppisiä case-tutkimuksia varten – myös *tulevaisuuden tutkimuksissa* (Roth & Kleiner 2000, ks. ja vrt. yhtäläisyydet Aaltonen & Mutanen 2001 ja Aaltonen & Heikkilä 2003).

Yksittäisen case-tapauksen valitsemiseen tutkimusmetodiksi vaikuttaa lisäksi muutama muu tekijä. Yksi tekijä on se, kun tapaus edustaa Yinin (1981a ja 1994) ja Pihlannon (1994) mainitsemaa tärkeää tai peräti ainutlaatuista kohdetta. Yhtä tärkeä peruste on lisäksi sellainen tilanne, jossa tutkimuksen tekijällä on ollut ja on mahdollisuus analysoida ja havainnoida evidenssiä, ympäristöä, ihmisiä ja ilmiöitä, joiden tutkimiseen ja tutustumiseen ei aikaisemmin ole päästy (Yin 1994, s. 39–40 ja 78–93, vrt. lisäksi mm. Aaltio-Marjosola 1999). Yinin mielestä millään muulla menetelmällä ei kyetä yhtä hyvin vangitsemaan tutkimukseen useiden kronologisessa järjestyksessä olevien aikakausien erilaisten tapahtumien rikkauksia ja moninaisuuksia.

Olen seurannut sisältäpäin havainnoiden tutkimuskohteeni henkilökunnan tietopääoman ja teknologisen osaamisen sekä yrityksen systeemisten toimintatapojen kehitystä vuosikymmenten ajan. Monet tutkijat pitävät tällaista mahdollisuutta korvaamattomana. Liiketoimintastrategiat, konseptit ja systeemit sekä intellektuaaliselle pääomalle ja tietämyksenhallinnalle laaditut sisäiset viitekehykset ovat yrityskohtaisia salaisuuksia. Luvansaaminen perheyritysten tietojen keräämiseen, vapaaseen liikkumiseen, haastatteluihin ja keskusteluihin tutkimuskohteen tehdastiloissa ei yleensä ole itsestään selvää (vrt. Gummesson 1991 ja Strauss & Corbin 1990). Laajojen havainnointien ja haastattelujen lisäksi olen tutkinut yrityksen sisäiset asiapaperit sekä monia käyttööni annettuja, ja myös itse hankkimiani niin sanottuja toissijaisia lähteitä (vrt. ja ks. Yin 1994 sekä Anttila 2000, laajasti).

1.5 Oppimishistoriallisen tutkimuksen kysymystenasettelu ja tavoite

Tutkittava yrityskokonaisuus, Halton-konserni, on ilmanvaihtoalan teollinen perheyritys, joka on kasvanut 40 toimintavuotensa aikana alansa kansainvälisesti johtavaksi osajaksi. Koska konsernin kasvu on tutkittavana aihealueena kokonaisuudessaan laaja, olen rajannut tutkimuskysymykseni tiettyihin keskeisiin tekijöihin, piirteisiin ja ilmiöihin. Näin pääsen paremmin analysoinnissa, argumentaatiossa ja syntetisoinnissa pintatietämystä syvällisempiin tulkintoihin. Tutkimuskohteen yrityshistorian esitunteminen on auttanut kysymysten tarkennuksessa ja tutkimuksen tavoitteen kohdentamisessa. Oppimishistoriallisen tutkimukseni ”Suureen Kysymyksen”, miten Halton Oy:n kokonaisvaltaisen kasvu ja menestys ovat olleet mahdollisia, haen vastauksia seuraavilla tutkimuskysymyksillä abduktiivisesti päätellen, argumentoiden ja reflektoiden:

- 1 Millainen yritysfilosofia ja -kulttuuri (haltonlaisuus) ovat olleet luonteenomaisia tutkimuksen kohteena olevalle teolliselle perheyritykselle?

Tämän pääkysymyksen alaa tarkennan ja laajennan viidellä alakysymyksellä:

- 1.1 Millaisia kasvumotiiveja ja -intentioita sekä kansainvälistymiskysymyksiä perheyrityksessä on esiintynyt ja miten ne ovat ilmenneet yrityksen johtamisessa, kehittämisessä sekä kasvussa?
- 1.2 Mitkä yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet kasvun lähteenä (kasvun determinanteina) ja esteinä?
- 1.3 Miten erilaiset kriittiset tapahtumat ja tilanteet yrityksessä ja sen toimintaympäristössä ovat vaikuttaneet yrityksen kasvuun?
- 1.4 Mitä merkityksiä yritykselle on ollut tietopääoman (KM) jalostumisella ja monien tärkeiden organisaatio- ja it-järjestelmien sekä eri ohjelmien käyttöönotolla 2000-luvulla?
- 1.5 Missä laajuudessa yrittäjä on tuntenut vastuuta sekä oman itsensä että myös yrityksensä ulkopuolisten asioiden hoidosta?

Haen tutkimuksessani vastauksia Halton-konsernin yrityskulttuurin, haltonlaisuuden, merkitykseen ja sen vaikutukseen kasvuintentioiden sekä -motivointien kontekstissa. Etsin myös selvyttä siihen, onko yhtiön kokemilla epäonnistumisilla ja kriiseistä selviytymisillä ollut oppimisen sekä tietämyksenhallinnan karttumisen kannalta merkitystä koko konsernin myöhemmälle menestykselle. Mitä pitemmälle Halton-yhtiöiden elinkaaren historiallinen tutkimuspolku etenee, sitä enemmän löytyy havaintoja ja todisteita siitä, että Kausalalan kanssa alettiin tuntea jo varhain huolta ja vastuuta ei vain omasta yrityksestä, vaan myös suomalaisesta talouspolitiikasta (ks. Cooke & Wills 1999, s. 219: on oltava uskallusta, kyvykkyyttä, halukkuutta ja asiantuntemusta puuttua yhteiskunnallisiin kysymyksiin, vrt. lisäksi Ylirenko (ym.) 2002, s. 279–304, Atkins & Lowe 1994, s. 12–23 ja Stevenson & Jarillo 1986, s. 10–26 ja 1990, s. 17–27).

Halton-tutkimuksen esimerkkituloksilla ja johtopäätöksillä ei välttämättä ole suoraan verrattavaa yleistettävyyttä moniin viime aikoina vauhdikkaasti perustettuihin ja nopeita voittoja tavoitteleviin yrityksiin, jotka toimivat enimmäkseen tietoliikenteen, telekommunikaation ja elektroniikan aloilla (vrt. Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001). Ne yritykset poikkeavat usein yritysfilosofialtaan, kasvupolitiikaltaan, lyhyen aikavälin visioinniltaan ja pääomarakenteeltaan perinteisemmän teollisuutemme edustamasta vakaan tuottavuuden, työllistävyyden ja lujan sekä kestäväen tahtotilan linjasta.

1.6 Metodologian ja tieteellis-teoreettisen tutkimusotteen kontekstia

Tutkimusaihetta koskevien valmiiden teorioiden mietintä ja sovittaminen oman tutkimuksen teoreettiseen kontekstiin alkaa case study -metodissa jo ennen aineistojen keräämistä, päinvastoin kuin monilla muilla samankaltaisilla tutkimusaloilla on tapana. Olemassa olevien useampienkin teoreettisten lähestymistapojen vertaaminen osana omaa suunnittelua on Yinin (1994) mukaan suositel-

tavaa, olkoon sitten hahmottumassa olevan tutkimuksen tieteellis-teoreettinen päämäärä kehittää, korjata, laajentaa, verrata tai testata aikaisempia teorioita.

Robert Yinin suosituksen perusteella lainaan toistakin hänen teoreettista case-esimerkkiään metodologiseksi kontekstiksi ja alkuverryttelyksi alkavaan Halton-tutkimukseeni. Se tarjoaa kehittävää oppia teoreettisesta lähestymistavasta ja analogisesti vertailtavista näkökulmista. Yin viittaa teorian rooliin Markuksen vuonna 1983 tekemässä case-tutkimuksessa uuden Management Information Systemin (MIS-system) käyttöönotosta yritysten liiketoiminnoissa (Yin 1993, s. 49–52). Haltonilla oli vastaavanlainen informaatiojärjestelmä Halton Information System (HIS-system) vireillä 2000-luvun alussa. Haltonlaisten konseptien ja toimintojen käyttöönottoja sekä teoreettista vertailua vastaavanlaisiin aikaisempiin tutkimuksiin käsitellään myöhemmin, kun Halton-yhtiöiden oppimishistoriassa on edetty tämän vuosituhannen puolelle.

MIS-informaatiojärjestelmän toteutuksen onnistumisesta Robert Yin (1993) kertoo seuraavaa: "Tutkimus osoittaa, miksi uuden tietojärjestelmän (MIS-system) käyttöönotto yrityksessä onnistui vasta sen jälkeen, kun *koko organisaatio kykeni järjestäytymään uudelleen*. Se ei onnistunut, kun uutta järjestelmää yritettiin hierarkisesti vain valuttaa ylhäältä johdon taholta rasiitteeksi vanhaan organisaatorakenteeseen" (Markus 1983, s. 430–444, vrt. myös Aaltonen 2001, s. 22). MIS'in toteuttamisen teoriatulkinta tarkoittaisi sitä, että tarvitaan yrityksen koko organisaation uudelleenrakentaminen, jotta uusi yhteispelillinen tiedonhallintajärjestelmä saadaan toimimaan kunnolla.

Samaa Markuksen casea käytettäessä ja tulkittaessa saattaisi johtopäätöksenä olla seuraavanlainenkin tulkinta: "Tutkimus osoittaa lisäksi sen, miksi pelkkä avainhenkilöiden siirtäminen sivuun ei ollut riittävä toimenpide uuden järjestelmän toiminnalle. Tämä toinen päätelmä edustaa pähkinänkuoressa tiivistyksen *kilpailevasta tai vertailtavasta* teoriasta, mikä tarkoittaa, että MIS'in toteuttamisen epäonnistuminen johtui eräiden yksittäisten henkilöiden jyrkästä vastarinnasta muutosta kohtaan. Tästä seuraa looginen johtopäätös: ainoa vaatimus uuden informaationsysteemin menestykselliselle käyttöönotolle liiketoiminnassa on vain muutaman muutosvastarintaisen ihmisen siirtäminen pois.

MIS-järjestelmän käyttöönottoa ei voine pitää suurena teorianmuodostuksen mallitapauksena, mutta case-esimerkki antaa joka tapauksessa teoreettista kontekstia ja vertailtavuutta edetessäni *lomittaista tutkimuspolkuani havainnoiden ja analysoiden oman johtolankani (guiding principle)* mukaisesti. Halton Groupissa tapahtui 2000-luvun alussa monien muidenkin systeemien toteutuksia. Kyseessä eivät olleet pelkästään informaatiojärjestelmät, vaan laajat IC-strategian ja KM-tietämyksenhallinnan muutosprosessit. Niihin liittyivät mittavat koulutus- ja käyttöönottoprojektit sekä laajat henkilöstön motivointitoimet ja työtehtävien uudelleenorganisoinnit, joita argumentoidaan kronologian mukaisesti myöhemmin.

Yinin kokemusten mukaan (Yin 1994) tarpeeton teoretisointi ei välttämättä paranna laadulliselle tutkimukselle asetettuja syvällisiä päämääriä. Joillakin tutkimuksen alueilla olemassa oleva kirjallisuus ja aihepiiriin kuuluvat artikkelit sekä opinnäytetyöt (esim. samantyyppiset ja samanlaisella lähestymistavalla valmistuneet väitöskirjat) tarjoavat vertailtavia ja lähdekriittisesti kestäviä teo-

reettisiä kehyksiä. Oppimishistoriallisen tutkimuksen merkittävänä etuna pidetään sitä, että tutkimusten tekijät ovat enimmäkseen akateemisesti pitkälle koulutettuja henkilöitä. Heidän tutkimustuotteitaan voidaan pitää luotettavina tiedonantovälineinä. Tutkimukset välittävät arvokasta ja kiinnostavaa tieteellistä tietoa (esim. George Rothin ja Art Kleinerin Peter Sengen teorioiden tuella 1990-luvulla suorittamat learning history -tutkimukset) tiedeyhteisön ohella monille ei-akateemisillekin asiantuntijoille – myös tutkimuskohteen omalle henkilökunnalle ja muille sidosryhmäläisille (vrt. Zahra, Nielsen & Bogner 1999, s. 169–189).

Kristina Rolin opettaa, että laajasti ymmärrettynä tieteellistä tietoa on sellainen tieto, joka perustuu kokemukseräiseen aineistoon sekä päättelyyn, joka puolestaan kytkee kokemukseräisen aineiston hypoteeseihin ja teorioiden tarkasteluun (Rolin 2001 HKKK:ssa ja 16.3.2003 LTY:ssa). Tutkimuksen esittämällä kuvauksella, opetuksilla, narratiivisella lähestymistavalla ja vertailtavilla teorioilla pitää olla sellaisia tiedollisia ominaisuuksia kuin totuudenmukaisuus, informatiivisuus ja merkittävyys. Näiden metodien kautta rakentuva tieto voi Rolinin mukaan totuudenmukaisuudestaan huolimatta antaa vaisun ja yksipuolisen kuvan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (vrt. myös Anderssonin näkemystä 1995, s. 27–58).

Millainen kuvaus tai teoria taas on monipuolista ja opettavaista, riippuu Rolinista täysin siitä, *miten monipuolisen lähdeaineiston tutkija on kyennyt keräämään*. Erityisen tärkeää hänestä on, miten laadukkaasti, kiinnostavasti, rikkaasti ja totuudenmukaisesti tutkija on käsitteellistänyt tutkimuskertomuksessaan kyseisen ilmiön. Tieteessä tavoitellaan paitsi informatiivisia myös merkittävinä pidettyjä totuuksia. Toden tai totuutta lähellä olevan väitteen tai päätelmän merkittävyyteen vaikuttaa esimerkiksi se, missä määrin ne laajentavat, täydentävät tai korjaavat olemassa olevaa tutkimustietoa (vrt. Rolinia Yiniin 1993 ja 1994). Totuutta lähellä oleva argumentti voi olla merkittävä myös sen vuoksi, että se on vastaus tutkijaa kiinnostaviin kysymyksiin (ks. myös Sintonen 1990, s. 34–47 ja Rolinin luentosarja LTY:ssa 20.–30.5.2003, s. 92–100). Petter Portin (2004) puolestaan on todennut: ”Mielestäni totuus on tieteen välttämätön, mutta ei sen riittävä päämäärä; tieteen tehtävä on pyrkiä totuuden avulla ihmiskunnan parhaaseen.”

1.6.1 Tutkimuksen luotettavuus, reliabiliteetti, validiteetti ja triangulaatio

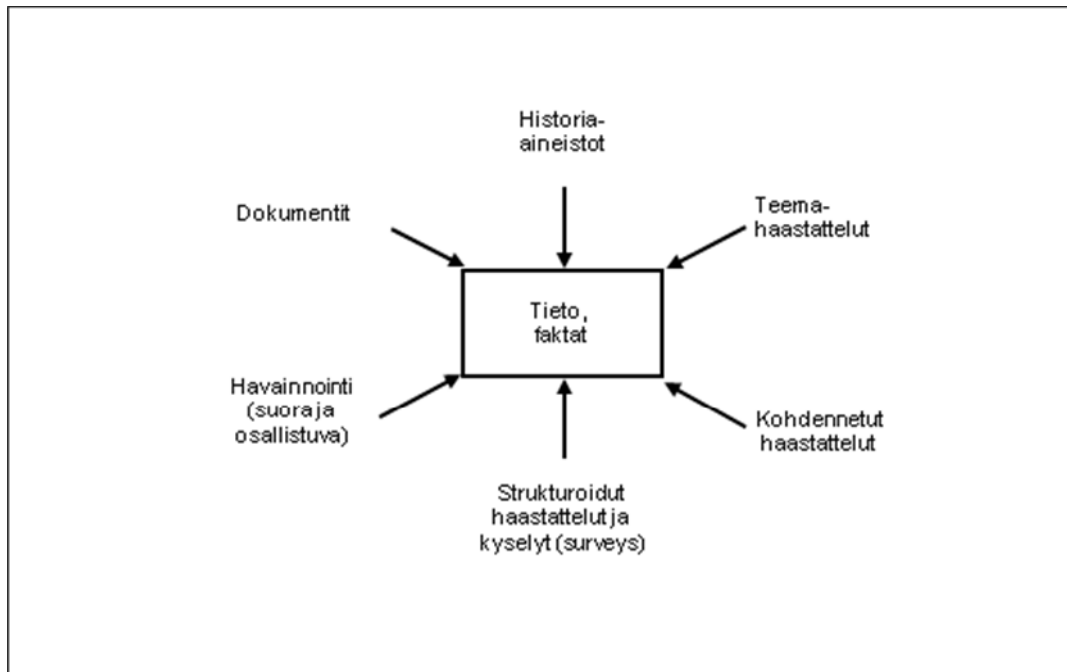
Arvioitaessa kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien kautta saatujen tutkimustulosten luotettavuutta on käytettävä toisenlaisia arviointikriteerejä kuin kvantitatiivisissa metodeissa, joissa tulosten luotettavuus voidaan arvioida tilastollisesti. Laadullisten menetelmien piiristä ei Tynjälän (1991, s. 388) käsityksen mukaan ole löydettävissä yhtä yhtenäistä käsitystä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Tämä johtuu siitä, että laadulliseen tutkimusperinteeseen kuuluu useita erilaisia lähestymistapoja ja tutkimustekniikoita (vrt. esim. Yin 1981a ja 1981b sekä Yinin uudemmat ja kehittyneemmät kvalitatiiviset metodologiat 1993 ja 1994). Lincoln ja Guba (1985, s. 218) puhuvat tutkimuksen totuusarvosta, joka tarkoittaa sitä, että tutkija kykenee vakuuttamaan sekä itsensä

että tutkimusyhteisön tutkimustulosten totuudenmukaisuudesta (validiteetti) ja luotettavuudesta (reliabiliteetti) suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa he esittävät totuusarvon keskeiseksi kriteeriksi *tutkimuksen vastaavuuden*. Tutkijan on toisin sanoen osoitettava, että tutkittavien asioiden todellisuuksien ennallistamiset vastaavat todellisuuksien alkuperäisiä rakenteita (Tynjälä 1991, s. 388).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tärkeä arviointikriteeri on tulosten yleistettävyyden laajempaan perusjoukkoon. Lincoln ja Guba (1985) ovat sitä mieltä, että laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyden sijasta olisi puhuttava *tutkimustulosten sovellusarvosta ja siirrettävyydestä*. Tynjälästä (1991) tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin riippuu siitä, miten lähellä toisiaan tutkittu ilmiö ja ympäristö ovat sovellusympäristön kanssa. Tutkimustulosten hyödyllisyys- ja sovellusarvon arvioiminen kuuluukin tutkijan ohella *myös tulosten mahdollisille hyödyntäjille*. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on Tynjälän mukaan kuvattava riittävästi sekä laadukkaasti aineistoaan ja tutkimustaan, jotta asioista kiinnostuneet lukijat voivat *pohtia tutkimustulosten soveltamista muihinkin kuin tutkittuihin konteksteihin* (ks. ja vertaa Roth & Kleiner & Senge 2000 ja lisäksi Tynjälä 1991, s. 388).

Tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa tutkimustulosten paikkansapitävyyttä. Tämä merkitsee käytännössä sitä, että joku toinenkin tutkija päätyisi samanlaisiin tuloksiin tekemällä samanlaisissa olosuhteissa, samankaltaisella tutkimusmenetelmällä ja samojen tutkimuskohteiden osalta vastaavan tutkimuksen (Gill & Johnson 1997, s. 129). Huttusen ym. (1999, s. 113) käsityksen mukaan reliabiliteetti tarkoittaa tiukasti ymmärrettynä sitä, kuinka samana tutkimustulokset pysyvät, jos tutkimus toistetaan uudelleen. Tällä tavoin pyritään vaikuttamaan siihen, onko tuloksiin vaikuttanut jokin satunnainen tekijä, jolloin *tutkimuksen tulos ei olisikaan validi*. Tutkimuksen puolueettomuus liittyy tutkijan tekemien päätelmien ja niiden argumentaatioiden neutraliteettiin.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähtökohtana pitää kuitenkin sitä, että *tutkimus on – ja voikin olla – tutkijansa näköinen ja mittainen argumentaation ja painotusten osalta*. Mahdolliset tutkimukseen tai sen lähdeaineistoon liittyvät vajavaisuudet on silti aina syytä tuoda esille, mikäli tutkija on ne itse tiedostanut (vrt. Huttunen (ym.) 1999, s. 113 ja J. Halttunen 2004, s. 32). Laadullisen tutkimuksen tekeminen edellyttää jo lähdekriittisyyden toteutumisen vuoksi mahdollisimman monen eri lähteen hyödyntämistä. Yhteiskuntatieteissä puhutaan *evidenssien triangulaatiosta*. Tämä tarkoittaa sitä, että jos kolme tai useampi eri lähdekokonaisuus antaa yhtäpitäviä tietoja, tutkimuksen reliabiliteetti on tukevalla pohjalla (Yin 1994, s. 93). Triangulaatio eli ”kolmiomittaus” on nimitys tutkimusotteelle, jossa käytetään useita eri menetelmiä, tutkijoita, aineistoja tai teorioita (Tynjälä 1991, s. 390). Kolmiomittaus on toteutunut Halton-tutkimussani viiden, osittain kaikkien kuudenkin (strukturoidut kyselyt), eri lähdekokonaisuuden käyttämisenä sekä tulosten yhteensopivuuden analysoinnissa että vertailuina useaan teoriaan jai viitekehukseen (kuvio 2)



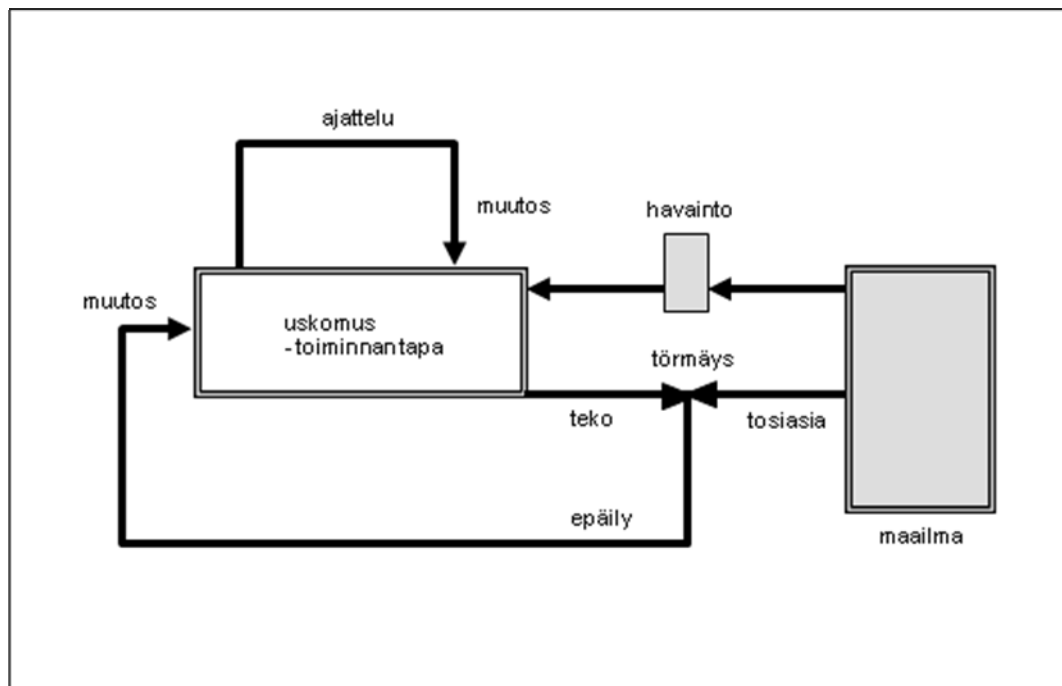
KUVIO 2 Tutkimustiedon kumulaatio ja eri tietolähteiden käyttö case-tutkimuksessa Yinin mukaan (Yin 1994, s.93).

Useampien tietolähteiden käyttö case-tutkimuksissa antaa (Yin1994, s. 92–93) tutkijalle mahdollisuuden paneutua laajalti ja syvällisesti yritysten historiaan, ihmisten asenteiden ja motiivien havainnoimiseen sekä käyttäytymistieteellisiin ilmiöihin. *Tärkein etu, joka saavutetaan useiden rinnakkaisten lähteiden käytöllä, on tutkimustiedon kumuloitumiskehitys, eli niiden suuntautuminen ja kasaantuminen kohti samaa yhteisvaikutusta* (Yin 1994, s. 92–93). Patton (1987) puolestaan esittää, että tutkimustiedon triangulaatiota voidaan tehdä neljällä eri tavalla (ks. ja vrt. Yin 1994, s. 92). Näitä kaikkia tapoja on käytetty tässä tutkimuksessa: a) käytä täydentäviä tiedon lähteitä (tiedon triangulointi), b) käytä useita eri arvioijia (arvioijien triangulaatio), c) käytä erilaisia viitekehyksiä samaan tietoaaineistoon (teorian triangulointi) ja d) käytä erilaisia tutkimusmetodeja (metodologinen triangulaatio).

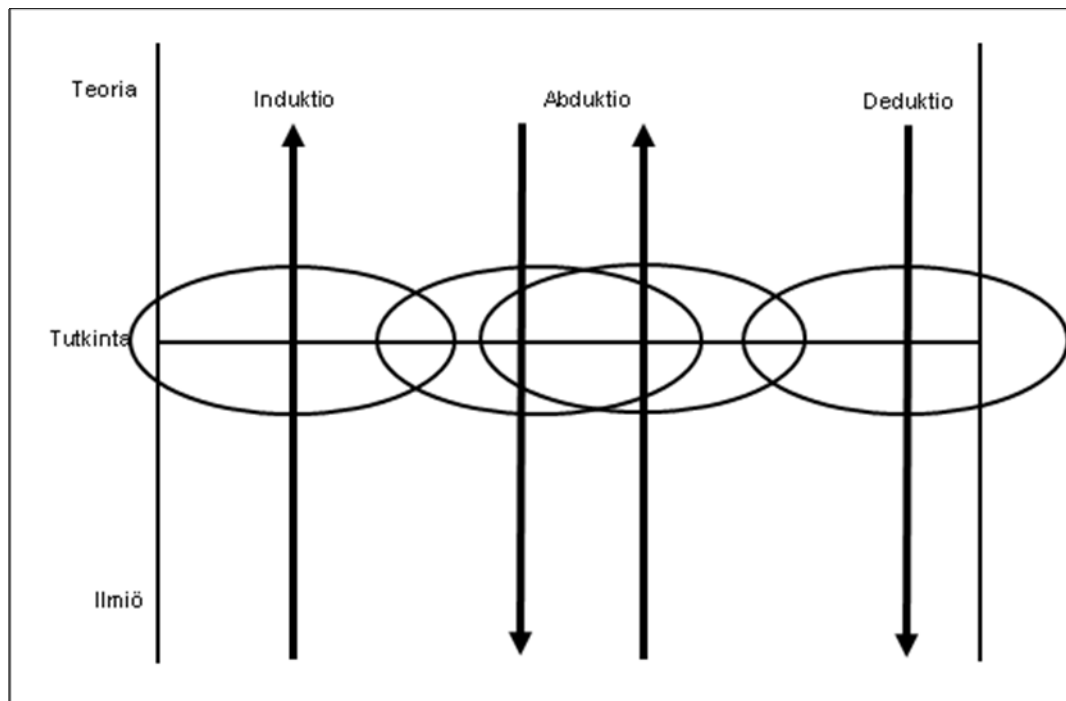
1.6.2 Abduktiivinen tutkimusote, looginen päättely ja systeemijattelu

Abduktiivisessa päättelyssä on kysymys siitä, että päättely etenee todetusta ilmiöstä yhteen mahdolliseen selitykseen (vrt. Määttänen 1995, s. 200–204 ja Peirce 2001). Tällä metodilla pyritään saatavilla olevan havaintoaineiston perusteella parhaaseen saatavilla olevaan selitykseen tutkimuksen kohdeilmiöstä. Linnakylä (1988) toteaa Peircen pragmatismiin pohjautuen, että tieteellistä päättelyä on kolmea lajia: induktio, deduktio ja abduktio, jotka *toimivat toisiaan täydentäen*. Abduktio on *uuden idean luomisen prosessi* ja ainoa looginen toiminto, joka kehittää uuden oletuksen. *Abduktio ehdottaa, miten asiat saattaisivat olla* (Linnakylä 1988, s. 32–33). Mitrosen (2002, s. 120) mukaan abduktiivisessa case-

tutkimuksen metodissa induktiivinen ja deduktiivinen logiikka vuorottelevat ja ovat limittäin keskenään (ks. kuviot 3 ja 4).



KUVIO 3 Abduktiivisen päättelyn periaate (Määttänen 1995)



KUVIO 4 Abduktiivinen, induktiivinen ja deduktiivinen tutkimusote (Mitronen 2002, s.120)

Tutkimuksessani olen käyttänyt pääasiassa abduktiivista tutkimusotetta ja ajattelun tuloksena tapahtuvaa päättelyn logiikkaa. Tärkeimpiä ja ensisijaisia tieto-

lähteitäni ovat olleet sekä kohdeyrityksen että sidosryhmien edustajien haastattelut ja myös omat havaintoni haastattelujen, havainnoinnin sekä monenlaisten dokumenttien analysoinnin avulla. Grönfors (1985, s. 33–39) toteaa abduktiivisen päättelyn perustuvan siihen, että uudet tieteelliset löydöt ovat mahdollisia silloin, kun tutkijan havaintojen tekoon liittyy *jokin johtoajatus tai johtolanka (guiding principle)*.

Oman työni johtoajatus on intuitiivisesti Haltonin omaperäisen yrityskulttuurin (pelifilosofian), kasvumotiivin ja kansainvälistymisen tutkiminen oppimishistoriallista metodia hyväksi käyttäen. Samalla teen Harvardin tutkijoiden learning history -menetelmää laajemmin tutuksi. Pääjuoneni on kuljettaa oppimiskertomusta (tietopallo-artefaktia) hermeneuttisen pelikenttämetaforan rajoissa (vrt. aikaisemmin argumentoimiani Gareth Morganin ja K. E. Sveibyn joukkuepeli- sekä pelikenttäänalogioita); analysoida, kuvata ja tulkita haltonlaiseen ”pelityyliin” (Sveibyn käyttämä termi 1987 ja Keidelin 1988) liittyviä omaperäisiä ilmiöitä: yhteishenkeä, arvoja, innovatiivisuutta, määrätietoisuutta (*tätä peliä ei häviötä*), johtamistekniikkaa ja tietämyksenhallintaa sekä muita ominaisuuksia erikseen tai yhdistelminä.

Uusi teoria ei synny pelkästään havaintojen pohjalta, kuten induktiivisessa päättelyssä oletetaan. Tutkimuksen johtoajatus saa Grönforsin (1985) mielestä olla luonteeltaan intuitiivinen. Sen avulla havainnot voidaan keskittää joihinkin olosuhteisiin ja seikkoihin, joiden uskotaan tuottavan *uusia näkemyksiä ja ideoita kyseisestä tutkittavasta (Halton-) ilmiöstä*. Abduktiivisessa case-tutkimuksessa (vrt. Mitronen 2002, s. 120–121) tutkijan oman ymmärryksen kokoaminen, kirjallisuuteen perehtyminen, empiiristen tutkimusten analysointi sekä oman case-tutkimuksen reflektointi ja taas *uusi perehtyminen aiempiin tietoihin sekä havainnointeihin tapahtuvat lomittain*. Kysymys on interaktiivisesta ja kumuloituvasta historiallisesta oppimisprosessista, jossa esiviitekehys ja esiyymmärrys tarkentuvat kaiken aikaa tutkimuksen edetessä polveilevasti pitkin tutkijan luomia polkuja (Mitronen 2002, ks. ja vrt. J. Halttunen 2004, s. 29).

Arbnorin ja Bjerken (1997, s. 213–217) mukaan systeemiteoreettisessa lähestymistavassa case-yrityksiä kuvataan erilaisina toiminnallisina systeemeinä. Systeemiajattelun avulla pyritään hakemaan teleologisia (tiettyjä tarkoituksia tavoittelevia) selitysmalleja sekä ymmärtämään kohdeilmiötä kokonaisvaltaisesti. Perheyritysten yrityskulttuurin ja kasvun dynamiikan, kasvuintention ja -motivaation rakentuminen sekä vastoinkäymisten (kriisien) kautta tapahtuva oppiminen ovat ilmiöitä, joita voidaan parhaiten tutkia sekä argumentoida systeemiteoreettisesti. Tutkittavan kokonaisuuden moniselitteisyyden takia tulkitseen perheyrityskohdetta pääasiallisesti kokonaisvaltaisena Halton-oppimishistoriana (ilmiönä) teleologisen selittämisen ja ymmärtämisen avulla. Teleologisella selittämällä tarkoitan yrityskulttuuriin, laajentumiseen ja kasvuun ym. seikkoihin liittyvien tärkeiden tapahtumien tai asiointilojen melko yksityiskohtaista selittämistä niiden vaikuttavuuden ja tarkoituksen johdosta (vrt. Juti 2001, s. 384).

Systeemiteoreettiselle ajattelulle tutkimuskontekstissa on tyypillistä, että tutkittavia ilmiöitä ei eristetä ympäristöstään ja että ensisijaisia tutkimuskohteita ovat yrityksen systeeminen toimintatapa sekä systeemin (teollinen perheyri-

tys) ja sen ympäristön interaktiivinen vuorovaikutteisuus (Luukkanen 1993, s. 97–98). Konstruktiivisessa case-tutkimuksessa tutkimuskohde ja tutkija ovat läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin keskinäisen luottamuksen säilyttäminen on tärkeä osa tutkimusprosessia. Tutkimus lähtee (Järvinen & Järvinen 1996, s. 74) yleensä liikkeelle joistakin tosielämän, esimerkiksi perheyrytyksen, liikkeenjohdollisista malleista tai näkökohdista, joilla on *sekä tieteellistä että käytännöllistä mielenkiintoa ja hyötyä*. Systemiteoreettisesti toimivassa konstruktiivisessa tutkimusotteessani etenen abduktion (päättelyn) keinoin sellaisiin systeemiin ratkaisuihin, joiden tulkinnoista ja tutkimustuloksista on vertailtavaa apua ja hyötyä myös maamme kasvu- sekä uusyrityksille (vrt. Lukka & Tuomela 1998, s. 24). Kasasen (1991, s. 306) näkemys on, että konstruktiivisen tutkimuksen lähtökohdat ovat jossakin käytännön elämässä haasteellisiksi koetuissa tilanteissa, ja tutkimuksen argumentteja, tuloksia sekä loppupäätelmiä voidaan käyttää apuna näiden probleemien ratkaisemisessa.

1.6.3 Oppimishistoriallisen case-tutkimuksen ontologia ja epistemologia

Relativistisen katsomuksen mukaisesti kukaan ei voi pitää omaa tietoaan yleispäteväenä, vaan asiat ovat suhteellisia ja riippuvat tarkasteliijoista (tutkijoista) sekä heidän näkökulmistaan, esitietämyksestään ja tulkintapotentialistaan. Relativismi tarkoittaa sitä, ettei ole vain yhtä ainoata totuutta, vaan on olemassa useita totuuksia. Eri henkilöillä on omat kokemuksensa ja oma totuutensa (Tynjälä 1991, s. 388). Relativistinen ontologia sisältää Mika Aaltosen (Aaltonen & Heikkilä 2003, Aaltonen & Kovalainen 2001, Berger & Luckmann 1966 sekä 1998) mielestä epäsuorasti sosiaaliseen konstruktionismiin liittyvän sosiologisen tiedon perusajatuksen ja oletuksen, jonka sanoma on, että *todellisuus on sosiaalisesti, kasvokkain ja vuorovaikutteisesti rakentunut* (Berger & Luckmann 1998).

Bergerin ja Luckmannin (1966) käsityksen perusteella inhimillinen tieto maailmassa välittyy, kehittyy ja säilyy sosiaalisissa (interaktiivisissa) tilanteissa ja se rakentuu vuorovaikutteisesti erilaisten toimijoiden (subjektien) mielessä. Tutkimuksella ei tällöin tavoitella objektiivista totuutta, vaan tiettyä näkökulmaa tutkittavasta ilmiöstä (esim. haltonlaista perheyrittäjyyttä). Relativistisen ontologian mukaan yrityksen systeeminen laajeneminen ja kehittyminen (yrityskulttuurin ja kasvun dynamiikka) eivät ole yksiselitteisesti määriteltävissä olevia käsitteitä. Eri ihmisten muodostama käsitys näistä ilmiöistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä vaihtelee sosiaalisesti rakentuneen todellisuuden mukaisesti (ks. Berger & Luckmann 1966 ja 1998 sekä Aaltonen & Kovalainen 2001, s. 7–8).

Tutkimuksen ontologisena lähtökohtana on, että eri henkilöillä, omistajilla, johdolla, sidosryhmien edustajilla, saattaa olla erilaisia käsityksiä ja tulkintoja Halton-ilmiöstä riippuen heidän tietokapasiteetistaan ja asemastaan yritykseen nähden. Tutkijana tehtäväni on muodostaa oma käsitykseni hermeneuttisen tulkinnan, abduktioiden ja oppimishistoriallisen konstruktion avulla. Metodologialtaan hermeneuttisessa tutkimuksessani pyrin luomaan vahvan synteettisen perheyrytyksen avainhenkilöiden näkökulmia argumentoiden ja yritysmaailmaan sekä yhteiskuntaamme liittyviä erinäisiä asiantiloja ja ilmiöitä tulkiten (ks. Niiniluoto 1990). Ilkka Niiniluodon (1990, s. 52) tutkimusten perusteella on-

tologinen relativismi pitää sisällään sen perusolettamuksen, että meillä ei ole tietoa maailmasta sinänsä (an sich), vaan ainoastaan siitä, miltä maailma näyttää eri näkökulmista (vrt. myös Niiniluoto 2003, s. 251–278). Maailma, jolla tässä tapauksessa tarkoitan yritysmaailmaa ja ympäröivää yhteiskuntaa, on tutkimuksen näkökulmasta synteesi yritysten ja muiden subjektien käyttämistä tulkinnoista sekä omasta, osittain rajoittuneesta tulkintapotentialistani.

Epistemologinen olettaus lähtee konstruktivistisesta näkökulmasta katsoen todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta ja relativistisesta ontologiasta (vrt. Aaltonen & Kovalainen 2001, s. 19–34). Sen perusteella oletetaan, että jokaisesta havaintojen kohteena olevasta objektista (teolliset perheyrietykset) on mahdollista saada subjektin (yrittäjä, yrityksen johto, avainhenkilöt) esittämänä tietoa totuuden koherenssiteorian sekä pragmatistisen totuusteorian mukaisesti asioiden tilasta tutkimuskohteesta (vrt. Scott & Rosa 1996, s. 81–89). Epistemologisessa oletuksessa lähdetään siitä, että yrityksen edustajilla on viime kädessä paras ja oikea tieto tutkimuksen kohteesta. Tietoa ja sen paikkansapitävyyttä analysoidessa sekä tulkittaessa on pidettävä aina mielessä tapahtumien kronologiset ajankohdat ja niiden liittyminen oman aikakautensa maailmaan ja sen selitykseen (learning history -metodi).

Kamppinen ja Malaska (2002, s. 98) korostavat, että nykyisyys on välittömien aistihavaintojemme kautta olemassa todellisuutena ydintietoisuudessamme. Tästä todellisuuden osasta he katsovat saatavan objektiivista sekä tarkentuvaa faktuaalista tietoa havainnoinnin, mittausten ja loogisesti ristiriidattoman, eksaktin päättelyn avulla. Menneisyyttä taas ei voida aistia eikä mitata, mutta se voidaan muistaa ja tulkita. Nykyisyyteen jää useimmiten jäljelle aineellisia merkkejä, joista saatavaa objektiivista tietoa tulkitsemalla pystytään keräämään tietämystä menneisyydestä. Perheyrietyksen oppihistoriallisen menneisyyden tietämys on siten havaittuihin tosiasioihin nojaavaa faktatietoa, mutta tulkinnallista tietoa niissä tilanteissa, joissa tulkinta tuottaa objektiivisen faktatiedon oheen joitakin todeksi pääteltäviä historiallisia merkityksiä (vrt. Kamppinen & Malaska 2002, s. 98, vrt. myös learning history -metodin tuottamia merkityksiä).

1.6.4 Learning history -metodi

Tutkimustyöni alkoi varsinaisesti helmikuussa 2003 vierailulla Haltonkonsernin perustajaperheen, Seppo ja Evaliisa Halttusen kotona Lahdessa. Kerroin teollisuusneuvokselle suunnittelevani kauppatieteellistä tutkimusta opiksi ja esimerkiksi sellaisesta kokemuspiiriini kuuluvasta perheomistuksessa olevasta teollisuusyrityksestä, jossa esitietämykseni mukaan yrityksen koko toiminta-kaaren ajan on arvostettu kasvu- ja laajentumisdynamiikkaa sekä hankittu, jalostettu, jaettu ja hyödynnetty monipuolista huipputietoa ja -osaamista. Pyysin lupaa saada käyttää heidän malliyritystään tutkimuskohteenani. Seppo ja Evaliisa totesivat sen käyvän hyvin päinsä. He mainitsivat lisäksi, että tässä tapauksessa vaikeuksiksi eivät varmaankaan muodostuisi tarvittavien lähdetietojen vähäisyys, pikemminkin niiden runsaus.

Haltonista on vuosien mittaan kirjoitettu paljon, tehty monia diplomitöitä ja erilaisia tutkimuksia, mutta ei kuitenkaan vielä väitöskirjan tasoista tieteellistä tutkimuskertomusta. Keskustelimme teollisuusneuvoksen kanssa myös siitä, että aikaisemmasta asemastani yritystä tuntevana pitkäaikaisena yhteistyökumppanina olisi se etu, että sekä hyvät ajat että myös vaikeat hetket tulisivat varmuudella mukaan tutkimukseen. Päätimme, että laajasta aihepiiristä ja monipuolisesta esituntemuksestani johtuen, laatisin ehdottamaani *learning history* -menetelmää ja abduktiivista päättelyä hyväksi käyttävän pitkän aikavälin oppimishistoriallisen case-tutkimuksen, joka alkaa Halton-yhtiön suunnittelu- ja perustamisvaiheista Lahdessa kesällä 1968 ja päättyy vuoteen 2006. Kerroin *learning history* -metodin olleen käytössä 1990-luvun alusta lähtien MIT:ssä (Massachusetts Institute of Technology) osana sellaisia tutkimusprojekteja, joissa keskityttiin kollektiivisen oppimisen ja yhteispelin tutkimuksiin (Roth & Kleiner ja Senge 2000, s. xiv ja xviii).

Yritysten sisällä kenttätyönä toteutettava tutkimus on edellyttänyt sekä luottamuksellista kumppanuutta että läheistä yhteistyötä kohteen henkilöstön ja tutkijoiden välillä (vrt. lisäksi Gummeson 1991 ja Strauss & Corbin 1990). Oppimishistoriallisen tutkimuksen tarkoitus on tuoda kohdeyrityksistä muun muassa reflektoitua tietoa siten, että tutkimusprosessiin ja loppupäätelmiin tutustumisen kautta myös toisilla perheyrityksillä olisi tilaisuus tehdä luotettavia vertailuja ja johtopäätöksiä. Miten kyettäisiin kehittämään opettavien esimerkkien pohjalta (benchmarking) omia nykyisiä käytäntöjä vieläkin parempia ja innovatiivisempia ratkaisuja. Metodi on kehitetty työkaluksi yhteistä jaettavaa oppimista, osaamista ja aktiivista tietämyksenhallintaa varten (Roth & Kleiner ja Senge 2000, s. xv). Tutkimustyöt on tarkoitettu yritystoiminnan ja yliopistojen sekä tutkimuslaitosten käyttöön.

Tutkimusformaatti mahdollistaa huomattavan syvälle meneviä haastatteluja ja keskusteluja. Yritysjoukkueen jäsenten kertomat omat totuudet asetetaan tulkinnoissa ja johtopäätöksissä muiden lähdetietojen kanssa samalle viivalle. Oppimishistoriaan perehtyneet korkeakoulututkijat muodostavat Rothin (Roth & Kleiner 2000, s. xiv) mukaan yrityskäyntiensä yhteydessä niin sanottuja ”liikkeenjohdollisia käytännön pelikenttiä”, joilla yrityksen valitut joukkuepelaajat toimivat yhdessä tutkijoiden kanssa kommunikoiden, jakaen sekä jalostaen tietämyksiään. Näin syvennetään systeemisen ajattelun avulla yhteistä ymmärrystä monimutkaisten ilmiöiden ratkaisemiseksi (vrt. tässä Sveiby 1987, s. 197–198).

Syventyessään lukemaan MIT:n tutkijoiden kehittämän metodin pohjalta laadittua Halton-tutkimusta lukijasta voi tuntua siltä, että hän on ikään kuin symbolisella kulttuurimatalla. ”Matkan” aikana hän toteaa kohdeyrityksessä paljon tuttuja asioita, mutta myös aivan vieraita tapoja, tulkintoja ja ilmiöitä (Roth & Kleiner 2000, xvii). Henkilöstä, joka on ensimmäistä kertaa kutsuttu vieraskäynnille ennestään tuntemattomaan yritykseen, tuntuu tehdasalissa kierrellessään suunnilleen samalta. Vierailija yrittää imeä itseensä tietoa ja tehdä havaintoja niin paljon kuin ehtii viedäkseen kaiken oppimansa ja näkemänsä mukanaan oman (yritys)kulttuurinsa pariin. Usein hän joutuu yllättäen toteamaan, että varsinkin omaan yrityskulttuuriin kuuluvat monet kirjoittamattomat ja hiljaiset säännöt sekä tavat, jotka ovat ohjanneet kauan sekä toimintaa että

käyttäytymistä omassa organisaatiossa eivät olekaan universaaleja ja yleispäteviä joka paikassa.

Halton Teamin pätevät joukkuepelaajat pohdiskelevat tämän oppimishistoriallisen tutkimuksen sivuilla keksimiensä innovaatioiden syntyjä syviä ja niiden merkityksiä koko konsernille. Kukin haastatelluista tiimiläisistä kertoo tapauksista omasta tai oman joukkueensa näkökulmasta tuoden näin arvokasta lisää yhteisen haltonlaisen kulttuurin tutkimukseen (Roth & Kleiner 2000, s. xvii). George Roth ja Art Kleiner korostavat, että learning history case study on konstruoitu sitä lähtökohtaa ajatellen, että ihmiset eivät opi, jos he vain vastaanottavat passiivisina uutta tietoa, informaatiota ja tekniikkaa (vrt. myös Weick 1995, Shaw & Brown & Bromiley 1999 sekä Aaltonen ja Mutanen 2001). Yrityksissä olisi tutkijoiden mielestä kehitettävä sellaisia toimintakenttiä, joissa uutta teknologiaa, tietämystä ja tutkimusta opitaan jalostamaan sekä hyödyntämään eri asiantuntijoiden kesken käytävässä aktiivisessa ja vuorovaikutteisessa yhteispelissä (vrt. Halton Teamin pelityyliin myöh.)

Oheen on laadittu Rothin, Kleinerin ja Sengen (2000, s. 7-11) metodologisen mallin mukainen kronologiataulukko Halton-yhtiöiden syntyyn, kehitykseen ja kasvuun ym. ilmiöihin vaikuttaneista tekijöistä sekä tärkeimmistä tapahtumista lähes neljänkymmenen vuoden ajalta. Suosittelavaa on palata aika ajoin silmäilemään tätä taulukkoa Halton-konsernin oppimishistoriallisen uran edetessä aloituspotkusta vuonna 1969 kohti kaukana hämmöttävää maalia 2006.

HALTON - KRONOLOGIA

1970-luku

Seppo Halttunen suunnittelee oman yrityksen perustamista. Alkuvaikeuksien jälkeen hanke viedään päättäväisesti positiiviseen ratkaisuun "tätä peliä ei hävitä" -asenteella. Halton Oy perustetaan 3. päivä tammikuuta 1969.

Tehdas rakennetaan Kausalaan kesällä 1970. Alkuperäinen liikeidea syntyy: innovatiiviset tuotteet ja liiketoiminta. Kohteeksi valitaan kansainväliset markkinat. Myymäläkalusteilla hankitaan rahaa kassaan. Voimakas panostus kohdistetaan tuotetutkimukseen ja -kehitykseen. Myymäläkalusteiden ja ilmanvaihtoalan tuotteiden myynti lähinaapureihin Ruotsiin ja Tanskaan aloitetaan. Halton-kulttuuriin kuuluva innovoiva ja systeeminen toimintatapa, joukkuehenki ja yhteispeli, syntyvät jo toimintaa aloitettaessa. Kausalan kankaalta hyökätään rohkeasti kansainvälisille kentille. Tehdas perustetaan Kanadaan keväällä 1978.

1980-luku

Uusi liikeidea: Halton-filosofiaan sopiva teknologinen innovaatio eli pullojen kierrätysjärjestelmä aloitetaan 1981. Kansainvälisyyteen murtaudutaan määrätietoisesti; tämä on joukkuepeliä. Halton Companyn avajaiset USA:ssa 1982. Ratkaiseva potku Halton-yhtiöiden kasvulle ja laajenemiselle: uusi tutkimuskeskus nousee Kausalaan keväällä 1984. Haltonista tulee ilmanvaihtoalan uran-

uurtaja maailmassa. Yhteistoiminta eri yliopistojen kanssa tiivistyy. Ideasta tuotteeksi -ketju on hallinnassa. Tieto- ja osaamispääoma kehittyvät. Myymäläkalusteiden liiketoiminta myydään Oy G.W. Sohlbergille 25.11.1985.

Halton-yhtiöiden arvostus lisääntyy: valtakunnallinen yrittäjäpalkinto myönnetään 8.7.1983 teollisuusneuvoksen arvonimen saaneelle Seppo Halttusselle vuonna 1984. Vuonna 1987 Halton Oy:lle luovutetaan Tasavallan presidentin vientipalkinto. Myyntiyhtiöt perustetaan Skandinaviaan, Benelux-maihin, Länsi-Saksaan, Englantiin ja Japaniin 1982–89. Oma tehdas rakennetaan myös USA:han.

Ensimmäiset Halton-mitalit jaetaan (1986). Kausalan kentät ja tehdastilat alkavat käydä pieniksi. Uudet tehtaot valmistuvat Lahteen (ilmanvaihto) 1988 ja Heinolaan (pullonpalautus) 1989. Kauaskantoinen strateginen päätös; Keski-Euroopan yrityskulttuuriin sopeutuminen otetaan haasteeksi: johtava ranskalainen ilmastointialan tehdasrypäs (Anemotherm-yhtiöt) ostetaan 1989. Kaksisikymmentä vuotta Halton-toimintaa ja -yrityskulttuuria täyttyvät (1969–1989). Yhtiöiden liikevaihto on 300 mmk, työpaikkoja on noin 700 ja omia yhtiöitä kymmenessä maassa.

1990-luku

Halton-kulttuurin kulmakiviksi luodaan eettiset ja moraaliset säännöt vaikeita aikoja ja hankalia kriisitilanteita varten. Riskinotolla ja kasvulla on haltonlaisten mielestä rajansa; Anemostat Products Ltd:n osto USA:ssa jätetään tekemättä, vaikka Halton Group olisi noussut maailman suurimmaksi ilmanjakolaitteita valmistavaksi yritykseksi jo vuonna 1991. Riskit tiedostettiin. Halton-yhtiöitään Halton Oy:ksi (ilmastointi) ja Halton System Oy:ksi (kierrätys ja myymäläkalusteet USA:ssa sekä Kanadassa). Toinen sukupolvi Halttusia astuu konsernin operatiivisiin ohjaimiin: Mika Halttunen nimitetään Halton Oy:n ja Juha Halttunen Halton System Oy:n toimitusjohtajaksi. Teollisuusneuvos Seppo Halttunen siirtyy yritystensä hallitusten puheenjohtajaksi.

Teollisuusneuvos antaa ohjeeksi *neljätoista teesiään* noudatettavasta Halton-kulttuurista ja tavasta toimia tulevaisuuden kompleksisissa toimintaympäristöissä. Ulkomaantoiminnot kantavat kotimaan laman yli. Tehdas pystytetään Malesiaan 1996. Vuonna 1997 palataan ydinosaamisen pariin; keskitytään ilmastointiin ja myydään Systemin pullonpalautus-business Suomessa sekä tehdas Heinolassa norjalaiselle Tomra A/S:lle.

2000-luku

Uuden vuosituhatosen haasteet alkavat HIS:n eli Halton Information Systemin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolla (1999–2000). Tietopääoman ja tietämyksenhallinnan merkitys kasvaa ja kehittyy. Tiedon jakamiseen tarvittavia sähköisiä ohjelmia (SAP) kehitetään yhtiöissä. Haltonlaista tietoa sekä osaamista symboloiva ja mittaava *pallonmuotoinen viitekehys rakennetaan vuonna 2001*. Panostusta BCD-ohjelmaan, ts. uuteen teolliseen toimintatapaan 2000–2004.

Mika Halttunen siirtyy Halton Oy:n hallituksen puheenjohtajaksi, Seppo Halttunen varapuheenjohtajaksi ja Heikki Rinne toimitusjohtajaksi 2002. Uusia yritysstoja: Clairia Oy ja Vent Master Ltd (2004 ja 2005). Hyväksytään Halton Groupin arvot, visio (tahtotila), tulevaisuuden tutkimukselliset skenaariot ja strategia kohti seuraavaa maalia – vuotta 2010.

1.7 Tutkimuksen kokonaisrakenne

Kaukaa yrityksen perustamisvaiheista alkavissa pitkittäistutkimuksissa painotetaan usein ensimmäisten vuosien tapahtumia taustoineen enemmän kuin lähiajan toimintoja. Tässä tutkimuksessa on tehty myös näin, mutta se on tarpeellista. Yhtiön alkuvaiheissa 1970-luvun ensimmäisinä vuosina syntyivät ne monet innovaatiot, systeemit, kasvuintentiot ja ennen muuta sisäiset toimintakulttuuriset arvot, jotka juurtuivat yhdessä haltonlaisten tiedon ja osaamisen jalostumisen myötä yhtiön kullanarvoisiksi yrityskulttuurisiksi pääomiksi. Tultaessa haasteelliselle 2000-luvulle tapahtumat lisääntyvät ja monipuolistuvat Halton Groupin käyttöönottamien uusien järjestelmien ja muutostojien yksityiskohtaisempien argumentaatioiden myötä. Pidän ratkaisua tutkimuksen kokonaisrakenteen ja -hallinnan sekä sen syvällisen oppimismetodin vuoksi perusteltuna.

Rakenteellisesti tutkimus on koottu learning history -metodiin liittyvää kronologista järjestystä noudattaen kuuteen lukuun (1–6). Luvussa 1 esitän tapaustutkimuksen kohteen, kuvaan tutkimustehtävää ja -suunnitelmaa sekä teorian osuutta. Tuon mukaan haltonlaiseen tapaan näkemystä yrityselämän merkityksestä laajemmissa yhteiskunnallisissa konteksteissa. Luvussa 2 alkaa varsinainen tutkimuskuvaus ja analysointi yrityksen perustamisen suunnitteluhetkistä vuonna 1968. Otsikkona on: Maakuntatasolta kansainvälisille kentille. Käytän metaforia, analogioita ja teoreettista vertailua. Runsaan kymmenen vuoden toimintaperiodi päättyy haltonlaisten miehuuskokeeseen: tehtaan perustamiseen Kanadaan. Luvussa 3 käsittelen 1980-luvun kasvun ja laajentumisen vuosia. Luja luottamus yrityksen osaamiseen on nostanut Halton Oy:n suomalaisten keskisuurten metallialan teknologiayritysten arvostettuun kärkijoukkoon, talouselämämme ykkösdivisioonaan.

Luku 4 alkaa vuodesta 1992. Emoyhtiön johdossa tapahtuu merkittävä muutos. Teollisuusneuvos Seppo Halttunen siirtyy 64-vuotiaana perheyhtiön hallituksen puheenjohtajaksi, ja konserniin kuuluvien yhtiöiden operatiivisiin ohjaimiin astuvat nuoret Halttuset, Juha ja Mika. Alkaa Mika Halttusen kausi ilmastointialan toimitusjohtajana. Vaikea kotimainen lama ei lannista yhtiötä, ei omistajia, johtoa eikä yhteistyökumppaneita. Kierrätysliiketoiminnan myynnin ja Aasiaan etabloitumisen värittävä jakso päättyy vuosituhannen vaihteeseen. Luvussa 5 paikka aukeaa valiodien maailmanliigaan. Luku on edellisiä jaksoja lyhyempi käsittäen vuodet 2000–2006. Ajanjakso on silti kiinnostava ja täynnä tapahtumia. Isä Halttunen jää 2002 syksyllä hallituksen varapuheenjohtajaksi Mikan ottaessa vastaan puheenjohtajuuden. Uudeksi toimitusjohtajaksi valitaan Heikki Rinne, KTT.

Heikki Rinne on työskennellyt Halton-konsernissa sekä päivittäisissä johdotehtävissä että hallituksessa. Hän tuntee yrityksen hyvin. Osaavan Groupin operatiivinen johto on pätevissä käsissä. Otetta ja näkemystä tarvitaan, sillä Halton Group on kohonnut monikotimaiseksi maailmanliigan valiojoukkueeksi. Asema edellyttää entistä hienoviritteisempää tyyliä ja aivotyöskentelyä eri maanosien vaativilla pelikentillä. Monipuolinen learning history -tutkimus dynaamisesta ja innovatiivisesta perheyrityksestä päättyy vuoden 2006 puolella. Halttusen ”räppänätehtaan” oppimishistoria on saavuttanut silloin kunnioitettavan lähes 40 vuoden iän. Viimeiseen lukuun 6 kuuluvat yhteenveto ja Halton-casesta tehtyjen loppupäätelmien sekä johtopäätösten esittely. Liitän tutkimustani myös laajempiin ulkopuolisiin viitekehyksiin; tarkastelen Halton-ilmiötä ja sen kokonaismerkitystä yhteiskunnallisten ja yrityspoliittisten näkökulmien kontekstissa. Lopuksi esitän joitakin ajatuksia jatkotutkimuksista. English summary, liitetiedot, luettelot ja tiedot tutkimuksen lähteistä ovat tutkimuksen viimeisillä sivuilla.

2 MAAKUNTATASOLTA KANSAINVÄLISILLE KENTILLE

2.1 Luottamus yrittäjään ja hänen visioonsa

”Viisusopin lajeihin kuuluu kaukoviisaus, jota on minulla hyöin paljon. Mitä se on? Se on sitä, että asiat harkitaan etukäteen ja kuvitellaan tapaus sikseenkin elävästi, että kun se kerran tapahtuu, ovat reitit selvät.

Tätä lajia on harvalle suotu. Jolla sitä on, pitäkööt hyvänään! Mutta tässä lajissa on kaksi pahaa vikaa; asia jää huvikseen tapahtumatta tai se sattuu eri tavalla. Joka arvaa ottaa nämäkin huomioon, sille on maailmanranta kevyt kiertää ...

Sitten on teoreettinen viisaus, jota on sanomalehdissä ja vaikka missä ... teoreettinen viisaus – se on sen kaukoviisauden veljenpoika ...

(lainaus: Veikko Huovinen: Havukka-ahon ajattelijana 1957 s. 83 sekä Kalevi Laalo: Kausalan kankailta maailmalle. Halton Oy:n juhlakirja 1994.)

Oman yrityksen perustaminen oli iskostunut Lahden Kisapuiston katsomossa kesällä 1968 niin vahvasti nelikymmentävuotiaan teknillisen johtajan ajatuksiin, että hän oli rahalaitoksilta saamansa ikävän takaiskun jälkeen välittömästi valmis toiseen starttiin ja ottamaan perheyrityksen perustamiseen liittyvän asiansa uudelleen esiin. Seppo Halttunen näki kokeneena urheilijana, että päästäkseen varmemmin positiiviseen tulokseen, hänen olisi mietittävä uudenlainen strategia (Laalo 1994 ja S. Halttunen 1968 sekä 19.2.2003). Koska insinöörioppien mukaiset todelliset laskelmat yrityksen menestymisestä eivät osoittaneet riittävää

tulosta viimeiselle riville, ajatteli Halttunen suorittaa joukkuepelaajan tyyliin sopivan vastapuolen varjostajien kevyen harhautuksen edetessään kohti ensimmäistä maaliaan – ja muutti laskelmiaan piirun verran kannattavampaan suuntaan.

Uuteen taktikkaan kuului myös se, että insinööri Halttunen päätti käydä toisella kierroksellaan henkilökohtaisesti kaikkien rahoituspäätösten tekijöiden luona esittelemässä yrityksensä perustamissuunnitelmia kasvoista kasvoihin. Siinä joutuivat silloisten byrokraattisimpienkin instituutioiden edustajat arvioimaan paperien lisäksi uusyritykseen miehen mukana tulevaa luottamus-, osaamis- ja tietopääomaa. Lyhyellä käynnillään KOP:n aluepankissa Seppo Halttunen saavutti vahvan luottamuksen. Mieheen ja miehen visioon ruvettiin uskomaan (vrt. Baron & Markhamin näkemyksiä 2003, s. 41–60). Rahoitusasiat saivat myönteisen päätöksen. Halttunen ei hävinnyt tätä peliä. Kirsimarja Blomqvist on luottamuksen merkitystä tutkivassa väitöskirjassaan (Blomqvist 2002) haastatellut joukon pienten ja keskisuurten teknologiayritysten johtohenkilöitä. Mielenkiintoista on todeta, että varsin yleisesti uskotaan niin sanottuun nopeaan luottamukseen (fast trust). Usein muutaman minuutin aikana pystytään luomaan oikea, luottamusta herättävä kuva liiketuttavasta tai yhteistyökumppanista: hänen osaamisestaan, johtamistaidoistaan ja päätöksentekokyvystään.

Yrittäjä-insinööri Halttunen osoittautui avoimeksi, suoraselkäiseksi ja selkeästi ajattelevaksi sekä näkemyksiään vakuuttavalla tavalla kertovaksi teollisuusjohtajaksi – rehelliseksi suomalaiseksi mieheksi. Asenne, itseluottamus, arvot, tahtotila, elämäntattamus, motivaatioperusta ja aktiivinen ote ovat alkavalle yrittäjälle tärkeitä ominaisuuksia (ks. Ajzen 1991, s. 179–211, Locke 1991, s. 288–299 ja Koironen 2007, s. 19–21). Ne kyvyt perheyrittäjällä olivat hallinnassa. Erittäin hyvänä puolena pidettiin sitä, että insinööriastaastaan huolimatta Halttunen ei visioinut vain teknologisten innovaatioiden varaan rakennettavasta yritystoiminnasta, vaan korosti useaan otteeseen vision toteutumiseksi tarvittavia kehitysohjelmia sekä organisaatiossa kaivattavaa tietoa, osaamista ja kykyä yhteistoimintaan (vrt. Berger & Luckmann 1998 sekä Aaltonen ja Mutanen 2001).

Gareth Morgan (ks. myös Keidel 1985) korostaa, että luottamuksen lujittamisen kannalta on hedelmällistä, jos henkilöt tiskin molemmilta puolilta voisivat tavata myös työajan ulkopuolella – vaikka yhteisten harrastusten puitteissa. Henkilökohtaiset suhteet muodostuvat Morganin (1997a) mielestä silloin läheisemmiksi ja keskustelut vapaammiksi (vrt. myös Nonaka & Takeuchi 1995, Sveiby 1987 ja 1997). Rahoitusneuvotteluissa sovittu tapaaminen Kisapuistossa oli em. tutkijoiden näkemysten kaltainen tilaisuus, jossa voitiin vuorovaikuttavasti jakaa kokemuksia ja mielipiteitä, antaa lisäinformaatiota sekä tehdä parempaa tuttavuutta. Ottelun aikana uusyrittäjä Halttunen kertoi osaamisensa perustuvan kylmäteknikkaan useiden vuosien ajalta. Hän oli ollut kehittämässä uuden teknologian soveltamista myymälöiden kylmäkalusteisiin Huurteella ja Upolla. Olisi tuntunut luonnolliselta, että insinööri Halttunen (Halttunen keskusteluissa 1968 ja 2003) olisi suunnitellut yrityksensä perustamista myymä-

lälkalustealalle. Näin hän osaksi tekikin, mutta avarakatseisen miehen visio oli kunnianhimoisempi (ks. Stähle & Grönroos 1999).

Kylmäkalusteiden valmistuksen kannattavuus ei näyttänyt laskelmissa riittävältä, koska alalla ei ollut mahdollista rakentaa innovatiivisia, teknisesti korkeatasoisia tuotteita (vrt. Salmenperä 2002, s. 51). Lisäksi kilpailu toimialalla oli tiukkaa hintakilpailua. Seppo Halttusen tarkoitus oli kiinnittää alusta pitäen päähuomio ilmastointiin, joka oli 1960–1970 -luvuilla hyvässä kasvussa maailman teollistuneissa maissa. Jotta yritykseen saataisiin syntymään alkuvuosina kipeästi tarvittavaa kassavirtaa, olisi Halttusen mielestä viisasta aloittaa perheyrittäjämyymäläkalustetuotannolla, toisin sanoen pelata harkitusti varman päälle. Aloittelevan yrittäjän ajatuksiin sekä business planiin sisältyi toimialan valinnan, innovatiivisten tuotteiden ideoinnin ja valmistuksen lisäksi syvällistä pohdintaa oman tehdasjoukkueen oikeasta kokoonpanosta, joukkueen toiminnan organisoinnista ja sen pelisuoritusten johtamisesta (vrt. Kyläheiko 2002, s. 57, Curran 1988 ja Wyer & Mason 1998, s. 116).

Hirota Takeuchi ja Ikujiro Nonaka ovat tutkineet 1970-luvulta alkaen japanilaisten teollisuusyritysten maailmanlaajuiseen menestykseen johtaneita tekijöitä (Nonaka & Takeuchi 1995). Heidän johtopäätöksistään selviää, että japanilaissa yrityksissä käytettiin johtamisessa yleisesti joukkuepelien analogioita ja metaforia vertauksina pyrittäessä lisäämään tiedon luomista ja jakamista, parantamaan yhteispeliä, kuvailemaan tuotetta sekä nopeuttamaan tuotantoprosessia. "Lopettakaa viestinjuoksu ja ryhtykää pelaamaan joukkuepeliä, rugbyä", kuului japanilaisten tutkijoiden ohje. Kun Japanissa alettiin perustaa lisää globaaleja yhteisyrityksiä ympäri maailmaa, Nonaka ja Takeuchi ottivat kansainvälisen liiketoiminnan tarkastelussaan ja teorian luomisessaan metaforaksi omasta mielestään rugbyä monta kertaa vaativamman ja kielikuvaksi sopivamman toisenlaisen joukkuepelin, nimittäin amerikkalaisen jalkapallon (ks. Nonaka & Takeuchi 1986, s. 137–146).

Globaalissa maailmassa pelataan monia erilaisia joukkuepelejä. Peleille on luonteenomaista hyvinkin eritasoinen yhteispeli. Organisaatioiden ja organisaatioteorioiden kehittämiseen yhdessä Gareth Morganin kanssa perehtynyt Robert Keidel esittää kirjassaan *Corporate Players* (Keidel 1985, s. 4–6: the teamwork), että mielikuvat eri joukkuepeleistä tuovat mukanaan monenlaista näkemystä joukkueen jäsenten tehtävistä, samoin myös valmentaja-johtajan roolista sekä siitä, miten roolit ja yhteispeli käytännössä toteutuvat – niin pelikentillä kuin yritystoiminnassakin.

Joukkueen (tehdastiimin) menestys riippuu oikein motivoituista pelaajista tai yritysten tiimiläisistä, jotka sekä ymmärtävät että osaavat toteuttaa laaditun strategian mukaista peli- tai liiketoimintataktiikkaa. Joukkueiden jäsenten täytyy kyetä luottamaan toinen toisiinsa niin, että jokainen tietää kansapelaajien tekemän parhaansa koko prosessin ajan (ks. Keidel 1985 *Game Plans*, s. 7–9: learning from team sports). Japanilaisten tutkijoiden suosimalle metaforalle, amerikkalaiselle jalkapallolle, on tyypillistä pelaajien kapea-alainen erikoistuminen määrättyihin tehtäviin. Eurooppalaisessa jalkapallossa (soccer) puolestaan pelaajilla on laajemmat ja vapaammat roolit. Heille on delegoitu enemmän päätösvaltaa. Joukkueiden managerien tehtäviin kuuluu Keidelin tutkimusten

(1985 ja 1988 Corporate Players, s. 5–8: the corporate team) perusteella pelaajien valitseminen, strategioiden kehittäminen ja ihmisten kannustava motivointi dynaamisiin suorituksiin.

Walesissa syntyneenä ja ikänsä brittiläistyneeseen jalkapalloiluun ja sen saloihin perehtynyt professori Morgan kertoo seuranneensa kiinnostuneena, miten amerikkalainen jalkapallo (american football) on mekanisoitu sekä byrokratisoitu varsinaisten alkuperäisten joukkuepelien tyyliä ja henkeä (Morgan 1997b, s. 197–199). Pelivälineen kuljetukset on eliminoitu erillisiin osapeleihin, jotka on suunniteltu mekaanisen huolellisesti ennalta laaditun taktiikan mukaisiksi. Gareth Morganista tuntuu siltä, niin kuin Frederik Taylor, tieteellisen mekaanisen liikkeenjohtomallin luoja, olisi pistänyt sormensa peliin ja vaikuttanut japanilaisten tutkijoiden aivoituksiin. Morganista yksitoikkoinen kaavamaisuus oli tuhonnut luovan jalkapallo-analogian (ks. Morgan 1997b ja Keidel 1985 ja 1988). Hän ei pitänyt japanilaisten tutkijoiden *joukkuepelisuorituksia kuvaavan uuden metaforan* valintaa mitenkään onnistuneena ratkaisuna. Nonakan ja Takeuchin puolustukseksi informantin on mainittava, että eurooppalainen jalkapallo ei ollut saavuttanut vielä 1980-luvulla Japanissa sellaista tunnettuutta ja jalansijaa, joka sillä nyt maassa on.

Kun yrittäjä lähtee Seppo Halttusen tavoin rakentamaan organisaationsa toimintastrategiaa sosiaalisen yhteisöllisyyden varaan, on hänen omalla esimerkillään keskeinen vaikutus lopputulokseen (vrt. Huuskonen 1989, s. 89–90, Morgan 1997a ja 1997b, Keidel 1985 ja 1988 sekä Aaltonen & Mutanen 2001, ks. myös erityisesti Koirasen ja Ruohotien taksonomia yrittäjän affektiivisesta kentästä 2001, s. 103–105). Suurta hyötyä on siitä, jos perheyrittäjien perustajilla itsellään on aikaisempaa kokemusta ja reflektoitavaa osaamispääomaa yhteispelillisistä asioista. Joukkuepelien harrastajat tuntevat paremmin analogiset vertaukset, symboliikan ja erilaiset yhtymäkohdat yritystiimeihin. He ymmärtävät argumentoida ja hyödyntää johtamisessaan sopivien metaforien oikeita, mutta myös ristiriitaisia ominaisuuksia. Tämä on Halton-casen tekijäinformantin näkemys.

Kyvykkäimmät johtajat pystyvät intuitiivisesti lukemaan (ennakoimaan) tulevia tapahtumia ja tilanteita niin tehdassaleissa kuin kentilläkin. He osaavat hahmotella mielessään erilaisten vertauksien todellista käyttövoimaa ja merkitystä yrityksensä toimintakulttuurin kehittämiseen vaikuttavina ilmiöinä. On korvaamatonta rikkautta, kun aloitteleva uusyrittäjä kykenee mieltämään joukkuepeleistä tuttuja heikkojakin signaaleja ja näkee mahdollisuuksia analogioiden, metaforien ja symbolien käytölle (ks. Koiranen ja Ruohotie 2001, s. 103–105, Hong & Ståhle 2003, s. 1–24, Ståhle & Grönroos 1999, s. 115–116). Upolaisen insinöörin pelinäkemyksensä ja pelinlukutaito olivat kohdallaan (ks. ja vrt. mm. Lahti 2002, s. 226: pelisilmän merkityksestä!). Seppo Halttunen osoittautui yhteisöllisyyttä kannattavaksi sekä yhteispeliä ja sen henkeä syvällisesti sisäistäväksi yrittäjäjohtajaksi.

Halttunen luotti joukkuepelin voimaan. ”Huippuyksilöitä tarvitaan ratkaisuihin, mutta joukkueena me voitamme pelejä”, kuuluivat hänen teesinsä (keskustelut Seppo ja Mika Halttusen sekä Harri Heikkilän kanssa 1968 ja 2003). Teknologisten tuotteiden valmistus ei valmentaja-insinöörin käsityksen mukaan

uudessa yrityksessä yksistään riittäisi. Tarvittaisiin monipuolista tietämystä, liiketoiminnallista osaamista ja hedelmälliseen yhteispeliin viritetty henkilökunta. Vankan työkokemuksensa ja tuotetietoisuutensa ohella Seppo Halttunen osoitti olevansa perillä ihmisten oikeasuuntaisista ohjaamis- ja johtamistavoista. Hän uskoi yrityksestä löytyvään inhimilliseen hiljaiseen tietouteen ja ylivoimaiseen osaamiseen (vrt. Timmons & Spinelli 2003, s. 63 sekä Covin ja Slevin 1991). Todellinen ylivoimainen osaaminen on perheyrityksessä itsessään luotua osaamista (vrt. Penrose 1995 ja Kettunen 1997). Tehdasjoukkueen pätevistä henkilöy- m. resursseista on Kettusen (1997, s. 244–245) mielestä kehitettävissä ja hiottavissa sellainen kokonaisuus, jota ei voida markkinoilta hankkia ja joka on toimissaan riittävän tehokasta sekä koti- että ulkomaisilla markkinoilla (vrt. Penrose 1995, s. 85–86).

Lahden Kisapuistossa pelatun kesäisen mestaruussarjan jalkapallo-ottelun yhteydessä keskusteltiin pitkälle mietityistä ja pian käyttöön otettavista liikkeenjohdollisista systeemeistä, konsepteista ja visioista sekä luomisvaiheessa olevan yrityskulttuurin ydinasioista; ”creating a collaborative culture” (esim. Balvanera & Koval & T. Hartikainen ja EBRD 2003). Jalkapallo-ottelua tarkkaan seuranneella insinöörillämme oli paljon pohdittavaa matkallaan Kausalaan, teollisen uusyri- tyksensä kotikentälle. Halttusella oli kaikki pelissä. Turvalliselta tuntuva työ- paikka Upolla oli vaihtumassa riskipitoiseen yrittäjyyteen. Lujaa luottamusta (hardy trust) rohkean uusyrittäjän kykyihin sekä tahtotilaan ja vaativan hankkeen onnistumiseen löytyi katsomossa istuvilta yhteistyökumppaneilta runsain mitoin. Aloituserämuodollisuudet rahoitus- ym. kysymyksineen oli selvitetty tyylikkäästi päivän aikana. Perheyrittäjän varsinainen kypsyyskoe suurine haasteineen oli edessä päin.

2.2 Ilmanvaihtotalalle innovatiivisesti kehittäen ja teoreettisesti tutkien

Uuden yrityksen perustamisesta Kausalan kankaalle alkoi tihkua tietoja julki- suuteen syksyllä 1968. Neuvottelut Iitin kunnanjohtajan Harri J. Heikkilän sekä tärkeimpien valtuutettujen ja virkamiesten kanssa sujuivat myönteisessä yhteisymmärryksessä (Halton Oy:n hall. kok. ptk (Hkptk) 18.1.1969 ja Kouvolan Sanomat eli KS 31.12.1968). Usko kokeneen teollisuusmiehen ammattitaitoon oli päättäjiä keskuudessa vankka. Sopimuksesta käy ilmi, miten kaukonäköisesti ja monipuolisesti alkavan yrityksen johto oli miettinyt perustamiseen liittyviä asioita; kunta myöntyi yrittäjän esitykseen saada ostaa kahden hehtaarin suu- ruinen ranta-alue Säyhteeltä henkilökunnan lomailu- ja virkistystarkoituksiin (Ykptk 5.8.1970 ja Iitin Seutu eli IS 20.12.1969). Huolenpito tehtaan tulevista työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan oli mukana suunnitelmissa alusta pi- täen.

Suomessa kunnat ovat käyneet aika-ajoin ankaraa kilpailua maakuntiin si- joittuvista kasvuyrityksistä. Tavoitteena on ymmärrettävästi ollut uusien työ-

paikkojen ja edelleen verotulojen saaminen. Useimmat kunnanjohtajat vastasivat pienemmissä kunnissa kunnan elinkeinopolitiikan aktiivisesta toteuttamisesta. He toimivat eräänlaisina Spillingin (Spilling 1991, s. 38, ks. myös J. Halttunen 2004, s. 92) kuvaamina yhteisöyrittäjinä. Hyviä esimerkkejä menestyneistä ”yhteisöyrittäjistä” löytyy eri puolilta Suomea. Iitin pitkäaikainen kunnanjohtaja Harri J. Heikkilä on yksi parhaista päästä. Hän vaikutti aikoinaan 1960–80-luvuilla aktiivisella toiminnallaan ratkaisevasti monien merkittävien yrityshankkeiden syntymiseen paikkakunnalle.

Yhtiöjärjestys ja kaupparekisteri-ilmoitus olivat olleet jonkin aikaa työn alla, kun yritykselle viimein hyväksyttiin nimi. Aluksi puhuttiin sellaisestakin vähemmän ylvästelevästä nimestä kuin Halttusen peltisepänliike. Englanniksi käännettynä se olisi ollut jotain sellaista kuin Halttunen’s Sheet Metal Work. Nimeä ei otettu kunnallisneuvos Harri J. Heikkilän (15.9.2004) kertoman mukaan vakavalta kannalta, kuten ei myöskään jonkun ehdottamaa Rämpänä Oy:tä. Monia muitakin ehdotuksia oli mietinnässä. Uuden yrityksen liikeidea oli kuitenkin heti alkuvaiheessa selkeä. Tavoitteena oli valmistaa hyviin ideoihin perustuvia korkeatasoisia tuotteita, joiden piti menestyä sekä kotimaassa että ulkomailla (S. Halttunen 1969 ja 19.2.2003). Yhtiön nimen haluttiin täyttävän näistä lähtökohdista syntyvät vaatimukset, sillä varsinkin viennissä yrityksen nimellä uskottiin olevan todellista merkitystä. Rämpänä Oy tuskin olisi täyttänyt odotuksia.

Lopulta päädyttiin Haltoniin. Nimi tuntui iskevältä. Se oli helppo painaa mieleen, viittasi omistajasukuun sekä muokkasi ajatuksissa mieli- ja kielikuvaa tunnetusta kansainvälisestä hotelliketjusta. Nimeä testattiin monissa maissa: oliko nimi Halton miellyttävä ja herättikö se luottamusta. Seppo Halttusen mukaan aloittelevan teollisuusyrityksen oli markkinoitava asiakkaille aluksi luottamusta tehdasta kohtaan, ja vasta sen jälkeen rupeaa myyntityö toimimaan (S. Halttunen 19.2.2003). Tehtaan rakennustyöt alkoivat tammikuussa, ja harjannostajaisia päästiin viettämään toukokuun alussa 1969 (Etelä-Suomen Sanomat eli ESS 8.5.1969, KS ja IS 8.5.1969 sekä Harri J. Heikkilä 14.12.2003). Samoihin aikoihin Kansallispankin organisaatiota muuteltiin siten, että Kausalan konttori, jonka asiakkaana Halton oli, siirrettiin Lahden alueelta vahvistamaan ensin Kouvolan aluetta ja myöhemmin jo suunnittelun alla olevaa uutta Kymenlaakson aluetta. Tiiviimpi yhteys haltonlasiin jäi muutamiksi vuosiksi pitämättä.

Tehdashankkeiden toteutus oli Seppo Halttuselle tuttua puuhaa, tutumpaa kuin yrityksen perustaminen. Tuhat neliötä suuri halli valmistui sovittuna aikana kesäkuun ensimmäisellä viikolla, ja toiminta Kausalassa saattoi alkaa. Haltonilla käynnistettiin hallin valmistuttua ammattikasvatustahallituksen lupamat ja rahoittamat ohutlevyseppä- ja kylmäkalusteasentajakurssit, jotka kestivät yhdeksän kuukautta (kurssin priimus Arvi Tolmunen 14.10.2004 ja KS 5.6.1969). Opetusta annettiin rinnan teoriassa ja ammattityössä. Nuorukaiset oppivat muun muassa laskentaa, teollisuuspiirustusta, talous- ja organisaatiooppia sekä yhteiskunnallista tietämystä. Opetusohjelmaan sisältyi runsaasti työharjoittelua, oppimisen kautta syntyvää positiivisuutta ja henkistä kasvua, jotka ominaisuudet liittyvät uuden tiedon saamiseen sekä luomiseen (vrt. Nonaka & Takeuchi 1995, s. 62 ja 73–74). Oppimisen tuloksena tapahtuvan henki-

sen kasvun tärkeänä osa-alueena voidaan pitää onnistumisen kokemuksista alkavaa oppimista, jolla on sekä yrittäjän että henkilöstön kasvumotivaatiota kohottava vaikutus (vrt. teoriaa psykologisen menestyksen syklistä: Hall 1990, s. 422–454 sekä Ruohotie 1998, s. 103).

Kausalassa 1970-luvun vaihteessa käynnistetyt *kurssit olivat aivan uutta Suomessa* (KS 13.6.1969 ja Heikkilän haastattelu 14.12.2003). Maassamme oli silloinkin työttömyyttä, mutta toisaalta taas koulutettujen työntekijöiden tarvetta usealla teollisuuden alalla (IS 13.10.1969: Halton – modernia teollisuutta). Tähän vaikeaan taloudelliseen tilanteeseen nähtiin ratkaisuksi hankkia teollisuuslaitoksiin uudelleen koulutuksen kautta uutta kotimaista ammattitaitoista työvoimaa.

Halton Oy avasi Ilmanvaihtoalan markkinat varovaisesti kesällä 1970. Toimitusjohtaja Halttunen tiesi, että tavanomaisilla tuotteilla ei päästäisi kovinkaan pitkälle. Perheyritys tarvitsisi kannattavaa huipputekniikkaa, jotta liiketoiminnassa kyettäisiin saavuttamaan menestystä. Lähtökohdat alkuunpääsulle olivat hyvät, sillä toimitusjohtajalla oli valmiina entiset toimivat henkilökohtaiset liikesuhteensa kotimaassa (Hptk 9.12.1970 ja S. Halttunen 19.2.2003). Pitkäaikaiseen luottamukseen perustuvista verkostoitumisista oli suurta hyötyä, kun aloittelevassa yrityksessä ruvettiin kehittämään sellaisia tuotteita, joita asiakkaat tarvitsivat. Gibb (1997b) korostaa, että monet alkavat yritykset ovat päässeet kasvu-uralle sen vuoksi, kun niillä on ollut vahvoja sidoksia yhteen tai useampaan hyvin kehittyneeseen asiakkaaseen (Tikkanen & Alajoutsijärvi 2001, s. 13, vrt. myös Laukkanen 1999).

Seppo Halttunen otti ensiksi yhteyttä keskusliike Onniseen käyden kysymässä, mitä hänen kannattaisi valmistaa. Halttuselle annettiin malliksi kaksi poistoilmaventtiiliä, joilla sanottiin olevan kysyntää, vaikkakin tuotteet olivat kovin kilpailtuja. Onniselta Halttusen vanha Toyota suuntasi kulkunsa Otaniemeen Teknilliselle korkeakoululle. Kokeneen teollisuusmiehen oli saatava lisää ulkopuolista asiantuntijatietoa sekä teknistä tutkimusotetta. Teknillisen korkeakoulun LVI-tekniikan professori Olavi Vuorelainen on myöhemmin kertonut toimitusjohtaja Halttusen ottaneen häneen yhteyttä heti yrityksensä perustamisen jälkeen. Yhteistyössä oli lähdetty kehittämään poistoilmaventtiiliä, jota haltonlaisten keskuudessa kutsuttiin ”räppänäksi liki lakea” (Vuorelainen Laalolle sekä Halton-informantille keskusteluissa kesällä 1992, Laalo 1994, s. 67). TTK:n kanssa tapahtuvan *yhteispelin johdosta* kehitystyössä edistyi nopeasti.

Yhtiön ensimmäisestä toimintakertomuksesta voidaan lukea seuraavaa: ”Halton Oy:n saama myönteinen vastaanotto asiakkaiden keskuudessa perustuu tuotteiden omaperäiseen, käyttäjien toivomukset toteuttaneisiin ratkaisuihin ja korkeaan laatuun. Yhtiö on harjoittanut taloudellisten voimavarojen ylärajoilla liikkuvaa tutkimustoimintaa yhteistoiminnassa Teknillisen korkeakoulun kanssa toimintatavoitteeksi asetetun innovatiivisen, korkealaatuisen ja kansainväliseen markkinointiin soveltuvan ilmanjakolaitteiston luomiseksi. Yhteenvetona voidaan todeta Halton Oy:n pitkän aikavälin suunnittelussa luodun toiminta-ajatuksen toteutuneen ensimmäisenä toimintavuotena, ja samalla on luotu edellytykset yhtiön jatkuvalla kehittämiselle” (Ykptk 9.12.1970, Laalo 1994, s. 67).

Halton Oy:n kehitykseen vaikuttivat ensimmäisinä vuosina merkittävimmän a) innovatiivisiin tuotteisiin perustuva sekä maailmanmarkkinoille tähtäävä *omaperäinen liikeidea*, b) voimakas panostus koulutukseen ja tiedon hankintaan sekä tuotetutkimukseen ja -kehitykseen, c) ripeästi käynnistetty vientimyynti lähialueille ja d) *hyvään yhteispelin henkeen muotoutuva yrityskulttuuri* (Laalo 1994). Romerin endogeeninen kasvuteoria vahvistaa, että yrityksen kasvuun ja kehitykseen voidaan vaikuttaa merkittävästi koulutuksen sekä tehokkaan tutkimustoiminnan kautta tapahtuvalla tiedon ja oppimisen lisäämisellä (Romer 1993, s. 183–189).

Tuntuvan sysäyksen toiminnan kasvulle antoi Suomen Itsenäisyyden Juhlavuoden Rahaston, Sitran, apuraha joulukuun 12. päivänä 1970. Apuraha oli suuruudeltaan 166 000 markkaa. Professori Vuorelainen mukaan apuraha olisi jäänyt saamatta, ellei Halton olisi alusta pitäen ottanut tiukkaa tutkimuksellista otetta tuotekehittelyyn ja luonut muun muassa hedelmällistä yhteistyötä Teknillisen korkeakoulun kanssa (KS 2.12.1970, S. Halttunen 19.2.2003). Kouvolan Sanomat kirjoitti laajasti dynaamisen pohjoiskymenlaaksolaisen yrityksen saamista arvostuksesta ja tuesta:

”Taloudellisen vastuun yhteistyössä kantaa toimitusjohtaja Halttunen, ja tutkimustyön vastuun professori Olavi Vuorelainen TKK:sta. Tutkimuksen taustavoimina ovat Suomen parhaat ilmastointialan asiantuntijat. Lisäksi kuuluaan myös ruotsalaisia asiantuntijoita. Tutkimusaika on kaksi vuotta, mutta jo vuoden 1972 alkupuolella pitäisi ensimmäisten tuotteiden tulla markkinoille. Haltonilla tutkimus merkitsee aluksi tutkimuslaboratorion rakentamista Kansanmäen teollisuushallin vintille. Tutkimukset suoritetaan osaksi Helsingissä osaksi Kausalassa, jossa tuotteita parannellaan tehtaalla. Neljä diplomityötään suorittavaa opiskelijaa vastaa yksityiskohtaisten osien kehittämistä. Tämän kehitysohjelman tulokset näkyvät välittömästi työllisyydessä. Se luo kaikkiaan 40–50 pysyvää työpaikkaa. Nykyisin tehtaalla työskentelee 45 henkilöä” (KS 2.12.1970).

Haltonlaisille tutkimusapurahan saaminen merkitsi paljon. Se antoi yrityksestä ja sen tuotteista luottamusta herättävän kuvan ja loi vankan pohjan, jolle tuleva liiketoiminta voitiin rakentaa. Jos kehitystyössä onnistuttaisiin, vaikuttaisi se koko yrityksen kasvuvauhtiin. Tuotteita voisi silloin odottaa myytävän laajalti sekä kotimaassa että ulkomailla. Halton pyrki kehittämään oma-peräisen innovaatiotoimintansa avulla laitteita sellaiselle alueelle, joka oli ollut siihen asti kokonaan ulkomaisten yrittäjien hallussa (IS 8.12.1979: Haltonilta uusia tuotteita Sitran tutkimusapurahalla). Tutkimus- ja kehittämissopimuksen ohjelmaan, jonka allekirjoittivat Sitran asiamies, kansleri Klaus Waris, professori Olavi Vuorelainen ja toimitusjohtaja Seppo Halttunen, kuului kaikkiaan kymmenkunta erillistä tuotetta.

Tutkimustyö edistyi siten, että Halton Oy:n nuoret ammattiosaajat ideivat ja muotoilivat kehitettäviksi ajateltavia tuotteiden raakileita, joita mittailtiin ja tutkailtiin aluksi Kausalan Kansanmäen tehtaan vintillä olevassa pienessä laboratoriossa. Teknillisellä korkeakoululla laskettiin tämän jälkeen tuotteille tietyt teoreettiset tavoitearvot ja -ominaisuudet. Sitten valmistettiin prototyyppi ja suoritettiin kokeet. Teoreettinen laskentatyö oli siihen aikaan huomattavasti

hankalampaa ja hitaampaa kuin nykyisin. Tietokoneet olivat harvinaisia, ja korkeakoulullakin oli käytössä vain iso pöytälaskin. Professori Vuorelainen (Vuorelainen Laalolle 1992) oli kuitenkin sitä mieltä, että Haltonin ja TKK:n yhteistyö oli merkkitapaus LVI-tekniikan osastolle: ”Halton merkitsi ensimmäistä tuotekehittely-yhteispeliä meidän ja yritysmaailman välillä. Se oli todellista ”uraaurtavaa” työtä (URA-poistoilmaventtiili), josta oli suurta hyötyä yleiselle tutkimukselle.” (S. Halttunen 19.2.2003)

Lähdetietoa ja -aineistoa ilmanvaihtoalan tutkimuksille löytyi. Saksalaisissa, amerikkalaisissa ja ranskalaisissa ammattilehdissä sekä tieteellisissä julkaisuissa oli runsaasti alaan liittyviä artikkeleita. Teoreettinen tutkimus oli pitkällä. Nimenomaan Pohjois-Amerikasta oli saatavissa vankkaa kokemusperäistä tietämystä ilmastointilaitosten rakentamiseen. Jostain syystä kaikki ulkomaiset ratkaisut eivät kuitenkaan sopineet Suomeen, joten Haltonin oma kehitystoiminta oli välttämätöntä (S. Halttunen 1973 ja 2003). Lisäksi patenttisuoja esti tuotteiden soveltamisen sellaisinaan suomalaiseen valmistukseen. Haltonin isännän ja Olavi Vuorelaisen yhteispeli toimi. Eräissä julkaisuissa Vuorelainen (Laalo 1994, Laalo haastattelussa 2004) kuvaa yhteistyökumppaniaan seuraavasti: ”Seppo Halttunen ei ole tiedemiestyypin, mutta hän on erinomainen organisaattori, joka osaa hyödyntää ulkopuolista asiantuntemusta. Seppo on suurten linjojen mies. Työasioissa ei tullut erimielisyyksiä. Yhtiö päätti, mitä toteutettiin ja mitä ei. Halton jätti tekemättä ne tuotteet, jotka eivät kaupallisista syistä osoittautuneet lupaaviksi” (Laalo 1994, s.77).

2.2.1 Vaikeuksien kautta systeemiseen toimintatapaan

Halton Oy:n kasvu jatkui vauhdikkaasti. Nettolaskutus oli toisena toimintavuotena noin 50 prosenttia ensimmäistä tilikautta suurempi, mutta niin oli henkilökunnankin määrä enemmän kuin kaksinkertaistunut seitsemäänkymmeneen haltonlaiseen. Kasvu oli liian nopeaa. Myynti veti, mutta tuotanto alkoi yskiä. Ilmanvaihtolaitteiden kehittäminen vaati aikaa ja rahaa. Piti luoda markkinointikanavat, jotka olivat aivan toiset kuin myymäläkalustealalla. Rehtiä tiedotuspolitiikkaa harrastanut Halton oli avoimen valmis kertomaan yllättävästi vaikeutuneesta taloudellisesta tilanteestaan:

”Syyt ovat ymmärrettävät. Valmistamme vaativia tuotteita, joiden tekeminen edellyttää vaikeiden ammattien hallitsemista. Rungas kahden vuoden opettelu-aika on näin vaativassa valmistuksessa ehdottomasti liian lyhyt. Kasvuvauhti on ollut liian rajua, jotta valmistus kokonaisuudessaan olisi pystynyt seuraamaan nopeasti laajenevaa myyntiä. Tämä on sekä työmiesten että esimiesten ongelma. Täytyy toimia niin, että tuotantokoneisto saadaan pian kansainväliselle tasolle, mihin meillä on hyvät edellytykset. Henkilökuntamme keski-ikä on noin 25 vuotta, ja kaikki nuoret osaajamme ovat tehtäviinsä innostuneita, osaavia sekä kehityskykyisiä.” (emer. talous- ja hallintojohtaja Erkki Nieminen 20.5.2003, IS 18.11.1971: Haltonin tuotantokyky nipin napin menekin kintereillä).

Kriiseistä ja niitä seuraavista kaaoksista oppimisessa on tärkeää tunnistaa kriittisen tilanteen seurausten erilaiset vaiheet ja ajoitus sekä niiden vaikutus organisaatioon. Ongelmien seurauksista toipumiseen liittyy kolme tyypillistä vai-

hetta: puolustautuminen, avoimuus ja unohtaminen. Vaikeuksien aikana organisaation johto pyrkii yleensä asettumaan puolustukseen sekä torjumaan kriisin ja sen seuraukset. Seuraavaksi *syntyy avoimuus, joka on kriisistä oppimisen kannalta tärkein vaihe*. Silloin organisaation jäsenet ovat avoimia puhumaan vastoinkäymisistä ja oppimaan saamistaan kokemuksista (ks. ja vrt. Kvoor-Misra & Nathan 2000, s. 31–32).

Vaikeista tilanteista selviytyminen edellyttää, että yrityksen omistajat ja johto omien toimenpiteittensä, esimerkkinsä ja sitoutumisensa kautta osoittavat yrityksen henkilökunnalle oppimisen suunnan ja merkityksen. Kriisien tapahtuttua organisaation pitäisi johdon toimesta päästä mahdollisimman nopeasti ongelmatilanteiden puolustautumis- ja torjuntavaiheesta *avoimen reflektion vaiheeseen*, jotta normaali tilanne saadaan *tehokkaan oppimisen* kautta takaisin hallintaan. Yritysten kriiseistä oppiminen perustuu Turnerin (1976, s. 378–397) mielestä kolmeen elementtiin: luottamukseen, vuorovaikutukseen ja yrityksen vastuullisuuteen (vrt. myös Elliot (ym.) 2000, s. 21).

Yhtenä syynä Halton Oy:n tuotannon vaikeuksiin oli riittämättömäksi käynyt hallitila. Tehtaan laajentamistarpeella oli kiire, sillä tehdyt ulkomaiset kaupat odottivat tuotteiden valmistumista (Hkptkt 24.5. ja 16. sekä 28.6.1972, KS 17.3.1972 ja IS 9.3.1972: Iitin kunta rakentaa uuden hallin Haltonille: 30 uutta työpaikkaa!). Rakennusprojektin pitkittyminen lisäsi entisestään kolmannen toimintavuoden vaikeuksia. Yhtiö joutui lomauttamaan työntekijöitään syyskuussa 1972. Lomautusvaroitusta annettiin 18 työntekijälle, ja se olisi voimassa uuden hallin valmistumiseen tai töiden lisääntymiseen asti. Halli saatiin pystyyn, ja marraskuussa 1972 siinä jo voitiin aloittaa työskentely (Hkptkt 23.8.1972, KS 15.6.1972). Yhtiö otti lomautetut takaisin töihin, vaikka rakennustyö oli vielä kesken. Timmons (1999, s. 522–523) varoittaa, että yrityksen nopeaan kasvuun liittyy aina suuri vaikeuksiin joutumisen riski, jonka yleensä aiheuttavat erilaiset dynaamisen kasvun myötä syntyvät paineet ja yrityksen ohjausjärjestelmien pettäminen.

Totisia aikoja kesti vain puolisen vuotta, mutta yrityksen johto suhtautui tilanteeseen silti vakavasti. Hallijupakkaa pidettiin vain osasyynä pulmiin. Markkinoilla oli ollut alusta alkaen kysyntää pienelle yritykselle, mutta Haltonin ongelma oli toimitusjohtajan mielestä se, ettei ollut vielä opittu tekemään työtä. Toimitusajat alkoivat luisua. Tehtaalta oli luvattu kaksi viikkoa, mutta toimitus saattoi venyä kuuteenkin viikkoon. Suuret asiakkaat eivät tällaista hyväksyneet ja ilmoittivat lopettavansa ostamisen, ellei asioita saada kuntoon. Ongelma ei parantunut ottamalla lisää ihmisiä töihin (S. Halttunen 19.2.2003 ja E. Nieminen 20.5.2003). Toimitusjohtaja Halttunen kaivoi tässä hankalassa paikassa itsestään esiin kokeneen joukkuevalmentajan *taitonsa osata lukea peliä*. Lääkkeeksi hän määräsi: ”Hillitään liikevaihdon kasvattamista, ja laitetaan talo kuntoon.”

Haltonlaiset tunnustivat reilusti, että he olivat suuressa innostuksessaan ja yli odotusten menneiden alkuvuosien tulosten huumassa lähellä ajautua samanlaisiin likviditeetti- ym. vaikeuksiin ja kasvukipuihin, jotka olivat tunnusomaisia monille 1980- ja 1990-lukujen vaihteen vauhtisokeille uusyrittäjille. Pahimmaksi virheeksi nähtiin liika ahneus kasvattaa tulosta yli resurssien. Per-

heyritys olisi pitänyt saada Halttusen ja Niemisen (haastattelut 2003) näkemysten perusteella toimimaan ensiksi *yhtenäisenä systeeminä* ja oppimaan *koko joukkueena Haltonille ominainen pelityyli*. Henkilökunnan kanssa käytiin monia rakentavia keskusteluja. Fombrun ja Wally (1989, s. 107–108) mainitsevat, että liialliseen kasvuvauhtiin liittyvät haasteet johtuvat yrityksen rakenteellisista tekijöistä ja yrityskulttuurin nopeista muutoksista.

Halton-joukkueen kapteeni Seppo Halttunen (1973 ja 19.2.2003) painotti henkilökunnalleen, että yrityksen on kaikissa olosuhteissa kyettävä joukkuepeleihin. Sen on pystyttävä reagoimaan sekä riittävän *yhtenäisesti* että tarpeeksi *nopeasti*. Jotta yhteen pelaava joukkue voisi jatkossa hyödyntää keskuudestaan löytyvää tietopääomaa, olisi eri osastojen ja yksilöiden osaaminen, henkilökohtaiset suhteet ja tiedon virtaus saatava *kokonaisuutena hallintaan* (vrt. Stähle & Grönroos 1999, s. 72–73). Kysymys oli yhtä paljon siitä, mitä yrityksessä tapahtuu ja miten siellä toimitaan, kuin varsinaisesta toiminnan tuloksesta. Prosessi, jonka avulla yhtiö pääsisi asetettuihin tulostavoitteisiinsa, olisi kestävän kehityksen kannalta pitimmässä juoksussa vielä tärkeämpää kuin lyhytaikaisten voittojen saavuttaminen (Stähle & Grönroos 1999, ks. laajemmin).

Nopeasti kasvavat yritykset kohtaavat (Timmons 1999, s. 522–523) päätöksenteon vaikeuksia ja monia liiketoiminnallisia yllätyksiä, jotka asettavat yrityksen johtamisjärjestelmät tarkastelun alle. Halton-yhtiön täytyi Erkki Niemisen mielestä (Nieminen 1973 ja 20.5.2003) saada työ tuottamaan. Suorat työpalkat olivat silloin 42 % laskutuksesta, ja kun siihen lisättiin 50 % sosiaalisia kuluja, ei yritykselle jäänyt enää juuri mitään. Henkilöstön kanssa käytiin sitkeitä keskusteluja, kunnes tehdasjoukkueen jäsenet rupesivat vähitellen hyväksymään eräitä liiketalouden kylmiä tosiasioita: *vain tuottavalla työllä sekä lujalla yhteishengellä voidaan rakentaa hyvinvoiva ja kilpailukykyinen yritys* (vrt. nykyinen tilanne maassamme, ja puheet työn tuottavuudesta, mm. SP:n pääjohtaja Erkki Liikanen 2004–2008).

Vei oman aikansa, ennen kuin yrityksen volyyymi saatiin nostetuksi sellaiselle tasolle, että toiminta oli taloudellista ja tuottavaa. Piti nousta tietyn kynnyksen yli, jonka jälkeen menestyminen oli huomattavasti helpompaa. Haltonissa kipuaminen alkoi heti vuoden 1973 alusta, ja kynnyksen ylitys tapahtui lopullisesti vuosien 1975–76 vaiheilla (talousjohtaja E Nieminen 1973). Pienyritysten on Kettusen (vrt. 1978, s. 2–78 ja 1974, s. 50) samoihin aikoihin tekemien tutkimusten mukaan ylitettävä kasvussaan tietty kynnyks, ennen kuin ne pystyvät kilpailemaan resursseista tasavertaisesti suurempien yritysten kanssa niin kansallisilla kuin kansainvälisilläkin markkinoilla.

Kyseessä on tietyn toimialakohtaisen vähimmäiskoon ja siihen liittyvän kriittisen massan saavuttaminen. Tämä tarkoittaa kansantaloustieteessä sellaisen yrityksen koon ja toiminnan tason saavuttamista, jonka jälkeen yrityksen keskimääräisten kustannusten lasku toiminta-asteen nousun seurauksena pysähtyy. Käytännössä tietyllä toimialalla tällaiseen kokoon kasvamisen jälkeen yritys ei enää saavuta mittakaavaetuja keskimääräisten kustannusten alenemisen muodossa (vrt. Begg (ym.) 1994, s. 118–119). Kriittinen massa yrityksen taloustieteellisenä käsitteenä tarkoittaa sitä yrityksen alinta toiminta- tai tuotantoastetta, jossa keskimääräiset yksikkökustannukset alittavat tuotteen kysyntäkäyrän mukaisen

keskimääräisen markkinoilta saatavan yksikköhinnan, ja jonka jälkeen *tuotannon lisääminen nostaa yrityksen kannattavuutta* (ks. Kyläheiko 2002, s. 65–66).

Halton Oy oli lähtenyt perustamisestaan alkaen liikkeelle dynaamisen innovatiivisesti lisäten jatkuvasti painetta niin t & k -työhön kuin messuilla esiintymisiin, ennen muuta myynti- ja markkinointiponnistuksiin. Pyrittiin hankkimaan kiireesti strategista kilpailuetua ja rahaa tileille, jotta yritys voisi hyvin. Tulosta syntyi, mutta tuli pulmiakin, ja Halttusen vauhtikone oli alkanut yskähdellä (S. Halttunen tekijälle keskusteluissa 1970–1990 ja 19.2.2003). Toimitusjohtajan kokemus ja nopeat päätökset rauhoittivat yhtiön hetkittäisen yltiövauhdikkaan kasvuintention ja -dynamiikan taas lähemmäksi orgaanista, helpommin hallittavaa etenemisivauhtia. Johtamisessa tarvittiin siinä vaiheessa hetkittäin radikaaliakin otetta. Pienyrityksen vauhdikkaan alkukasvun keskeinen ongelma on professori Arto Lahden (1999b, s. 206) mielestä kasvun oikaiseminen vakaan kasvun vaiheeksi, jota yrityksen elinkaarimallissa kutsutaan markkina-aseman vakiinnuttamiseksi. Yrityksen rahoitus- ja pääomaresursseihin nähden liian nopea kasvu voi johtaa likviditeettivaikeuksiin tai jopa konkurssiin (vrt. Markham ja Gartner 2002, s. 65–75).

Kasvuyrityksen elinkaarimallin mukaan myöhemmät vaiheet (Lahti 1999b, s. 207) ovat jatkuvaa kasvun sekä toisaalta kriisien hallintaa, jotka vuorottelevat yrityksen kehittymisen ja kasvun myötä (vrt. Greiner 1998 sekä Scott & Bruce 1987, 45–52). Mikäli yrittäjä ryhtyy tavoittelemaan lisäkasvua, kriittisiksi resursseiksi muodostuvat yrittäjän kasvuintentio, uusien markkinoiden löytäminen ja kehittäminen, liikeidean ja tuote- sekä markkinakonseptien muokkaaminen ja lisäksi kasvun rahoituksen edellyttämien pääomaresurssien hankinta (Kettunen 1980, s. 95). Myös strateginen ajattelu ja muut yleiset liikkeenjohdolliset taidot tulevat Kettusen mielestä kriittisiksi tekijöiksi yrityksen menestymisen kannalta.

Seppo Halttusen eräitä merkittäviä avuja on ollut kyky hankkia työkumppaneikseen ja avainhenkilöikseen päteviä voimia. Hän valitsi lokakuussa 1971 talouspäälliköksi Erkki Niemisen, joka oli työtä pelkäämätön mies yleten jatkossa yhtiön talous-, varatoimitus- ja hallintojohtajaksi. Nieminen paneutui tarmokkaasti tehtävälueensa kehittämisen systematiikkaan (Nieminen ja Marsala 20.5.2003, IS 12.10.1971, Laalo 1994). Osana yhtiön muutoin orgaanista ja dynaamista toimintamallia talouspuolen asiat päätettiin yhdessä toimitusjohtajan kanssa käydyissä keskusteluissa hoitaa mekaanisen systeemin puitteissa (vrt. Nonaka & Takeuchi 1986 ja 1995: American football -metafora toiminnan kontrolloidusta järjestelmästä yrityksessä).

Halton Oy:ssä alettiin näiden opettavien vaiheiden karaisemina rakentaa yhtiön eri toiminnoille omat strategiansa: rakentavat, kehittävät ja hyökkäävät toimintataktiikat. Nykyisin puhutaan kolmiulotteisesta systeemistä, jossa mekaanisella, orgaanisella sekä dynaamisella luonteella on oma merkittävä tehtävänsä toiminta- ja kilpailukyvyn kehittämisessä. Organisaation kolmiulotteisen toimintaympäristön luonteen ymmärtäminen on tärkeää, kun yritys haluaa hallita tietopääomaansa (Hong & Stähle 2003, s. 2). Yritys on ikään kuin hologrammi, jossa kaikki kolme organisaatiotyyppiä elävät samanaikaisesti ja muo-

dostavat erilaisia toimintaympäristöjä yrityksen sisällä (Stähle & Grönroos 1999, s. 69–71, S. Halttunen strategisissa keskusteluissa 1970-luvulla ja 19.2.2003).

Tietopääoma muodostuu näillä toimintakentillä erilaiseksi, ja sen hallinta tapahtuu niillä toisenlaisin, keskenään jopa ristiriitaisin keinoin. Mekanistinen, orgaaninen ja dynaaminen toimintaympäristö sekä niihin liittyvät toimintatavat ovat suurelta osin olleet ja ovat edelleen kehityskykyisten, vakaasti menestyvien yritysten käytössä ja hallinnassa (Hong & Stähle 2003, Stähle & Grönroos 1999). Halton-yhtiöissä eri toimintaympäristöissä työskentelevien henkilöiden keskinäistä yhteistyötä kehitti yhteiseksi linjaksi rakennettu vuorovaikutteinen tapa pelata yhteen ja voittaa joukkueena (muista Sveibyn analogia jalkapallomiestöstä): toimia talous- ja tuotantoasioissa mekaanisesti puolustuksessa, t & k -töissä kehittävinä moottoreina sekä pelinrakentajina ja markkinoinnissa sekä myynnissä dynaamisina hyökkääjinä (vrt. Teece 2003). Tämä tehokas ja sosiaalinen pelityyli jalostui kasvavalle Halton-konsernille tunnusomaiseksi *dialogiseksi sekä aktiiviseksi, tietoa hankkivaksi ja jakavaksi yrityskulttuuriksi*.

2.2.2 Halton-henki ja keskusteleva yrityskulttuuri

Voimakkaassa kasvuvaiheessa olleen yhtiön kokema hetkellinen notkahdus yllätti sekä tehtaan työntekijät että monet iittiläiset. Yritykseen ja sen johtoon kuitenkin luotettiin. Tämä käy selville muun muassa kunnan rohkeista toimenpiteistä laajentaa hallitilaa, jotta vientiin tähtäävä yritys kykenisi valmistamaan ulkomaille tilatut tuotteet toimitusaikojen puitteissa. Vaikeuksilla oli myös opettava ja henkilökunnan yhteishenkeä voimistava puolensa. Tehtaan pääluottamusmies ilmoitti kantanaan, että työntekijöille pitäisi taata mahdollisimman varma ja jatkuva työ. Tässä mielessä uuden hallin myöhästymisen oli erittäin valitettavaa. Hänen mielestään asioita oli kuitenkin katsottava useammalta suunnalta: ”Jos Kausalassa ei ole yrittäjiä, ei siellä ole työtäkään ” (IS 17.8.1972: Lomautusvaroitusta 18 haltonlaiselle).

Paikallinen yrittäjyyskulttuuri on Harisalonen (1988, s. 18 ja 30) mielestä tärkeä yrityksen kasvun ja kehityksen taustatekijä. Sen avulla voidaan yrityksen niin ulkoisten kuin sisäistenkin toimintaedellytysten lisäksi (vrt. Niittykangas 1992, s. 40) selittää sitä, miksi jokin yritys menestyy yhdellä paikkakunnalla, mutta ei jollakin toisella paikkakunnalla. Toimintaympäristössä vallitseva yrittäjyyskulttuuri yhdistyy (Johannisson 1984) yksilöihin liittyvien yrittäjäominaisuuksien muodostamaan järjestelmään, joka kannustaa ja motivoi yrittäjäkäyttäytymiseen (vrt. Niittykangas 1992, s. 45). Yrittäjäilmasto on se osa seudun yrittäjyyskulttuuria, joka kohdistuu yrittäjien uskomuksiin ja rakentavaan vuorovaikutukseen. Sellainen kulttuuri liittyy perheyritykseen myös yrittäjän kokemusten kautta, liittyy yrityksen osaksi lähiyhteisöä, tässä tutkimuksessa Iitin, Kouvolan ja Lahden seutua ja vaikuttaa vahvasti perheyrittäjän käyttäytymiseen.

Toiminnan alkuvuosina, kun henkilökunnan määrä oli vielä suhteellisen pieni, kaikki olivat toisilleen tuttuja ja asioista sekä pystyttiin että myös haluttiin keskustella useaan kertaan päivän aikana. Kommunikatio-ongelmia ei ollut, interaktiivisuus toimi vaivatta. Toimitusjohtaja tunsu hyvin yhtiönsä koko

väen. Seppo Halttunen liikkui päivittäin tehtaalla vaihtamassa kuulumisia ja oli kaikin tavoin mukana henkilöstön erilaisissa riennoissa. Hänellä oli aikaa joukkueelleen. Kumppaneita johdettiin ja asiakkaita kohdattiin edestä (Laalo keskusteluissa tutkijalle 20.10.2004, Marsala ja Nieminen haastattelussa 20.5.2003). Halttusten kotona pidettiin ideapalavereita, joissa keskusteltiin tuotteista, tuotannosta, markkinoinnista, yhteispelin hiomisesta, kaikista mahdollisista ja mahdottomistakin asioista. Tietoa tuotiin, luotiin ja jaettiin, opittiin – ja tietysti saunottiin. Evaluasi, perheyriyksen äiti, toimi emäntänä kaikissa tilaisuuksissa (Hkptk 6.8.1975, Nieminen 20.5.2003).

Kokoukset ja henkilöstön keskinäiset tapaamiset ovat perheyriyksen tärkeimpiä tilaisuuksia. Ne tarjoavat valmiin hetken oppimiseen ja tietämyksen jakamiseen. Yhteisissä kokoontumisissa *synnytetään henkeä ja muodostetaan yksilöistä yhteistä säveltä soittava yritysorkesteri tai -joukkue sekä sosiaalinen suhde- ja toimintaverkosto*. Kokouksissa ihmiset eri puolilta yritystä tai eri sidosryhmistä oppivat ajattelemaan yhdessä (Nonaka 1995, Konno 1998, Aaltonen 2001 ja 2003, Morgan 1997 et alii). Sen lisäksi, että opitaan analysoimaan käsiteltäviä asioita, opitaan myös ymmärtämään toisten ihmisten ajatuksia: "the way we think, the way we act".

Yhteinen ymmärrys johtaa yhteisiin suorituksiin, jotka ovat toisenlaisia kuin tekemiset, joita ei ole käsitelty yhteisesti. Ihmisten kokemus ja osaaminen välittyvät keskusteluissa; toisin sanoen tieto realisoituu ja aktivoituu vuorovaikutteisessa toiminnassa. Kokouskäytäntöjen sekä avoimen keskustelukulttuurin syntyminen näkyi E. ja S. Halttusen (19.2.2003) sekä Niemisen ja Marsalan (20.5.2003) mielestä suoraan Haltonin organisaation oppimisen ja osaamisen sekä laajenevan yhteistoiminnallisuuden tehostumisena. Kehittyvä yrityskulttuuri toi lisäarvoa töiden tuottavuuteen ja paransi työtyytyväisyyttä. Aktivoivaan toimintaan vaikuttavat yrittäjän oman persoonan lisäksi hänen lähiyhteisönsä sekä yrityksen toimintaympäristö. Moore (1986) ja Bygrave (1989a, s. 7–26) näkevät asian niin, että yrittäjän perhe ja sen sisäinen dynamiikka vaikuttavat yrittäjyysprosessin kulkuun aivan olennaisesti (vrt. Craig & Lindsay 2002, s. 416–430).

Keskustelu yrityksen substanssista, siitä mitä tehtailla varsinaisesti tehdään, ja mitä eri projekteissa oikeasti tapahtuu, on jäänyt monissa perheyriyksissä vähemmälle huomiolle kuin taloudellisesta menestyksestä yms. kovista arvoista keskusteleminen. Kirjalliset dokumentit eivät korvanneet ennen, eivätkä ne korvaa nykyäänkään, henkilökohtaisia kontakteja. *Puhuminen ja yhteistoiminta* ovat tehokkaampia välineitä luomaan kokonaiskuvaa siitä, mitä todellisuudessa on tehty. Millaisia kokemuksia on saatu? Millaisia tulkintoja toiminnasta on tehty jälkeinpäin? Keskustelukulttuuria voidaan parantaa luomalla yritykseen erilaisia Haltonillakin käytössä olleita keskustelufoorumeita (Stähle & Grönroos 1999, s. 97–98, Aaltonen & Mutanen 2001, s. 32). Niiden käyttö ja käytön hallitseminen varmistavat, että yrityksestä löytyy eri muodoissa jaettava tietoa.

Haltonlaiseen yrityskulttuuriin kuuluu dialoginen tapa käsitellä asioita. Henkilöstöltä edellytetään omaa ajattelua ja itsenäisiä ratkaisuja tietyissä puitteissa. Yhteispelin henki perustuu siihen, että hyväksytyt toimintaperiaatteet ja prosessit on mielletty tarpeellisessa määrin samalla tavalla ja että joukkuepelin

filosofiasta sekä taktiikasta käydään keskusteluja – pelataan samaa peliä. Omia suorituksia verrataan kilpailijoiden toimenpiteisiin benchmarkingin tavoin. Saatujen kokemusten perusteella arvioidaan omia käytäntöjä, tehdään johtopäätöksiä vallitsevasta tilanteesta ja sovitaan parannusehdotuksista (vrt. Angus & Patel & Harty 1998, s. 58–62, Hong & Stähle 2003, s. 3). Keskusteluja ei Seppo Haltusen (1974–90 ja 19.2.2003) mukaan käy yksinomaan johto, vaan kaikki yhtiön henkilöstöön kuuluvat keskenään.

Kaikilla yrityksillä on oma kulttuurinsa. Haltonlaisilla oli japanilaistyylinen ajattelu ja toimintakulttuuri arvossaan alusta pitäen. ”Japanilaisuus” näkyi Haltonilla muun muassa samanlaisena johtamistapana käyttäen henkilökunnan osaamista, tietämystä ja tiedon jakamista koko yrityksen hyväksi. Kausalassa oli koettu välttämättömäksi saattaa eri osapuolet yrityksessä tiedon siirtämistä varten samoihin tiloihin. Tiedon jakamisen ei uskottu onnistuvan ilman konkreettisia face to face -tapaamisia. Halton Oy oli tässäkin mielessä suorittamieni monien yrityskäyntien valossa positiivinen poikkeus useista suomalaisista keskisuurista teollisista yrityksistä, ainakin Itä- ja Kaakkois-Suomessa. Nonaka ja Konno (1998, s. 40) toivat 1980-luvulla tietoisuuteen haltonlaiseen systeemiin lähes analogisesti verrattavan japanilaisen konseptin eräästä tiedon jakamisen välineestä, jota he kutsuivat symbolisesti *ba*:ksi. He tarkoittavat *ba*:lla yhteistä tilaa, paikkaa tai pelikenttää, jossa ihmisten väliset henkilösuhteet syntyvät. Mainittu tila voi olla fyysinen, virtuaalinen, henkinen tai näiden yhdistelmä. Japanilaistutkijoiden mukaan *ba* eroaa normaalista tilasta tai kentästä siinä, että sitä käytetään yrityksissä tietoisesti tietämyksenhallinnan edistämiseksi. *Ba* muodostaa organisaation tietopääoman resurssien keskittymän (Nonaka & Konno 1998, s. 40).

Tiedon käyttö on sidottu aikaan ja tilaan. Mikäli tietoa ei käytetä tiettyyn aikaan ja tietyssä tilassa, sillä ei ole arvoa. Konnon ja Nonakan *ba*-konseptin idea perustuu siihen, että useimpien japanilaisyritysten organisaatioissa kiinnitetään päähuomio *ba*:n symboliseen rakentamiseen ja sitä kautta tärkeän sosialisointiprosessin tukemiseen (Stähle & Grönroos 1999, s. 129–133, 150–152 ja 95–98, Aaltonen & Mutanen 2001, s. 34–35). *Ba*:lla on merkittävä rooli organisaation suunnittelun apuvälineenä ja nykyisin tärkeän tietämyksenhallintaprosessin ohjaajana (vrt. tässä kohdin mm. Roth & Kleiner 2000, s. 34–36 ja 54–56: learning laboratories). Tietämyksenhallintaa, jota Haltonillakin kehitettiin tietoisesti erillisenä projektina 2000-luvun alussa, voidaan johtaa vain niin kauan kuin yrityksen johto arvostaa ja käyttää hyväkseen erilaisia tiedonmuodostuksen menetelmiä. Johdon tehtävänä *ba*:n suhteen on aikaansaada tarvittavat edellytykset tiedonmuodostumiselle ja kannattaa esiin nousevia tapauksia sekä ideoita visionäärisin esityksin (von Krogh & Nonaka & Ichijo 1997, s. 475–481, Nonaka & Konno 1998, s. 40–53 ja Yritystalous 1973 nro 10, s. 44–45).

Vaikka Halton-konserni myöhemmin eriytyi useaksi tehtaaksi ja on kasvanut kotimaassakin yli 400 hengen yritykseksi, on yhtiöön jäänyt voimakas kulttuurinen *ba*-perintö alkuperäisestä haltonlaisesta joukkuehengestä. Talon henkeen on kuulunut tietynlainen välittömyys. Ihmiset kykenevät korkeimmas- ta johdosta suoritusportaan eturintamassa oleviin asti tuomaan esiin vaikeimmatkin asiat (Nieminen, Marsala, Tolmunen, Aalto, Häsä, Salonen loka-

marraskuussa 2004, vrt. myös Roth & Kleiner 2000, s. 54–56). Haltonlaiseen innovatiiviseen ja sosiaaliseen yrityskulttuuriin kuuluu myös se, että ketään ei teitillä. Tehtaalla ei ole erikseen herroja, kaikkia sinutellaan. Tässä oli ennen ja on edelleen suuri ero japanilaiseen yrityskulttuuriin nähden. Hallintojohtaja Nieminen on kertonut haltonlaista välittömyyttä kuvaavasta tapauksesta, kun nuorehko toimihenkilö oli hakenut kerran Seppoa tehtaan puolelta puhelimeen. Tyttö oli ilmoittanut kuuluvalla äänellä, että johtajalle oli puhelu. Seppo oli silloin tuumannut: ”Mikäs johtaja minä olen. Johtajahan kuoli jo ajat sitten – Berliinissä huhtikuussa 1945.” Tämä pikku episodi tapahtui 1970-luvun puolivälissä. Silloin hierarkkinen johtamiskulttuuri oli enemmän sääntö kuin poikkeus myös suomalaisessa yritysmaailmassa.

2.2.3 Tämä on joukkuepelejä

Keväällä 1973 Kansallis-Osake-Pankki laajensi alueellisia organisaatioitaan. Tässä järjestelyssä Kouvolan ja Kotkan alueet yhdistettiin uudeksi Kymenlaakson alueeksi. Aluekonttorin paikaksi määrättiin Kouvola. Sain siirron Lahdesta Kouvolaan ja tehtäväkseni johtaa Pohjois-Kymenlaakson konttoreiden toimintaa sekä vastata yhteistyöstä kaikkien tämän alueen tärkeimpien yritysasiakkaittemme kanssa. Yhteydenpito haltonlaisiin tiivistyi parin hiljaisemmän vuoden jälkeen sekä työasioiden merkeissä että muutenkin. Halton oli sivuuttanut talvisen lamakautensa. Vieraillessani ensimmäistä kertaa Kouvolaan tuloni jälkeen Kausalan tehtaalla havaitsin, että Halton-joukkueessa asiat olivat kohdallaan. Yritystä valmennettiin tehokkaasti hyvään iskukuntoon.

Halton Oy oli sitoutunut toteuttamaan liiketoimintastrategiaansa. Uudistumaan sekä kasvamaan alansa markkinajohtajaksi ja hiomaan yhteistoimintaansa niin, ettei toimitusjohtajan (S. Halttunen useasti 1970–1995) mukaan *heikkoa lenkkiä saanut löytyä*. Haltonin joukkuepelaajat olivat motivoituneita osajia. Motivaatiota lujittivat osaltaan yhtiön alkumenestys sekä hyvät tulevaisuuden visiot (Hkptk 19.6.1973, ESS 26.3.1973: Halton laajentui). Näitä tekijöitä voimakkaampi oli silti tunne siitä, että *henkilöstö koki olevansa välttämätön edellytys innovatiivisen yrityksen kestäväälle kehitykselle ja menestykselle. Yhteenpelaavana joukkueena voidaan ylittää moniin mestaruuksiin, yksilöinä saavutetaan vain hetkittäisiä voittoja* (Halttusten valmennusohje ja esimerkki haltonlaisille, vrt. myös Stähle 1999, s. 81).

Yritystä vähemmän tuntevat ulkopuoliset tarkkailijat pitivät Haltonin menestyksen salaisuutena melkein yksinomaan yhtiön innovatiivista tuotekehittelyä. Tämä pitää paikkansa siinä mielessä, että yritys panosti voimakkaasti, monena vuotena yli 10 % liikevaihdostaan, tutkimus- ja kehitystyöhön. Halton Oy rakensi ensimmäisinä toimintavuosinaan pienoislaboratorion, sai mm. Sitralta huomattavan apurahan, teki rahaston ja TKK:n kanssa tutkimus- sekä yhteistoimintasopimuksen jne. (Hkptkt, Ykptkt, toimintakertomukset ym. dokumentit vuosilta 1970–1976, IS 12.4.1973: Korkealaatuiset tuotteet...). Eräät malliyritystä sen koko elinkaaren ajan läheltä seuranneet yhteistoimintakumppanit näkevät innovatiivisuuden merkityksen Halton-konsernin jatkuvalla menestyksellä kuitenkin huomattavasti laajempaan.

Innovaatiot käsitetään usein vieläkin suppeasti vain teknologisesta näkökulmasta. Niitä pidetään pelkästään uusiin tuotteisiin ja valmistusmenetelmiin liittyvinä keksintöinä tai parannuksina. Uuden kausalalaisen teollisuusyrityksen ripeä kehitys johtui paremminkin siitä, että yhtiö oli kasvattanut ja ohjeistanut eri toimijakentät hedelmälliseen vuorovaikutukseen keskenään (vrt. sosiaalisen konstruktionismin isät Berger & Luckmann 1998). Tietoa ei pantattu, vaan sitä jaettiin symbolisesti pallotellen kumppanilta toiselle. Voimavarojen taitava yhdistäminen, usein osaamisen ylärajoille asti, synnytti sisäistä synergiaa, joka vei yhtiötä vahvasti eteenpäin. Haltonlaisille *innovatiivisuus oli myös systeeminen ominaisuus ja yhteispelisuoritus*. Toimintatapa auttoi yritystä kehittymään kilpailijoitaan tehokkaammaksi ensin kotimaan maakuntatasolla ja sitten konsernina myös vaativilla kansainvälisillä kentillä.

Nonaka ja Takeuchi (1986 ja 1995) ovat tutkimuksissaan tuoneet esille tärkeimpiä ilmiöitä ja syitä, jotka johtivat japanilaisia yrityksiä 1970-luvulta alkaneeseen ja parisen vuosikymmentä kestäneeseen maailmanlaajuiseen menestykseen. Heidän ajatuksensa ja metaforiset mielikuvansa hyvin yhteenpelaa- vista tehdasjoukkueista esiintyivät jalostuneina vuonna 1986 *Harvard Business Review* 'ssä (Nonaka & Takeuchi 1986, s. 137 ja 146) julkaistussa artikkelissa. Nonakan ja Takeuchin (1986 ja 1995) teorioiden mukaan taitava yhteispelikulttuuri perustuu pitkäaikaiseen kokemukseen, joka on hankittu monien yritysten ja erehdysten kautta (vrt. myös Morgan 1997a ja b). Tehokkaan yhteispelin osaa- minen vaatii Sveibynkin mielestä oman joukkueen jäsenten välistä intensiivistä yhdessäoloa ja monivuotista harjoittelua (ks. Sveiby 1987).

Interaktiivisesti tapahtuva jalkapallojoukkueen harjoittelu on tanskalaisen jalkapalloilija-tutkija Jens Ove Riisin (1999) kokemusten mukaan analoginen konsepti sille spiraaliselle tapahtumaketjulle, jonka avulla menestyneet japanilaisyhtiöt luovat tietoa ja osaamista organisaatioidensa sisällä. Organisatorisen tiedon synnyttäminen on hänestä yhtä paljon kehollista kokemusta sekä yritystä ja erehdystä kuin se on toisilta oppimista ja mentaalista yhteisen näkemyksen muodostumista (Drejer & Riis 1999, s. 631–644, Ropo 2004). Professori Joseph Schumpeter (1976) puolestaan on todennut yhtenäisenä joukkueena toimimisesta ja onnistumisesta seuraavaa: ”Kasvussaan menestyvän yrityksen on hallittava pelikentän kaikkia osia sekä voimia, ja sen on oltava herkkänä uusille kilpailijoille (vastustajille) – erityisesti uusille korvaaville tuotteille.” Haltonilla kyky orgaaniseen ja innovatiiviseen yhteispeliin viritettiin mahdollisimman lähelle osaamishuippua, kun innovaatiotuotteilla lähdettiin rohkean dynaamisesti valloittamaan maailman pelikenttiä (Yritystalous 1973 nro 10, s. 44–45, Halttunen tutkijalle 19.2.2003). Teoreettista tietoa hankittiin yhtiön ulkopuolelta tekemällä yhteistyötä korkeakoulujen asiantuntijoiden kanssa sekä Suomessa että Ruotsissa.

Millainen sitten on uusyrittäjiksi aikovien tilanne ja toimintatapa maamme pelikentillä tällä hetkellä? Tekesin näkökulmasta sitä valaisee teknologia- asiantuntija Aila Maijanen: ”Ajattelen huomista. Mitä tutkijan pitää tietää kaupallistamisesta?” Tekesin asiantuntijan mielestä jo tutkimukseen tulisi nykyisin kytkeä paljon puhuttua liiketoimintaosaamista. Monen teknologian lähtökoh- tana on yliopistotutkimuksessa syntynyt osaaminen, mutta mikä on se oppi-

misprosessi, jolla tutkimuksesta saadaan syntymään myös tuotteita? Ja kun tuotteet on saatu valmiiksi, onkin edessä varsinainen urakka käynnistettäessä markkinointia ja myyntiä (Tekniikan Näköalat nro 4/2004). Hyvät verkostot, tuttavat, yhteistyökumppanit ja liiketoimintaosaajat ovat kullannarvoisia täydentämään omia niukkoja resursseja.

Tekesin tutkijan mukaan yrityksen onnistumisen tärkein edellytys 2000-luvulla on liiketoimintaosaamisen hallitseva, kokenut tiimi (joukkue). Lisäksi vielä sellainen yhteispeliin pystyvä joukkue, joka tekee yrityksen eteen töitä toisissaan tarttuen ennakkoluulottomasti työhön kuin työhön. Aila Maijasta (2004) on mietityttänyt monta kertaa, kuinka runsaasti yrityksistä voisi löytyä hiljaista bisnestietämystä ja kuinka paljon sitä todellisuudessa hyödynnetään. Kasvuyrityksissä t & k -toiminta on usein varsin itsenäinen osa yritystä. Kehityshankkeet alkavat helposti elää omaa elämäänsä sen jälkeen, kun strategiset valinnat on tehty. Haltonlaista pelifilosofiaa noudattaen pitäisi jo tässä vaiheessa yhdistää markkinoinnin ja asiakaspalvelun näkemykset loppuasiakkaiden tarpeista mukaan tuotekehityshankkeen toteutukseen hyödyttämään systemisesti yrityksen parhaita kokonaisu-menestystä (S. Halttunen keskusteluissa 1973–1993 ja 19.2.2003).

2.2.4 Mies, sydän, aivot ja hiljainen tieto

*"Ainoastaan sydämellä näkee
hyvin. Tärkeimpiä asioita ei näe
silmällä."*

Antoine De Saint-Exupéry:

Pikku Prinssi

(Daniel Golemanin teoksessa:

Tunneäly. Lahjakkuuden koko

kuva 2003, s.19)

Kilpailun ja muutosten vauhdin lisääntyessä yritykset joutuvat luottamaan entistä enemmän työntekijöihinsä uusien ideoiden ja innovaatioiden synnyttämisessä sekä kehittämisessä. Innovaatiot, koskivat ne sitten uusia tuotteita tai palveluja, prosesseja tai työmenetelmiä, ovat perheyrityksissä usein peräisin niiden työntekijöiltä. Valistunut yritysjohto voi vaikuttaa merkittävästi siihen, miten paljon työntekijöitä tuetaan innovatiivisessa kehitystyössä. Johto luo maaperää uusien innovaatioiden syntymiselle kehittäessään sellaisia menetelmiä, joilla varmistetaan mahdollisimman monille ihmisille eri tasoilla ja eri puolilla organisaatiota tilaisuus osallistua uusien ajatusten esilletuomiseen. Innovatiivisissa yrityksissä ihmiset keskittyvät enemmän siihen, mitä ei vielä osata kuin siihen, mitä jo osataan. Itävaltalais-syntyinen Joseph Schumpeter on tuonut klassisen innovaatioteorian käsitteen taloustieteisiin. Hänen teoksissaan mainitaan, että innovaatioiden hyödyntämiseen perustuvat kasvavat yksityiset yritykset ovat länsimaisen markkinatalousjärjestelmän selkäranka. Innovaatiot käynnistävät yhteiskunnassa taloudellisen muutoksen, joka muuttaa aluksi paikallistalouden ja yritysten kasvaessa myös maailmanlaajuisen talouden rakenteita (Schumpeter 1976, ks. myös Kilponen & Santavirta 2002).

Markkinataloudellisessa yhteiskunnassa kaiken kehityksen ja kasvun moottorina (vrt. Nonaka & Takeuchi 1986: pelinteon moottorimiehet rugby-metaforassa) on professori Schumpeterin (2000, s. 66 ja 77) mielestä aina yrittäjä, jolla on kykyä ja pelisilmää luoda innovaatioiden avulla uusia yhdistelmiä (vrt. Minzberg ym. 1998, s. 129). Yrittäjyys tarkoittaa käytännössä asioiden tekemistä aikaisempia suorituksia innovatiivisemmalla tavalla. Tällöin Schumpeterin käsityksen mukaan yrittäjyys on innovointia ainakin yhdellä seuraavista yrityksen toiminta-alueista: 1. Uusien tuotteiden ja palvelujen innovointi, 2. Uusien tuotantotapojen ja -menetelmien kehittäminen, 3. Uusien markkinoiden avaaminen, 4. Uusien raaka-ainevarantojen tai puolivalmisteiden keksiminen, 5. Uusien organisaatiomallien kehittäminen. Jatkuvien innovaatioiden syntyminen on todennäköisempää sellaisissa yrityksissä, joiden rakenteissa ja kulttuurissa niitä käsitellään osana laajempaa kokonaisuutta.

Kiinnostus tiedosta on lisääntynyt sitä mukaa kuin on alettu hyväksyä tietämyksen kasvava merkitys yritysten kilpailukyvyille. Yhä useammat yritysjohtajat ovat ruvenneet pitämään tietoa kaikkein tärkeimpänä kilpailuvalttinaan. Michael Polanyi on pohtinut ja kirjoittanut tiedon olemuksesta jo 1960-luvulla tavalla (Polanyi 1964 ja 1967), joka KM-suuntauksen (knowledge management) myötä on tullut muotiin viime vuosina. Hänestä tieto on sekä henkilökohtaista että yksilöllistä ja muodostuu tietystä yhteistoiminnallisessa kontekstissa. Se ei kuitenkaan ole minkään yhteisön tahi organisaation omaisuutta (Polanyi 1964, s. xiii-xiv ja 82-100 sekä Polanyi 1967, s. 24-25, vrt. myös Aaltonen & Mutanen 2001, s. 42). Polanyin mielestä tietoon liittyy kolme keskeistä oivallusta:

- Todellista tietoa ei voida artikuloida säännöin.
- Tieto on samanaikaisesti julkista ja henkilökohtaista.
- Kallisarvoisinta tietoa on se, mikä edeltää selkeäsanaista ja -muotoista tietoa.
- Tieto on alkuaan henkilökohtaista ja peräisin kokemuksesta.

Michael Polanyin näkemys tiedosta eroaa selvästi tiedon teoreettisesta käsitteestä, sillä hän on hylännyt käsityksen objektiivisesta tiedosta. Vaikka Polanyi pitää tietoa henkilökohtaisena, rakentuu se kuitenkin vasta ihmisten henkilökohtaisten vuorovaikutusten kautta. Aktiivisessa yhteistoiminnallisessa (sosiaalisessa) kanssakäymisessä esille tulevat viestit liittyvät yksilöiden omiin kokemuksiin todellisuudesta. Hankitut uudet kokemukset tuovat lisätietoutta yksilöiden käsitemaailmaan ja saavat omia tulkintojaan (Polanyi 1967, s. 1-25: tacit knowledge). Luovat ihmiset synnyttävät suuressa määrin uutta tietoa analysoimalla ja kehittelemällä ajatuksissaan vastaanottamiaan erilaisia havaintoja. Tietoa voidaan Polanyista pitää dynaamisena, koska siihen liittyy muun muassa muistamista, oppimista, ymmärtämistä sekä kykyä yhdistellä erilaisia ilmiötä ja esineitä.

Tuotteet ovat olleet aina Haltonin silmäteriä, tarkkaan vaalittuja, varjeltuja ja usein myös patentoituja salaisuuksia. Niiden keksimiseen ja kehittämiseen osallistuvat kaikki haltonlaiset. Tuotekehittely ei ole yksinomaan jonkun nime- tyn työryhmän tai yksikön tehtäviä. Vuoden 1975 lopulla yhtiö päätti avata väy-

liä uusille ideoille laajentamalla suunnittelua koordinoivaa ryhmäänsä. Siihen saakka vetovastuu oli ollut pääasiassa toimitusjohtajalla ja Teknillisessä korkeakoulussa opiskelevalla Erkki Aallolla. Ryhmään nimettiin kaksi käytännön ammattiosaajaa: Upolla Halttusen alaisuudessa aikaisemmin työskennellyt Juhani Häsä ja yrityksen oma keksijä-osaaja Arvi Tolmunen. Häsälle annettiin tehtäväksi suunnitella ilmanjakolaitteistoihin kuuluva kanavasäädin (Häsä ja Tolmunen Laalolle kesällä 1992 ja tutkijalle 26.10.2004, Laalo 1994, s. 79–80).

Miehillä oli ideoita. He näkivät oikeaksi pyrkiä kehittämään sellainen *omaperäinen kanavasäädin*, joka poikkeaisi edukseen yleisesti tunnetuista malleista. Markkinoilla oli säätimiä, joissa aukkoa voitiin muunnella kameran suljinten tavoin. Niiden haittana oli kuitenkin se, että säädin vei tilaa kanavan ulkopuolelta, kun suljinlevyt vedettiin auki. Häsä, Tolmunen ja kumppanit piirtelivät erilaisia kuvia sadakseen aikaan tuotteen, joka muistuttaisi läheisesti reikäleipää ja jossa reiän kokoa täytyi pystyä säätelemään niin, ettei ulkokehään saanut tulla muutoksia. Miten ongelma lähti purkautumaan, siitä Arvi Tolmunen (haastattelussa 26.10.2004) kertoo seuraavasti:

”Äkkiä minulla välähti mieleen, että meillä oli kotona keittiön laatikossa kattilaan sijoitettava höyrykeitin. Se oli muotoiltu peltilevystä, johon oli taivutettu pienet jalkaosat. Ylhäältä päin katsottuna ympyränmuotoisen levyn reunoille oli saranoitu säleitä, joilla saadaan muodostumaan suppilo niin, että laite sopii erikokoisiin kattiloihin. Paketointia varten keitin saatiin litteäksi kääntämällä pellinpalaset sisään, jolloin säleet muodostavat ympyränmuotoisessa alustassaan reikäleipää muistuttavan kuvion. Tajusin, että tässähän saattaa piillä ratkaisu pulmiimme. Kun pohja otetaan höyrykeittimestä pois, niin silloinhan meillä on kanavan reunit, ja säleitä voi kääntää eri asentoihin.”

Tolmunen vei höyrykeittimen seuraavana päivänä työpaikalleen. Tehtaan laboratoriossa keittimen pohja otettiin pois ja ruvettiin tekemään erilaisia mittauksia ja kokeita. Vuoden kestäneen hiomisen jälkeen säädin oli lopulta valmis, ja patenttihakemus pantiin vireille (vrt. tässä Lukkaa & Tuomelaa 1998, s. 24). Keväällä 1977 Haltonin ”Iris” esiteltiin Frankfurtin messuilla, joilla yritys oli mukana Suomen osastolla. Vaatimattoman näköinen pellinpala herätti suurta kiinnostusta. Asiantuntijat oivalsivat välittömästi, että oli syntynyt mullistava ratkaisu. Samanlaista säädintä ei ollut markkinoilla toista. Haltonlaisten syväälykköjen (deep smarts) keksintö osoittautui kilpailussa ylivoimaiseksi (Häsä, H. Salonen, Aalto ja Tolmunen 26.10.2004, ks. myös Leonard-Barton 10.–11.11.2003). Vielä nykyisinkin markkinoilla olevan PRA:n eli Iris-säätimen perusidea on sama, joskin tuote on luonnollisesti toiminnalliselta tarkkuudeltaan ja ulkonäöltään eri luokkaa.

Haltonin Iris-säätimen keksiminen ei ole ollut ideanikkari Arvi Tolmusen ainoa idea. Tuotesuunnittelussa ja kehitystyössä hänen aivoissaan on syntynyt lukuisia älynvälähdyksiä (vrt. Järvinen & Järvinen 1996, s. 74). Kun Tolmuselta (Tolmunen Laalolle 1992 ja tekijälle 20.5 ja 26.10.2004, Nieminen haastattelussa 20.5.2004) kysyy, miten ideat yleensä saavat alkunsa, mainitsee keksijä näkemysnä metaforisen symbolisesti: ”Vastaan, kuten Lasse Mårtenson eräässä kahvimainoksessa, että kaikki musiikki on jo olemassa. Säveltäjän pitää vain löytää se. *Tarvitaan mies, sydän, aivot ja sisäistä tietämystä*. Myös kaikki ideat ovat

olemassa. Keksimisessä tarvitaan aivoja, mutta *ennen kaikkea sydäntä*. On löydetävä positiivinen mielenviire ja ilmapiiri, jossa voi oikein sydämen halusta paneutua asiaan. Silloin löytyy myös erilaisia ideoita. Iris-säätimenkin keksimiselle oli valmis ratkaisu, kunhan sitä huomasi käyttäen.”

Hiljaista tietoa (tacit knowledge) löytyy eri puolilta, ei ainoastaan teknistä osaamista vaativissa ammateissa, vaan esimerkiksi suunnittelua ja johtamista edellyttävissä tehtävissä. Tällaista tacit-tietoa pidetään yleensä henkilökohtaisena tietämyksenä. Yksilötasolla hiljainen tieto merkitsee asioiden ja ilmiöiden välitöntä tajuamista. Se sisältää samalla runsaasti kokemusta ja tervettä järkeä sekä taitoa arvioida eteen tulevia tilanteita. Toisin sanoen kykyä *käsittää ja lukea peliä*. Japanilaiset ovat todenneet vuosikymmeniä sitten, että hiljaista tietoa ei voi ilmaista helposti muille. Nonaka ja Takeuchi (1995, s. 9) käyttävät tässä kohdin metaforaa ja viittaavat Shigeo Nagashimaan, lempinimeltään Mr. Baseball. Japanilaiset pitävät häntä yhtenä kaikkien aikojen parhaimpana baseballin pelaajana.

Saatuaan tilaisuuden kohdata Nagashiman henkilökohtaisesti tutkijat olivat kysyneet, miten oli mahdollista, että herra Baseball pystyi tiukoissa pelitilanteissa lyömään valtavan määrän ottelujen voittojuoksuja. Nagashima oli käyttänyt aikaa vertauksiin, kuvaannolliseen kieleen ja erilaisiin kehon liikkeisiin, muttei ollut kyennyt selittämään tarkasti, miten hän oli peleissä toiminut. Tähtipelaajan selvitysyrietykset eivät olleet kovin loogisia. Lopuksi Shigeo Nagashima oli tyytynyt ainoastaan toteamaan: ”On vain oltava sellainen tunne.”

Tämäkin esimerkki asettaa Nonakan ja Takeuchin (1986 ja 1995, s. 9) mielestä kysymyksenalaiseksi sen läntisissä maissa laajalti hyväksytyin lähtökohdan, jonka mukaan tietoa ja osaamista voitaisiin opettaa vain koulutuksen avulla. Japanin kulttuurissa lähdetään päinvastoin siitä, että kaikkein kallisarvoisinta oppia saadaan kokemuksista. Japanilaiset yritysjohtajat korostavat tutkijoiden tavoin suorista kokemuksista syntyneen ja yrityksen sekä erehdyksen kautta hankitun tietopääoman tärkeyttä. Kun hiljaisen tacit-tiedon merkitys on oivallettu, voidaan alkaa ajatella innovaatioita kokonaan uudella tavalla. Kyse ei ole erilaisten tiedonpalasten ja tosiseikkojen yhteensovittamisesta, vaan mitä suurimmassa määrin *henkilökohtaisen ja organisatorisen itsestään uudistumisen individualisesta tapahtumasta*.

Hiljainen tieto on kykyä ymmärtää asioita kokonaisuuksina, osana jotain tiettyä kontekstia. Tietoa on vaikea siirtää eteenpäin, se vain on ihmisten sisällä, pääasiassa eri alojen ammattilaisten ja asiantuntijoiden aivoissa. Hiljainen tieto tekee meille mahdolliseksi nauttia musiikista, muista taiteenlajeista, erilaisista urheilusuorituksista jne. Se auttaa meitä oppimaan vaikeiden tehtävien hallintaa. Tieto saa merkityksensä ainoastaan henkilökohtaisten yhteyksien kautta, jotka muodostavat yrityksissä sen kulttuurisen työ- ja toimintailmapiirin. Haltonilla ymmärrettiin, että hiljainen tieto oli alun perin kehittynyt joidenkin henkilöiden taidoista ja intuitioista (Häsä, Aalto, Tolmunen, Salonen ym. haltonlaisia Halton-informantin haastatteluisissa 26.-27.10.2004). Tietoa, oppimista, innovaatioita sekä käytännön toimintaa muokattiin ja hiottiin Halton-yhtiöissä yhteisesti eri ryhmissä ja joukkueissa arvokkaiksi tuotteiksi, palveluiksi ja toi-

minnallisiksi oppimisjärjestelmiksi hyödyttämään koko konsernia (ks. Roth & Kleiner & Senge 2000, s. xiv).

2.2.5 Ajattelun, oivallusten, tiedon ja syvällisen etevyyden merkitys työelämässä

Knowledge Assets

"Other resources, money or physical equipment, for instance, do not confer any distinction. What does make a business distinct and what is its peculiar resource is its ability to use *knowledge* of all kinds - from scientific and technical knowledge to social, economic, and managerial *knowledge*. It is only in respect to *knowledge* that a business can be distinct, can therefore produce something that has a value in the market place."

Peter F. Drucker, *Managing for Results* (1964), s. 5

(Harvard Business Schoolin professorin Dorothy A. Leonardin luentomateriaali: "Deep Smarts" Amsterdamissa KM-Europe 2003 -tilaisuus 10.11.2003)

Learning history -tutkimusmenetelmään kuuluvat tutkijoiden suorittamat vierailut kohdeyrityksessä, kuten aiemmin on tuotu esille. Lokakuussa 2004 Halton Groupin Kausalan pääkonttorin neuvotteluhuoneeseen kokoontui, sopimuksemme mukaan, eräitä yhtiössä alkuajoista asti työskennelleitä tuotekehittely- ja suunnitteluosaajia. Paikalla olivat tutut Juhani Häsä, Arvi Tolmunen, Arvo Aalto ja Heimo Salonen. Aalto oli siirtynyt osa-aikaeläkkeelle, mutta muut miehet olivat edelleen kokopäiväisesti työssä. Tolmusella oli tapansa mukanaan pinkka tieteellisiä teoksia kainalossaan. Häsä puolestaan näytti vanhoja valokuvia Haltonin 1970- ja 1980-lukujen jalkapallojoukkueista. Kuvissa esiintyi myös Team Haltonin vahvistuksena (?) peleissä ollut yritykseen kuulumaton tutunnäköinen nuorehko pankkimies. Muistelimme vuosikymmenten takaisia kovia pohjoismaisia otteluita ja monia yhdessäolon hetkiä, erityisesti Iriksen, Haltonin kaikkien aikojen menestystuotteen oivallus- ja ideointivaiheita.

Syksyn 2004 fokusoiduissa ja strukturoiduissa teemahaastatteluissamme (focused and structured open-ended interviews, ks. esim. Yin 1994, s.93) Arvi Tolmunen halusi esitellä tunnetun keksijän ja ajattelijan, LKT ja FT Edward de Bonon tehokasta uutta ajattelua ja keksimistä käsitteleviä tietokirjojaan, joista osan hän oli hankkinut heti yhtiöön tullessaan 1970-luvun alussa. Kirjat olivat Arville tärkeitä, ja hän syventyi hakemaan niistä oppia uusien tuotteiden ideointi- ja innovointivaiheissa. Tohtori de Bonon kirjoissa (1971a, 1971b ja 1973) opetetaan strategista ajattelemista, keksimistä ja oivalluksia. Niissä ratkotaan päättelöllä sekä yksinkertaisempia että monimutkaisia tehtäviä. Ajattelukyky on de Bonon tutkimusten mukaan opittavissa oleva taito. Käytännössä ajattelu on silti hyvin monitahoista, eikä noudata täsmällisesti logiikan sääntöjä. Ongelmien lähestymistapa on tärkeämpää kuin se, miten johdonmukaisesti lähestymistä noudatetaan. Ideoija, "deep smart" Arvi Tolmusesta mielestä lähestymistavan valinta riippuu totutuista tavoista, mielentilasta ja joskus tunneperäisestä suhtautumisesta edessä olevaan tehtävään.

Annettujen tehtävien ratkaisemista vaikeuttaa Tolmuseen (haastattelussa 26.10.2004) filosofisen näkemyksen mukaan suhtautuminen itse ongelmaan. Etukäteen omaksutut mielikuvat saattavat synnyttää joustaville ratkaisuille rajoittavia esteitä (de Bono 1971, s. 103, Tolmunen 1975–1976 ja 26.10.2004). Asennoitumiset ja ajattelun strategiat ovat tärkeitä. Ajattelun vaikeuksien syvälinen tutkiminen on keksijäguru Tolmusesta (2004) hyödyllisempää kuin pyrkiä tavoittelemaan yksinomaan perinteistä älykkyyttä (de Bono 1971b, s. 7–8 ja 15). Hänestä vaakatasoinen, lateraalinen ajattelutapa on jännittävin ja työelämässä hedelmällisin. Vain luovan lateraalisen ajattelun avulla pääsee Tolmuseen mielestä irti vanhoista tottumuksista, kokee oivaltamisen iloa ja keksii uusia ideoita sekä innovaatioita. Luova ajattelu on rohkaissut haltonlaisia osajia harkitsemaan ongelmaa eri näkökulmista ja auttanut muistamaan, että oikeaan ratkaisuun voi päästä eri teitä.

Arvi Tolmusesta (2004) luovaa ajattelua on vaikea oppia suoraan kirjoista. Sellainen kyky vain kypsyy mielessä vähitellen ja alkaa sitten toimia. Haltonkeksijä painotti neuvotteluhuoneessa syksyllä 2004 niin tutkijalle kuin muillekin pelikumppaneilleen, että tieteellisen tutkimustyön perinteiden mukaan asiat täytyy ratkaista ja selittää mahdollisimman täydellisesti. Niinpä tieteellisteoreettisessa ajattelussa ja tiedon hankinnassa edetään hienoimpiin yksityiskohtiin saakka. Yritetään tunkeutua syvälle älylliseen ymmärrykseen kokeiden sekä havaintojen avulla. Kysymys ei käytännön teoretikko Tolmusesta ole silti siitä, että aina olisi yritettävä löytää huomattavaa määrää yksityiskohtaista, eksplisiittistä faktaa, jotta voisi toimia tehokkaasti.

Eksplisiittisiä yksityiskohtia vaativan asennoitumisen arvokkaita seurauksia ovat merkittävät teknologiset innovaatiot ja suuret tieteelliset saavutukset. Tieteellisessä kehittämistyössä ja analysoinnissa syntyy paljon tärkeää tietoa, mutta vähän toimintaa. Halton-yhtiöiden tehtailla sitä vastoin syntyy paljon toimintaa, mutta vähemmän eksplisiittistä tietoa. Se tietämys, joka myös Haltonin tehdasleista löytyy, on enimmäkseen haltonlaisten sormenpäissä ja tukan alla olevaa hiljaista (tacit) tietoa ja syvällistä ymmärrystä. Laboratorioiden tutkimus- ja kehitystyössä huomio voidaan keskittää suppeaan alaan, mutta prosessityöskentelyssä ajattelun, tietämyksen ja toiminnan täytyy selvittää lukuisia erilaisia käytännön tilanteita. Päivittäisten työsuoritusten ajattelussa ymmärtämisen tavoitteet ovat toisenlaisia. Näin vakuuttivat kyvykkäät Halton-osaajat Aalto, Häsä, Tolmunen ja Salonen tutkimuksen tekijälle lokakuisissa teemahaastatteluissa 2004.

Tutkijaa askarruttivat tilanteet, joissa osaaminen ja tieto ovat hajallaan ympäri yritystä, tai mikä vielä haitallisempaa, jos tietämys on eri puolilla globaalia konsernia. Aiheuttaako se hankaluuksia esim. yhteisessä tietämyksenhallinnassa ja tavoitteiden asetannassa? Kokeneet mentorit vastasivat informantille, että Haltonilla käytetään tehokkaasti jaetun ongelmanratkaisun menetelmää. Systemin mukaisesti prosesseja ja tuotteita kehitettäessä kutsutaan koolle joukkue haltonlaisia, joilla on erilaista osaamista ja tietoa ongelmanratkaisuista. Tarkoitus on, että monitaitoinen ja monikotimainen joukkue pystyy kokemustensa ja yhteisen tavoitteen pohjalta tuottamaan luovia ratkaisuja käsiteltäviin ongelmiin; yhdistämään eksplisiittistä ja hiljaista tietoa sekä vertikaalista ja lateraalista ajattelua (vrt. Sveibyn 1987, Ståhlen 1999 ja de Bonon tutkimuksia).

”Yritystoiminta on yhteispeliä, jossa jokainen suorittaja toimii kentällä tai salissa vuorovaikutteisesti pelikumppaneittensa kanssa”, oli neljän haltonlaisen veteraanimentorin yhteinen mielipide. Halton-yhtiöissä tosin palkitaan yksittäisiä osaajia myös poikkeuksellisen hyvistä henkilökohtaisista suorituksista. Kokouksessamme (26.10.2004) mukana olleista palkituista mentoreista ”ikäpresidentti” Aallon palkitsemisperusteluissa vuonna 1999 mainitaan mm. seuraavaa: ”Arvo Aalto on omalla kekseliäisyydellään antanut merkittävän panoksen prototyöntekijänä usean innovaation syntyyn ja jatkotyöstämiseen. Viimeisimpänä esimerkkinä on uusi ”Iris” eli PRA, maailman paras mittaava kertakäyttöpeltili. Aallon pitkäjännittäisyys, peräänantamattomuus, kekseliäisyys ja positiivisuus ovat toimineet esimerkkinä myös muille haltonlaisille” (Hkptk 12.10.1999).

Yrityksissä on koosta riippumatta yleensä suurehko joukko äskettäin tulleita osaajia. Toiselta puolen on myös veteraanimentoreita, jotka ymmärtävät systemiteoreettisen ajattelun mukaisesti sekä tuotekehitys- että liiketoimintaa ja myös asiakkaiden vuorovaikutteista huomioonottamista nuorempia toimijoita paremmin (Luukkanen 1993, s. 97–98). Näillä henkilöillä on professori Leonard-Bartonin mielestä mittavassa määrin syvällistä älyä ja etevyyttä (deep smart). Syvällistä etevyyttä professori kuvaa eräänlaiseksi asiantuntemuksen muodoksi, joka perustuu ensi sijaisesti elämäkokemuksiin. Kokemukset ovat synnyttäneet henkilön hiljaisessa tietoudessa näkemyksiä, joita ovat muokanneet uskomukset ja aktiiviset yhteistoiminnalliset, sosiaaliset merkitykset (Leonard-Barton 1995 ja 2004).

Havainnoitsija-informantin mielestä useiden halton-osaajien syvä etevyys on suunnilleen sitä, mitä Havukka-ahon ajattelijan, tai Halton-ajattelijan Arvi Tolmunen, filosofisen teoretisoinnin tapaan kutsutaan kaukoviisaudesta ja teoreettisesta viisaudesta yhdistetyksi viisauropiksi (ks. luvun 2.2 ingressi). Sen pohjana on enemmän kyky tietää miten (know-how) kuin tietää mitä (know-what). Syvään etevyyteen, *kykyyn lukea ja ymmärtää kokonaisvaltaisesti*, liittyy taito käsittää kompleksisia vuorovaikutteisia yhteyksiä ja tehdä nopeita sekä asiantuntevia päätöksiä, jotka nojautuvat kokemuksiin ja kypsään ajatteluun. Tällaista reflektioivaa ja syvällistä taitotietoa ei haltonlaisten ”smartien” mukaan voi hankkia yksinomaan muodollisen koulutuksen avulla, mutta sitä voidaan kyllä kasvattaa ja vahvistaa tietoisesti (Aalto, Häsä, Salonen ja Tolmunen 24.10.2004 Halton Oy:n ba:ssa), *Deep smart -lahjakkuutta* on Leonard-Bartonin mielestä jossain määrin sosiaalisesti siirrettävissä ja luotavissa uudestaan (Leonard-Barton 10.11.2003).

Syvällinen äly on strategisesti ratkaisevaa ja kuuluu oleellisena osana ydinkyvykkyyteen. Niin perheyritysten kuin jalkapallomiehistöjenkin organisaatioista löytyy tietty määrä syvä-älyisiä avaintietohenkilöitä, *key knowledge workers*, jotka osaavat ajatella ja toimia, reflektoida, eri tavalla kuin kokemattomat novitiitit. Milloin yritysten johto sitten huomaa tarvitsevansa näitä vanhoja moniosaajiaan? Haltonilla heitä on arvostettu ja tarvittu aina. Avainhenkilöiden eläkkeellesiirtymiset, tai muista syistä tapahtuneet yllättävät lähdöt, panevat yritysjohton kaipaamaan kokeneita luottomentoreitaan. Varsinkin silloin, kun tilalle ei ehditä kouluttaa ja valmentaa kyllin nopeasti uusia taitajia. Halton-informantilla oli mieluisia ja opillisesti antoisia hetkiä tavata vuosina

2003 ja 2004 eri yhteyksissä näitä *deep smart -kumppaneita*, jotka ovat työskennelleet perheyriyksessä melkein yhtiön koko oppimishistorian ajan. Avain- ja ydinhaltonlaiset toimivat edelleen johdon arvostamina hyväkuntoisina mentoreina pää täynnä ajatuksia, ideoita ja kehityskelpoisia innovaatioita – sekä kullarvoisia ohjeita konsernin nuoremmille pelintekijöille.

2.3 Kansainvälistymisen kasvu jatkuu, tehdas Kanadaan

Haltonin toimintastrategiaan on kuulunut määrätietoinen kansainvälistyminen ja pyrkiminen vientimarkkinoille mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Jo vuonna 1971 yhtiö osallistui messuille neljässä eri maassa: Ruotsissa, Hollannissa, Norjassa ja Neuvostoliitossa (Hkptkt 25.10. ja 25.11.1971, Talouselämä nro 26/1972: Halton Norjaan ja mukaan Moskovan messuille). Toimintapolitiikka viennin vauhdittamiseksi oli systemaattista. Se ei jäänyt messuesiintymisten varaan. Yhtiön perustamisen yhteydessä oli laadittu selvät suunnitelmat ja tavoitteet. Haltonin yrityskulttuurille ominaista systeemistä ajattelu- ja toimintatapaa ilmentävät eräät 1970-luvun alkuvuosina annetut toimitusjohtajan lausunnot siitä, miten vienti saadaan nousuun:

”Aluksi meillä tutkittiin markkinoiden kokonaisvolyymi sillä alueella, minne tuotteita viedään. Ensimmäiseksi tavoitteeksi otettiin Suomi ja Skandinavia jaoteltuna kolmeen sektoriin: kotimarkkinat, Ruotsi ja kaksi muuta Skandinavian maata. Samalla pyrittiin ottamaan kyllin luotettavasti selvälle, mikä volyymin jakauma olisi viiden vuoden kuluttua. Selvitettiin kokonaisvolyymien trendi ja samalla tämän sisällä yksittäisten tuotteiden ja tuoteryhmien käyttäytyminen” (Yritystalous nro 10/1973 ja S. Halttunen 1978 sekä 19.2.2003).

Strategian toteutumismallin valinta perustui Haltonin kasvuponnistusten kehitysvaiheeseen ja vientiin tähtäävään organisaatorakenteeseen. Myös haltonlaiset arvot, vallitseva kulttuuri sekä toimialalle tyypilliset käytännöt vaikuttivat rohkean pelistrategian valintaan (vrt. Gray 1998 ja 2002, s. 61–72). Kansainvälistymisen rintamalla Haltonin kasvu jatkui kiivaana. Lokakuussa 1977 yhtiö esiintyi näkyvästi lehtien palstoilla, kun se teki merkittävät miljoonakaupat Iraniin ja Libyaan (IS 20.10.1977: Halton teki miljoonakaupat). Heti perään laukaisiin varsinainen uutispommi. Yhtiö ilmoitti perustavansa Kanadaan Oston Ltd -nimisen tytäryhtiön sekä rakentavansa samalla tehtaan Peterborough’n yliopistokaupunkiin lähelle Torontoa (ESS, IS, KS (et al.) 10.11.1977, HS 15.11.1977: Suomalaisilla sata tehdasta ulkomailla, vain muutama menestyy hyvin). Rohkeutta riskinottoon näytti riittävän. Kanadassa oli tuohon aikaan tehtaita vain kymmenellä suomalaisella yrityksellä. Nekin olivat pääasiassa suuryrityksiä, tai hyvän liikeidean ja erikoistuotteiden varassa menestyviä.

Haltonlaiset olivat laskeskelleet Kanadaan etabloitumisesta koituvan käytökelpoista lisäarvoa, sillä samalla voitaisiin vaihtaa teknistä osaamista ja muutakin tietoa Suomen ja Pohjois-Amerikan välillä. Ulkoisten yhteistoiminnallisten suhteiden syntyminen merkitsisi innovaatioiden lisääntymistä ja kilpailukyvyn

terävöitymistä sekä Euroopan että Amerikan mantereita silmällä pitäen. Inno-
vatiiviset ja kasvuhakuiset pkt-yritykset ovat Freelin mielestä yleensä vienti-
orientoituneita sekä selkeästi organisoituneita (ks. Freel 1999b ja myös Gray
1998 ja 2002). Amerikan valtausta oli suunniteltu yhteistyössä Ulkomaankaup-
paliiton kanssa. Oli tehty tarkat markkinaselvitykset ja kannattavuuslaskelmat.
Sekä Kanadaan että USA:han oli jätetty useita patenttihakemuksia. Yhtiön ni-
meksi valittiin Oston Ltd. Tehdasrakennuksen oli määrä valmistua tammikuun
loppuun mennessä 1978 (Hkptk 20.4.1977, IS 10.11.1977: Rohkaisevaa ...). Teh-
das työllistäisi aluksi 35 henkeä. Toisin kuin Suomessa rahoitus ei ollut Kana-
dassa ongelmana.

Oston Ltd:n toimitusjohtajaksi kutsuttiin kanadalainen Bill Austin. Mies
pyydettiin tulemaan Suomeen tutustumaan Kausalan tehtaaseen ja haltonlai-
seen tapaan tehdä työtä. Kun Austin oli tutustumisjaksonsa jälkeen palannut
Peterborough´oon, hänen avukseen lähetettiin kohta Haltonin kylmäkalusteteh-
taan johtaja Juha Elf valvomaan tehtaän käynnistystä (Halton Trade Oy:n hptk
6.1.1978, Elf tutkijalle 1980–81). Teknikko Elf oli Seppo Halttusen luottomiehiä
jo Upon ajoilta Nastolasta. Hän oli ollut mukana valvomassa Halton Oy:n en-
simmäisen tehdasrakennuksen valmistumista Kausalaan. Kanadan komennuk-
sesta tuli Elfille ikimuistoinen kokemus. Vastassa oli vieras maa, vieras kieli ja
ennen kaikkea vieras kulttuuri. Johtaja Elfin saapuessa talvella 1978 Peterbo-
rough´oon ei tehdasrakennuksen kaikkia seiniäkään ollut vielä paikallaan.
Näytti ilmeiseltä, ettei tehtaän johtoon valittu kanadalainen ollut tehtäviensä
tasalla (S. Halttunen keskusteluissa 1977–1980 ja haastattelussa 19.2.2003). Mies
ei ollut lyhyen Kausalan vierailunsa aikana kyennyt sisäistämään, mitä halton-
laisen yrityskulttuurin systeeminen pelityyli tarkoitti. Kanadalainen ei saanut
omaa organisaatiotaan toimimaan yhtenäisenä joukkueena.

Pienissä ja keskisuurissa perheyriyksissä organisaation oppiminen on
vahvasti sidoksissa *yrityksen kulttuuriin* (Wyer ym., 2000, s. 248). Yrityksen kehi-
tyksen alkuvaiheissa organisaation oppiminen on kovin yrittäjävetoinen ja -
keskeinen prosessi, jossa yrittäjän ja yritysjohton sidosryhmillä sekä erilaisilla
verkostoilla on merkittävä rooli oppimisen ja osaamisen tukemisessa (vrt. Ost-
gaard & Birley 1996, s. 37–50 ja Down 1999, s. 267–280). Todellinen yrityksen
kasvua ja kehitystä vahvistava oppiminen tapahtuu Gibbin (1997a) käsityksen
mukaan yrityksen vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä sidosryhmien
kanssa. Käytännön oppimiskyvyn ratkaisevat yrityksen joustavuus sekä yrittä-
jän ja yrityksen avainhenkilöiden vuorovaikutustaidot ja uskottavuus erityi-
sesti asiakkaiden, tavarant- ja palveluntoimittajien sekä rahoittajien edustajien
kanssa (Gibb 1997a, s. 23).

Johtaja Elfille tuotti suuria vaikeuksia sopeutua suomalaisille vieraaseen
kulttuuriin. Asiakkaita oli lähestyttävä aivan uudella tavalla. Halton-Kausala oli
lähettänyt pohjoisamerikkalaisille yritysasiakkaille esitteitä, jotta jo etukäteen
saataisiin Suomessa valmistettuja pöytiä kaupaksi ja kassavirtaa syntymään.
Esitekuvat eivät kuitenkaan riittäneet kanadalaisille. Heille piti näyttää käsin
kosketeltavia kassapöytiä. Esitteiden perusteella kauppoja ei tehty. Tällaisesta
kulttuurierosta ei Suomessa tiedetty mitään (Laalo 1994, s. 94–95 ja Nieminen
keskusteluissa 1977–1980 sekä 20.5.2003). Paikalliset tavarantoimittajat ja ura-

koitsijat yrittivät myös saada rahallista hyötyä maan tapoihin ja olosuhteisiin tottumattomalta suomalaiselta.

Yrityksen toimintaympäristö, paikallinen yrityskulttuuri ja yrittäjämasto sekä yritykset ja niiden sidosryhmät muodostavat järjestelmän, jossa sen eri osat ovat *jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään* (vrt. Harisalo, 1988). Kasvuhaakuinen yritys pyrkii aktiivisesti käynnistämään eri tavoin toteutettavia yrittäjyysprosesseja ja niihin sisältyviä kehitys- sekä vaihdantaprosesseja yritysten eri sidosryhmien kanssa. Erittäin tärkeätä sekä Elfille että Haltonin kotimaan johdolle oli nähdä Ostonin toimintaympäristön merkitys liiketoimintamahdollisuuksien lähteenä, mutta oli myös ymmärrettävä ottaa huomioon erilaisten uhkien tuomat ongelmat (vrt. Thompsonin opit 1999a, s. 279–296).

Kanadaan meno oli Haltonille todellinen miehuuskoe. Siellä hankitut kokemukset ovat olleet avainasemassa yrityksen kansainvälistymisprosesissa. Piti opettaa uudet ihmiset työskentelemään tehtaassa haltonlaisten systeemien ja konseptien mukaisesti. Oli löydettävä uudet asiakkaat sekä voitettava heidän ja muiden sidosryhmien luottamus (Salonen, Aalto ja Nieminen 2004). Oston Ltd:n perustaminen ja tehtaan rakentaminen Kanadaan oli lähellä ylittää hetkelisest yhtiön silloiset voimavarat. Halton Oy:n liikevaihto oli 15 miljoonan markan vaiheilla, eikä kassassa ollut omia varoja liiemmästi. Kasvuyrityksen elinkaaren alkuvaiheissa liiketoimintakonseptiaan hiova perheyritys joutuu Haltonin tavoin yleensä ns. kuoleman laaksoon, jossa yrityksen nettokassavirta sekä liikevaihto voivat olla pitkään negatiivisia (Bridge ym., 1998, s. 168). Alkuvaiheissa sekä innovointi että liiketoimintakonseptien hiominen ovat Lahden (1999b, s. 205) käsityksen mukaan liialti yhden miehen tai tuotekehitystiimin vetämä show (vrt. Steinmetz 1969, s. 31). Tämä kehitysvaihe on taloudellisesti raskas ja voi Lahden mielestä kestää kahdesta viiteen vuotta.

Ongelmat eivät kuitenkaan johtuneet yksinomaan kireästä rahatilanteesta. Kanadasta viestitettiin Kausalaan, että Ostonin kokonaisvaltaisessa toiminnassa oli paljon vialla; henkilöstön täysimääräistä osaamista ei osattu käyttää riittävästi hyödyksi. Kielivaikeudetkin olivat rasitteena. Haltonilla kyllä tiedettiin, mitä piti tehdä. Toimitusjohtaja Halttunen matkusti itse Peterborough´oon järjestelemään asioita kuntoon. Parin kuukauden ajan käytiin läpi teollistamisen alkeita ja yhteistyön merkitystä – systeemistä joukkuepelityyliä (Hkptkt 10.5. ja 31.8.1978, S. Halttunen 19.2.2003 ja Kanadan Vapaa Sana 10.5.1978: Uusi suomalaistehdas Ontariossa). Haltonin puolen vuoden mittaisena vaikeahkona kriisinaikana talvella 1971–1972 Kausalassa yritys oli väännetty järjestelmällisesti tervehdyttään väkisin oikealle toimintaraiteelle. Nyt piti hoitaa samanlainen urakka Kanadan tehtaalla (vrt. esim. Koiranen 2007, laajasti).

Yrityksen kohtaamat kriittiset vaiheet vaikuttavat usein kaaokseen liittyvän organisaation oppimisen kautta yrityksen toiminnallisiin ja strategisiin muutoksiin, joiden ensisijaisena tavoitteena on yrityksen eloonjääminen. Kasvuhakuisissa yrityksissä tosin voidaan tavoitella jatkuvaa kasvua kriisin vaikutuksista huolimatta. Nonaka ja Takeuchi kuvaavat organisaation epävakautta ja siitä seuraavaa luovaa kaaosta yhdeksi keskeiseksi uuden tiedon spiraalin käynnistäjäksi. Luovan kaaoksen voi käynnistää jokin kriisi, jonka organisaatio kohtaa. Luova kaaos voidaan kuitenkin hyödyntää positiivisesti ja oppimismie-

lessä siinä tapauksessa, että organisaation jäsenillä on *kyky reflektoida tilannetta*. Muussa tapauksessa *luova kaaos voi muuttua tuhoiseksi kaaokseksi* (Nonaka & Takeuchi 1995, s. 79, vrt. myös Vinten 1992, s. 22–28).

Epäonnistuneen Bill Austinin jälkeen johtajaksi valittu Don Montgomery oli kanadalainen urheilumies hänkin (Hkptk 8.8.1978 ja H-T:n hkptk). Haltonilla luotettiin edelleen urheilulliseen taustaan ja otteeseen. Montgomery oli vahvasti markkinointihenkinen ja sai aikaan tilauksia. Liiketoiminta lähti kulkemaan oikeaan suuntaan, ja positiivinen taloudellinen tilanne antoi pohjaa jatkosuunnitelmille. Ei kulunut kuitenkaan kauan, kun Kanadasta alkoi taas kuulua huonoja uutisia (Hkptk 26.4.1979 ja Vienti-Instituutti -lehti nro 4 1982: Harkiten ja hallitusti maailmalle). Luottamus asiakkaisiin oli saavutettu nopeasti, mutta tehtaalle jouduttiin silti antamaan Suomesta käsin jatkuvasti erilaista sekä henkistä että teknistä tukea.

Ostonin tehtaalle rekrytoitiin harkitusti uutta henkilökuntaa, ja haltonlainen valmennus sekä koulutus pantiin välittömästi käyntiin. Hallintojohtaja Erkki Nieminen lensi paikan päälle antamaan opastusta kovissa mekaanisissa talousasioissa, hinnoittelussa ja tuotelaskennassa mallinaan Halton-konsernin konseptit. Hän suoritti samalla yhtiössä tilintarkastuksen (Hkptk 31.8.1978). Halton Oy:n johto oli odottanut, että tietämyksen virrat olisivat liikkuneet ennemminkin Kanadasta Kausalaan kuin toisinpäin. Amerikan maita oli aina pidetty esikuvina suomalaisessa yritysmaailmassa, mutta vain tietokoneosaamisessa kanadalaisilla oli annettavaa Kausalaan. Tehtaan pulmat olivat pelkistyneet vetäjäongelmiksi. Molemmat kanadalaiset olivat perinteisen hierarkisia johtajatyyppejä, jotka eivät osanneet sopeutua Halton-kulttuuriin (Yritysjohtaja 11.9.1982, s. 14: Pienyritys voi ennakoita suhdanteet, Suomella mahdollisuus olla Euroopan japanilaisia, Vapaa Sana 10.5.1978). Tarvittiin uutta miestä – sel-laista, joka ymmärtäisi johtaa sekä valmentaa haltonlaisittain.

Pätevä mies löytyi. Hän oli suomalainen autoteknikko Antero Laitila. Laitila oli työskennellyt 1970-luvun alkuvuosiin saakka Kiitokori Oy:ssä Kausalassa, mutta lähtenyt vuonna 1974 Kanadaan kieltä oppimaan. Kun Oston Ltd oli perustettu Peterborough'oon, Laitila oli hakeutunut välittömästi yhtiön töihin (Hkptk 20.9.1979 ja IS 14.8.1980: Antero Laitilan yrittämisen tulos: rakennusmiehestä tehtaanjohtajaksi). Uraputki Ostonilla alkoi työnjohtajana, jatkui tuotantopäällikkönä ja syyskuussa 1980 hänet valittiin kahden kanadalaiskokeilun jälkeen toimitusjohtajaksi. Oston Ltd kasvoi nyt hyvää vauhtia. Myös yhtiön kannattavuus koheni liikevaihdon voimakkaan lisääntymisen myötä. Haltonilla oltiin tyytyväisiä. Tehdas oli saatu johtajaseikkailujen jälkeen lyhyessä ajassa kannattavaksi ja kehittyväksi yritykseksi (Hkptkt 18.6 ja 31.8.1979, Laalo 1994, s. 96). Tätä voidaan pitää poikkeuksellisena saavutuksena, kun tiedetään, että suomalaisomistuksessa olevista ulkomailla toimivista pkt-yrityksistä noin 90 % oli niihin aikoihin aluksi useiden vuosien ajan monenlaisissa kriiseissä. Haltonin kansainvälistymisprosessi oli ottanut rohkean ja onnistuneen loikan (HS 15.11.1977: Vain muutama menestyy hyvin..., Hkptkt 29.1. ja 28.4.1980).

Kun Kanadan valloituksesta oli selvitty näin hienosti – kansainvälisillä kentilläkään peliä ei hävitty – emoyhtiössä uskottiin vakaasti, että muutkin eteen tulevat globaalit vaikeudet kyetään hoitamaan ja visaiset ongelmat ratkai-

semaan. Yrityksen alkukasvun toteutumisen edellytyksenä on Garnseyn (1998, s. 523–556) mielestä yrityksen pääsy resurssien lähteille; aluksi niiden hyödynttäminen ja sen jälkeen uusien resurssien tuottaminen. Liiketoiminnan ja yrityksen edelleen kasvattaminen ja kehittäminen edellyttävät perheyritykseltä vahvaa motivaatiota, intentiota ja liikemiestaitoja sekä kasvun mahdollistavaa tuotteiden kysyntää (vrt. Bridge ym. 2003, s. 37).

Hankalia haasteita oli kertynyt muualtakin kuin Atlantin takaa. Kanada ei ollut ainoa houkuttava kohde suuntautumisessa kaukaisille kansainvälisille pelikentille. Syksystä 1978 alkaen oli käyty keskusteluja ja vakavia neuvottelujakin tehtaan perustamisesta Saudi-Arabiaan. Aloite oli tullut Saudi-Arabiasta (Hkptk 11.9.1978, IS 1.2.1979: Haltonin tietoa Saudi-Arabiaan?). Persianlahden rannalla sijaitsevan Dhahranin kaupunginjohtaja Guido Bossa oli saanut luotettavia tietoja Haltonin osaamisesta. Hän oli vierailut Kausalassa ja ihastunut yrityksen laatutasoon sekä mallistoon. Neuvotteluja jatkettiin Dhahranissa saudiyhtiön presidentin Ahmed Al Hassimin isännöydessä.

Keskustelut koskivat ilmanvaihtotuotteita valmistavan tehtaan rakentamista, johon Haltonin toivottiin toimittavan tarvittavan know how'n. Kustannusarvio oli noin 1,25 miljoonaa dollaria, eikä rahan saanti tuottaisi ongelmia. Se puoli järjestyisi kokonaan Saudi-Arabiasta (ESS 31.1.1979: Haltonilla perusteilla ilmanvaihtotehdas Saudi-Arabian kanssa, H-Trade:n Hkptk 30.11.1978: joint-venture -tehtaan perustaminen). Hanke oli taloudellisesti lupaava ja kaikin puolin innostava, ehkä liikaakin, ja siksi Haltonilla harkittiin vastausta tarkoin. Projektissa oli kuitenkin epävarmuustekijöitä. Päätöksen piti syntyä syksyllä ja se myös syntyi. Halton ilmoitti, että se pitää jalat maassa ja seuraa suunniteltua strategista polkuaan kansainvälistymisensä kehittämisessä. Tässä vaiheessa heille riitti Kanada ja Oston Ltd.

Aivan kuten pelikentällä on rajansa, niin on riskinotollakin. Ne rajat yhtiö osasi tiedostaa. Rahareikiä oli sitä paitsi tiedossa myös kotimaassa, sillä Kausalan tehtaas vaativat jälleen laajennuksia (ESS, KS ja IS 16.5.1979: Halton laajentaa jälleen, ESS 8.9.1979: Halton luo liittiin uusia työpaikkoja). Syksyllä 1979 valmistuvan tehdashallin ja varaston laajennuksen kustannusarvio kohosi kuuteen miljoonaan markkaan. Näiden rakennusinvestointien jälkeen Haltonilla oli Kausalassa käytössään 4200 neliometriä tehdastilaa. Luvassa oli kymmenen uutta työpaikkaa.

2.4 Ensimmäisen vuosikymmenen opetukset

Halton Oy:n ensimmäiseen kymmenvuotiskauteen mahtuivat Suomen talouselämän kaikki syklit korkeasuhdanteineen ja laskukausineen. Ajalle olivat ominaisia monet devalvaatiot, poikkeuksellisen voimakas inflaatiokausi, valtiovalan elvytystoiminnat ja tuotantokustannusten raju nousu kilpailijamaita nopeammin. Useimmat yritykset kulkivat muutosten virtojen mukana lamavaiheista nousuihin, mutta Halton taivalsi vakaasti visioimaansa ja suunnittelemaansa linjaa. Kun yhtiö sai kolmannen toimintavuotensa kuluessa pitävän otteen sys-

teemiseen liiketoimintatapaansa, saavutettiin asetetut kasvu- ja laajenemistavoitteet melkein kellontarkasti riippumatta siitä, mikä maamme taloudellinen tila kulloinkin oli.

Kotimaan taantumilla ei ollut näkyviä vaikutuksia toimintaan. Haltonlaiset mennä porhalsivat eteenpäin kiihdyttäen tasaisesti menoaan. Yhtiö oli kuitenkin valmistautunut mahdollisiin irtiottoihin sprintterin vauhdilla sopivan tilanteen koittaessa. Irtiotot tapahtuivat lähinnä ulkomaantoiminnoissa. Kanadan tehtaan perustaminen oli yritykselle todellinen testi ja miehuuskoe. Vahva suuntautuminen kansanvälistymiseen oli oikein ennakoitua ja painotetun liiketoiminnan sekä rohkeasti johdetun yritystoiminnan ansiota. Yrittäjämäisen johtamistavan keskeisiä ominaisuuksia Haltonin kaltaisen perheyrityksen kasvun ja kasvudynamiikan kontekstissa olivat strateginen orientaatio, kasvuorientaatio sekä *omaperäinen yrittäjyyskulttuuri* (vrt. Eliasson ym. 2002 sekä Koiranen 2007, esim. s. 23). Haltonin erikoistuotteilla oli kysyntää kotimaan taloudellisesti vaikeinkin aikoina.

Kulunut 1970-luku oli ollut osittain raskasta aikaa. Saavutetut tulokset onnistuneen tuotekehittelyn, nopean kansainvälistymisen ja henkilöstön kehittyneen osaamisen sekä yhteispelin alueilla olivat joka tapauksessa vankistaneet haltonlaisten uskoa valittuun liiketoimintastrategiaan. Haltonlaiseen johtamisen filosofiaan sisältyy sellainen perusajatus, että heikkoa lenkkiä ei saa toimitusketjuista löytyä. Koulutus oli yhtiössä yleensä se lääke, jolla asiat saatiin nopeasti korjatuiksi. Halton-yhtiöiden kehitys näkyy selvästi myös numeroissa. Ensimmäisenä toimintavuotena liikevaihto oli 1.161.000 markkaa ja toisena 1.712.000 markkaa. Kymmenentenä vuotena Haltonin liikevaihto kohosi jo 17 miljoonaan markkaan. Vuosittaista lisäystä oli keskimäärin 30 prosenttia. Henkilöstö kasvoi myös tasaisen hallitusti. Ensimmäisen toimintavuoden päättyessä yhtiön palveluksessa oli 23 työntekijää ja 8 toimihenkilöä. Sadan henkilön raja ylitettiin ensimmäisen kerran yhtiön kymmenentenä toimikautena.

3 HALTON OY:N NOUSU YKKÖSDIVISIOONAAN

3.1 Toisen vuosikymmenen haasteita

Halton oli valmis ottamaan vastaan 1980-luvun haasteet. Yritys oli saatu parin ensimmäisen vuoden liiallisen vauhdinpidon jälkeen hyvinkin kannattavaksi. Oli turvallinen perusta, jolta ponnistaa. Kun liikevaihto kasvoi hallitusti ja toiminta oli lääkitty niin Kausalassa kuin Kanadassakin kaikin puolin terveelle pohjalle, voitiin investointeihin ruveta panostamaan entistä enemmän. Perheyrityksen kasvu voidaan Delmarin mielestä tulkita suorituskyvyn funktioksi, kun kaikki tekijät ja erikoisesti yrittäjän ja yritysjohton asenteet, intentiot sekä kasvumotivaatio yhdistyvät yrityksen henkilöstön hyvään yhteispeliin ja suorituskykyyn (Delmar 1996, s. 8–9).

Systemiteoreettisen perusoletuksen (ks. Berger & Luckmann 1966 ja 1998) mukaisesti yritys toimii vuorovaikutuksessa ympäristössään (kentät) olevien sidosryhmien (asiakkaat, omistajat, rahoittajat, kunta, valtion piirihallinto ym.) kanssa kahden rinnakkaisen prosessin: kehitysprosessin ja vaihdantaprosessin avulla (Harisalo 1988, s. 18–19 sekä Normann 1976, s. 29). Kehitysprosesseissa luodaan edellytykset yrityksen kasvulle, uusiutumiselle, uusien hankkeiden käynnistämiseksi ja *yrityksen tietopääoman lisäämiselle*. Kehitysprosessin tärkeitä piirteitä ovat Normannin tutkimusten perusteella uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen (ks. myös Timmons 1986, s. 223–239), sisäinen teknologinen uudistuminen sekä uusien mallien oppiminen vaihdantaprosessien harjoittamiseksi (vrt. oppiva organisaatio). Kehitysprosessit pohjautuvat innovaatioihin tai niiden luovaan toistamiseen ja uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin tarttumiseen.

Vaihdantaprosessissa on kysymys tuotteiden ja palveluiden hankinnasta tai myynnistä sekä vastikkeena maksettavista rahapääoman liikkeistä. Näiden transaktioiden avulla yritys muuttaa hankkimansa *panokset tuotoksiksi*. Harisalo (1988) toteaa, että kehitys- ja vaihdantaprosessit vaikuttavat olennaisesti perheyrityksen kasvun ja kehityksen ehtoihin. Kumpaakin vuorovaikutusprosessia tarvitaan ja niiden tulisi olla tasapainossa toisiinsa nähden sekä suhteessa niin

yrityksen kehitysvaiheeseen kuin resursseihinkin (Harisalo 1988, s. 18–19). Kehitys- ja vaihdantaprosessit ovat yrityksen kasvu- sekä menestymisdynamiikan keskeiset toimintafunktiot ja komponentit systeemiteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Halton-tutkimuksen esitietämyksellisenä arviona on tutkijan näkemys, jonka mukaan yhtiön kasvun ja kokonaismenestyksen tärkeänä edellytyksenä on ollut henkilöstön kiinteä interaktiivisuus ympäristönsä kanssa sekä kehitys- että vaihdantaprosessien funktioissa.

Henkilöstön koulutuksesta ja jatkovalmennuksesta perheyrityksessä on huolehdittu esimerkillisellä tavalla. Kanada etabloitumisen aikoihin loka-kuussa 1979 Haltonin johto päätti käynnistää laajamittaisen henkilökunnan koulutusprojektin, jossa keskityttiin taloudelliseen, rationaaliseen ja tavoitteelliseen valmennukseen (Hkptk 29.10.1979). Hallitus seurasi valppaana haltonlaisten know-how'n sekä tietotason edistymistä ja aloitti seuraavana syksynä Rastorin ohjauksessa jatkokoulutuksen. Aiheena oli ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosessit (Hkptk 30.6.1980). Joulukuussa 1981 taloudellinen koulutus ulotettiin koko henkilökunnan kattavaksi (Hptkt 31.10.1980 ja 2.12.1981). Tehostettua taloudellista valmennusta jatkettiin keväällä, jolloin laajennettu johtoryhmä lähetettiin esimiesvalmennus- ja asenteenmuokkaukselle (Hkptk 4.2.1982). Taloustieteellisen kasvuteorian keskeisiä edellytyksiä ovat tuotekehitystoiminnan edistäminen, koulutukseen sekä oppimiseen panostaminen ja teknologian tason kohottaminen (Grönroos 1999, s. 28–29). Kasvuteorian osatekijöitä ovat erityisesti kasvuhakuiset yritykset, jotka panostavat aktiivisesti omaan kehittämiseensä (Romer 1993, s. 183–189, vrt. myös Kilponen & Santavirta 2002).

Haltonlaisten Kanadaan lähtöä kohta rahoituksellisesti vaikeiden alkuvuosien jälkeen pidettiin päärahoittajien mielestä riskialttiina investointina. Katsottiin, että perheyrityksen olisi ollut viisaampaa keskittää täysi panostus jo 1970-luvun lopulla Ruotsiin. Mutta pankkimiehet eivät tunteneet Haltonin johtoa. Näin jälkempäin tarkasteltuna voi tapahtuneen nähdä ja tulkita niin, että Kanadan opetukset olivat sittenkin kansainvälistymisen ensivaiheessa olevalle yritykselle ratkaisevan tärkeitä. Kanadassa kohdattiin aivan erilainen kansallisa ja yrityskulttuuri kuin pohjoismaisissa lähinaapureissa. Samalla yhtiö pääsi Kanadassa mukaan sellaisille markkinoille, joilta se pystyi hakemaan uusia mahdollisuuksia yhteistoimintaan ja hankkimaan itselleen ideoita sekä innovaatioita mietinnässä olevan kierrätysjärjestelmäbisneksen kehittelyä varten.

Halton-yhtiöiden johto puolusteli päätöstään perustaa varhaisessa vaiheessa ulkomainen tytäryhtiö sillä, että kansainvälinen kehitys on tunnettava, jos aikoo menestyä maailmalla. Myös asiantuntemus ja kokemus on hankittava käytännöstä eikä vain messuilta (S. Halttunen 1978–80 ja 19.2.2003). Suomessa, kuten muissakin Pohjoismaissa toimivilla teollisuusyrityksillä on varsin rajalliset kotimaan markkinat, jolloin vahva vientiin pohjautuva kasvustrategia on useimmiten pkt-yrityksen ainoa kasvun mahdollisuus (vrt. Moen 2000, s. 53–57 ja Chetty & Cambell-Hunt 2003, s. 5–27). Pohjoismaissa toimivien teollisuusyritysten kansainvälistymiskehitykseen ja kasvuun vaikuttavat lisäksi monet yrityksen ja toimialakohtaiset tekijät (Boter & Holmqvist 1996, s. 471–487). Vienti ja

monipuolinen maailmanlaajuinen toiminta on yleensä välttämätöntä - muillekin kun suomalaisille metsä- ja metalliteollisuuden yrityksille.

Kotimaan toiminnoissa uusi vuosikymmen lähti liikkeelle tehtaan laajenuksilla Kausalassa (ESS 16.5.1979, Hkptkt 17.12.1978 ja 26.2.1979, KS 25.9.1980). Yhtiöllä oli eräitä suurisuuntaisiakin hankkeita suunnitteilla 1980-luvun alussa. Hallitus oli alkanut pohtia vakavasti myymäläkalustetuotannon tulevaisuutta. Idea ei perustunut tuotteeseen, jolle kotimaassa voitaisiin tuotetutkimuksella ja innovaatioilla antaa sellaista lisäarvoa, joka näkyisi parempina katteina ja tuotaisi myös asiakkaille selvää hyötyä (Uusi Suomi eli US 11.6.1979, Hkptk 28.4.1980 ja Halrox Oy:n hkptk 25.10.1983). Tämän vuoksi katsottiin parhaaksi ryhtyä valmistelemaan luopumista tästä liiketoiminnasta Suomessa. Ilmanjakolaitteilla ja myymäläkalusteilla oli lisäksi eri asiakaskunnat, joten tuntui järkevältä eriyttää toiminnot toisistaan.

Yrityksen rakenteellinen kasvu liittyy sen toiminnallisiin muutoksiin. Chandlerista (1962, s. 14-17) yrityksen kasvustrategian muutosta seuraa aina yrityksen rakenteellinen muutos, jonka tavoitteena on kasvavan yrityksen mahdollisimman tehokas ohjaus. Rakenne seuraa strategiaa -olettamuksen (Chandler 1962) perusteella voidaan päätellä, että yrityksen kasvaessa sekä kehittyessä sen organisaation toimintarakenne ja toiminnot muuttuvat strategiavalintojen aiheuttaman tapahtumaketjun seurauksena. Yritys muuntaa markkinoilta hankkimansa taloudelliset resurssit pääomaksi, joka kumuloituu sen rakenteeseen ja näkyy rakenteellisena kasvuna ja kehittymisenä (Wickham 2001, s. 304).

Halton Oy:n kahdentenatoista toimintavuotena myymäläkalustelinja irrotettiin omaksi juridiseksi yksikökseen, Halrox Oy:ksi. Koska Halroxin liiketoiminta oli tappiotonta, yhtiön myynnillä ei pidetty kiirettä. Odoteltiin sopivaa ostajaa. Valmistavana toimenpiteenä Halrox Oy fuusioitiin vientikauppaa hoitavaan Halton Trade Oy:öön keväällä 1984 (Halrox Oy:n hkptk 21.6.1984, IS 21.11.1985: Myymäläkalusteiden valmistus päättyy ensi kesään mennessä Kausalassa). Sopiva ostaja löytyi, ja 15. päivänä marraskuuta 1985 Halton Traden koko osakekanta (myymäläkalusteet) myytiin Oy G.W. Sohlberg Ab:lle (H-T:n hkptk 12.11.1985, GWS-lehti tiedottaa nro 6/1985). Halton-yhtiöiden johdon ajatukset olivat 1980-luvun alussa fokuoituneet vahvasti konsernin toistaiseksi vaativimpien haasteiden suunnitteluun, ja uskallusta kysyviin toteutuksiin. Kysymys oli *uuden pullojen kierrätykseen liittyvän bisnes-liikeidean* strukturoinnista ja käyttöönotosta sekä *tuotekehitys- ja tutkimuskeskuksen* rakentamisesta Kausalaan (Hkptk 12.1.1984).

3.2 Mestariluokan suoritus: oma tutkimuskeskus Kausalaan

Halton Oy:n vuonna 1984 rakennuttama tuotekehitys- ja tutkimuskeskus on yksi tärkeimmistä päätöksistä yhtiön kestävän kehityksen polulla. Lähes kymmenen miljoonan markan suuruinen innovatiivinen investointi nosti yrityksen arvon ja arvostuksen kerralla uusiin globaalin talouselämän mestaruussarjatasoon

edellyttämiin ulottuvuuksiin. Tehostuva tutkimus- ja kehitystyö antoi voimakkaan kärkipotkun vauhtiin päässeelle kansainvälistymiselle. Tutkimuskeskus nousi harjakorkeuteen maaliskuussa 1984. Keskuksen pinta-ala oli yli tuhatta neliometriä. Rakennukseen valmistui muun muassa valtavankokoinen mallihalli, jossa tutkittiin korkeiden hallimaisten tilojen ilmanvaihtoa: urheilu- ja liikuntahallit, teatterit, teollisuustilat et cetera (KS 10.3.1984). Skandinavian, ehkä maailmankin, uudenaikaisimman tutkimuskeskuksen vihkiäiset pidettiin toukokuussa 1984. Vihkimisen suoritti kauppa- ja teollisuusministeri Seppo Lindblom. Juhlaesitelmän pitäjä oli Teknillisen korkeakoulun professori Olli Seppänen (3.5.1984, KS 4.5.1984). Hän toi puheessaan esiin muun muassa seuraavia seikkoja:

”Haltonin tutkimus- ja kehitystoiminta on astunut pitkän askelen niistä ajoista, kun yritys ensi kerran haki apua TKK:n silloiselta professorilta Olavi Vuorelaiselta Otaniemestä. Yritys aloitti tutkimustoiminnallisen yhteistyön TKK:n kanssa, mutta yhteistyö ei rajoittunut meihin, vaan yhtiö on viimeisten 10–15 vuoden aikana työskennellyt hyvin monen suomalaisen tutkimuslaitoksen kanssa. Halton Oy:n yhteistyökumppaneita ovat olleet mm. Lappeenrannan ja Tampereen teknilliset korkeakoulut, VTT:n laboratoriot, Oulun yliopisto, Työterveyslaitos, Kuopion ja Jyväskylän sekä Helsingin yliopistot. Yhtiö on siten pyrkinyt aktiivisesti luomaan kontakteja kaikkiin tutkimuslaitoksiin löytääkseen suomalaisen huipputiedon. Sen jälkeen, kun Halton sai oman tutkimuslaitoksensa, ei sen ole tarvinnut juurikaan tehdä kokeellista työtä muissa laboratorioissa. Yrityksellä on nyt hyvät tilat tehdä tutkimustyötä. Oman kokemukseni mukaan Haltonin tuotekehitys ja tutkimus ovat alallaan maailman kärkiluokkaa. Yhtiö on tuottanut *huomattavia määriä ideoita ja soveltanut niitä alan tuotteisiin*. Koko ketju *ideaista tuotteeksi* on hallinnassa. On kyetty käyttämään hyväksi tieteellistä tutkimusta ja hyödyntämään sitä tuotteiden saamiseksi markkinoille: *tuotamaan yritykselle taloudellista tulosta.*”

Vihkiäistilaisuudessa puhui myös Kymen läänin uusi maaherra, vasta muuttaman kuukauden Erkki Huurtamon jälkeen toimessa ollut energinen Matti Jaatinen (Jaatinen 3.5.1984 ja haastattelussa 20.9.2003). Maaherra Jaatinen totesi puheessaan kuvaavasti: ”Olemme keskisuudessa, työllistävässä ja hyvin menestyvässä metalliteollisessa yrityksessä, joka on saanut valmiiksi keskisuurelle teollisuudelle harvinaisen oman tutkimuskeskuksen. Haltonin kaltaisia yrityksiä, joilla on omat korkealuokkaiset tuotteet ja korkealuokkainen, tehokasta yhteispeleä pelaava, osaava henkilöstö, saisi läänissämme olla enemmänkin.”

Keskeinen kysymys erityisesti kasvukeskusten ulkopuolella toimivan perheyrittäjien kasvun näkökulmasta on, kuinka se pystyy kilpailukykyisesti hankkimaan maaherran mainitsemia kehityskykyisiä ja -haluisia työntekijöitä ja toimihenkilöitä, jotka *sitoutuvat yrityksen kulttuuriin, tavoitteisiin ja toimintaan* mahdollistamalla yrityksen kasvun ja kehittymisen. Kyläheiko (2002, s. 32) esittää, että yritysten on saavuttaakseen pysyvän kilpailuedun markkinoilla kyettävä rakentamaan strategisia palomureja, jotka estävät kilpailijoita houkuttelemasta yritysten ydinosaa ja ydinkyvykkyksiä. Monet perinteisten toimialojen pkt-yritykset sijaitsevat Halton Oy:n tapaan vetovoimaisten kasvukeskusten ulkopuolella, eivätkä ole houkuttelevia työpaikkoja nuorille ammattihenkilöille (vrt. J. Halttunen 2004, s. 113–114). Nimenomaan pätevän insinööri-kunnan saaminen Kausalaan tuotti vaikeuksia myös voimakkaassa kasvussa olevalle Halton Oy:lle.

Uudenaikaisen ja ainutlaatuisen tutkimus- ja tuotekehityskeskukseen tarkoituksena oli tehostaa uusien tuotteiden suunnittelua ja helpottaa korkeatasoisen teknologian soveltamista yrityksen liiketoimintaan. Tutkimuskeskus oli Haltonin vastaus lisääntyneen teknologian mukanaan tuomiin haasteisiin (KS 4.5.1984, Kymen Sanomat 4.5.1984). Monet eri alojen asiantuntijat pitivät Haltonin tekemää rakentamispäätöstä *aivan ylimitoitettuna, melkein mielipuolisena yrityksenä*. Niin suuri panostus nähtiin yleisesti pk-yritykselle kohtuuttomaksi (Laalo 1994). Tutkimuskeskus maksoi lopulta lähes kymmenen miljoonaa markkaa, ja käyttömenot vielä päälle. Toimitusjohtaja Halttunen potkaisikin puheessaan pallon valtiovallan kenttäpuoliskolle todetessaan, että ”valtion tehtävänä voisi olla esimerkiksi pitkäaikaisen, halpakorkoisen lainan avulla tukea suomalaista tuotekehitys- ja tutkimustoimintaa” (S. Halttunen ja Jaatinen 3.5.1984, Jaatinen lisäksi 20.9. ja 14.11.2003). Kiitospuheensa yhteydessä Halttunen luovutti LTKK:lle 23.500 markan suuruisen lahjoituksen kiittäen yliopistoa hyvästä yhteistyöstä.

Tutkimuskeskuksen vihkinyt kauppa- ja teollisuusministeri Seppo Lindblom totesi osuvasti: ”Tällaisilla tutkimuslaitoksilla luodaan sitä taitotietopohjaa sekä luottamusta, joilla kansainvälisillä markkinoilla on mahdollista merkittävällä tavalla vaikuttaa menestymiseen” ESS 4.5.1984). Halton-yhtiöiden taitotieto ja osaaminen koettiin tästä eteenpäin luotettavammaksi kuin sellaisten yritysten, joilla ei ollut korkean vaatimustason täyttävää laboratoriotia eikä omaa teoreettis-käytännöllistä tutkimustoimintaa. Nykyaikainen laitos lisäsi ennen kaikkea Halton-brändin globaalia tunnettuutta. Yhtenä Halton Oy:n nopeaan maailmanlaajuiseen menestykseen voimakkaasti vaikuttaneena tekijänä on pidetty myös sitä, että yritys on panostanut tietoisesti tuotekehitykseen ja tuonut markkinoille jatkuvasti uusia erikoistuotteita. Asiakaskunta ja suunnittelijat on saatu uskomaan Halton-tuotteiden laatuun.

3.3 Haltonlaisen toimintafilosofian konsepteihin sopiva uusi liikeidea

Rinnan tutkimuskeskuksen suunnittelun ja rakentamisen Haltonilla oli paneuduttu aivan uuteen liikeideaan, myymälöiden pullonpalautuslaitteiden tuotekehittelyyn. Kierrätyksen merkitys oli alkanut kasvaa maailmalla, ja haltonlaiset lähtivät ennakkoluulottomasti mukaan heidän filosofiaansa sopivaan bisnekseen. Pullonpalautus kiinnosti elintarvikealan kauppiaita ja niitä palvelevia keskusliikkeitä, joihin Haltonilla oli kassapöytien valmistajana hyvät yhteydet. Kehitystyössä pääkumppanina oli Kesko Oy. Yrityksen kasvustrategia rakentuu yritysjohton mielessä ja sen muotoutumiseen vaikuttavat toisaalta yrityksen ympäristössä toimivat voimat: kilpailu, kysyntä, sidosryhmien merkitys sekä yrityksen kehitysmahdollisuudet, joita yritysjohto tulkitsee vallitsevan yritysparadigman läpi (Johnson & Scholes 1993, s. 49–51). Halton-konserniin verrattavissa olevissa kasvuhakuisissa yrityksissä, joissa arvostetaan innovointia,

rohkeampaa riskinottoa ja uusien keinojen kokeilua, kasvustrategioihin liittyvä suurempi muutoshakuisuus sekä vähemmän muodolliset rutiinit (vrt. esim. Johnson ja Scholes 1989).

Pullonpalautuslaitteiden markkinoilla ei K-kauppiainden mielestä ollut 1980-luvun alussa riittävästi tervettä kilpailua. Norjalainen Tomra A/S hallitsi markkinoita suvereenisti. Halton oli saavuttanut kauppiainden luottamuksen monien markettien kassapöytä- ja myymäläporttitoimittajana. Yrityksen tuotteisiin ja koko toimintaan oltiin tyytyväisiä. Keskolaiset tiesivät, että Haltonilla olisi edessään vaativa haaste lähteä kerrassaan uudelle alalle. Yrityksen henkiin ja aineellisiin voimavaroihin kuitenkin uskottiin, vaikkakaan haltonlaisilla ei ollut valmiina näin vaativan tietotekniikan, ennen kaikkea kuvankäsittelyn osaamista (Hkptk 2.11.1982, Myymälätekniikka-lehti 15.8.1984, s. 24). Haltonilla oli kuitenkin vahva tutkimus- ja kehitystoiminta, jolla keskisuuri teollisuusyritys oli kyennyt tuottamaan laadukkaita tuotteita maailmanmarkkinoille. Arvailtiin voittaisivatko haltonlaiset tämän pelin?

Syksyllä 1983 valmistui palautuslaitteen prototyypirakennelma, joka oli varsin pelkistetty luomus. Sen avulla päästiin tutkimaan käytännössä syntyviä ongelmia, ja niitähän syntyi. Yhteispelissä asiakkaiden kanssa viat kartoitettiin, korjailtiin ja päästiin askel askeleelta sisukkaasti eteenpäin. Tuote parani koko ajan yritysten, erehdysten ja taas uusien yritysten kautta (Hkptk 25.10.1983, Kauppalehti eli KL 17.11.1987 Seppo Halttunen: "Automaattinen pullojen ja korien palauttaja oli vähän sellainen syrjähyppy, tosin erinomainen sellainen"). Robsonin (1993, s. 37–45) mukaan yrityksen diversifioituminen voi tapahtua joko horisontaalisesti, vertikaalisesti tai lateraalisesti (conglomeraationa). Lateraalisesti tapahtuva diversifikaatio merkitsee yrityksen laajenemista tuote- tai palvelualoille, joilla ei ole ennestään synergiaa yrityksen aikaisempien tuotteiden kanssa (Robson 1993, s. 48).

Haastavin kasvun ja kehittämisen muoto on (vrt. Karlöf 1995) yrityksen suuntautuminen sekä uudelle toimialalle että uusien asiakkaiden markkinoille eli *diversifiointi*. Se tarkoittaa *kasvuhakuisen yrittäjän tyypillistä keinoa kasvattaa yhtiötään*, mikäli yrityksen nykyisten tuotteiden kasvumahdollisuudet ovat senhetkisillä markkinoilla rajoitetut (Penrose 1995, s. 104–152). Diversifiointi eli *monialaistuminen* on käytännössä Penrosen (1995) esittämän teorian mukaan yksi vaikeimmista ja haasteellisimmista perheyrittäjien kasvukeinoista, koska sen käyttöön liittyy aina suuria riskejä. Yritys joutuu uuteen kilpailuasetelmaan uusilla tuotteilla ja uusilla markkinoilla, joilla kokeneilla kilpailijoilla saattaa olla selkeä etulyöntiasema. Tikkanen ja Alajoutsijärvi (2001, s. 15) vahvistavat, että monialaistuminen lähellä omaa liiketoiminta-aluetta oleville aloille olisi Penrosen teorian perusteella tehokkain, menestyksekkäin ja turvallisinkin kasvutapa. Halton kulki joka tapauksessa omia kasvupolkujaan luovan lateraalisesti sekä määrätietoisesti kohti haastavaa diversifikaatiota – vastoin Penrosen teoreettisia oppeja ja varoituksia uhkaavista riskeistä.

Tuotekehityksessä haltonlaisten osaamis-pääoma kasvoi valtavasti. Yrityksen innovoiva korinkierrätyslaite poikkesi edistyksellisyydessään muista markkinoilla olevista palautuslaitteista (Savon Sanomat 26.10.1985). Moni yrittäjä oli koettanut sitkeästi päästä mukaan kierrätysmarkkinoille, mutta epäon-

nistunut. Pahin kilpailija Tomra A/S ennusti, ettei Halton onnistu koskaan yrityksissään. Mutta kilpailija ei tuntenut haltonlaisia, sillä pian alkoi näyttää siltä, että Halton onnistuu. Konsernille oli syntymässä ilmastoinnin ohella toinen korkeateknologinen tuotealue, jolla olisi edessään laajat menestyksen kentät sekä kotimaassa että maailmanmarkkinoilla (Laalo 1994, s. 111–113). Yhdysvalloissa opiskellut ja siellä työssä ollut Evaliisa ja Seppo Halttusen vanhempi poika Juha palasi Suomeen ja tuli mukaan hankkeeseen maaliskuussa 1985. Kun hänet nimitettiin huhtikuussa 1987 kierrätysliiketoiminnan kehittämistä varten perustetun H-Engineering Oy:n tehtaan päälliköksi Kausalassa, projektiin tuli lisää myyntiosaamista, kasvuintenttiä ja -dynamiikkaa (KS 24.5.1988).

3.4 Kansainväliset pelikentät laajenevat, kotimaassa Kausalakäy pieneksi

Uuden tuotetutkimus- ja kehityskeskuksen aloitellessa toimintaansa Kausalassa ja kierrätysliiketoiminnan ottaessa ensiaskeleitaan kansainvälistymisen kentät lisääntyivät vauhdikkaasti. Halton oli pyrkinyt lähivientistrategiansa mukaisesti Ruotsin markkinakentille vuodesta 1971 alkaen. Toivottua tulosta ei vaan saavutettu. Ruotsista oli viestitetty, että siellä on maailman korkein ilmastoinnin taso, eikä suomalaisella Halton Oy:llä ole mitään menestymisen mahdollisuuksia. Mikään ei ollut auttanut, vaikka edustajaa vaihdettiin yhteenään (Yrittävä Kymenlaakso 1.4.1982).

Halton oli toimittanut tuotteitaan ”kotimarkkinoilleen” Ruotsiin alusta saakka. Tutkimukset kertoivat, että Ruotsissa oli mahdollista myydä huomattavasti enemmän. Haltonin suomalaisen malliston, sen tekniikan, laadun ja hintatason piti olla täysin kilpailukykyistä. Lopulta oli pakko tunnustaa, että myynti edustajien välityksellä oli ollut huono ratkaisu, sillä myyntiedustajat eivät sitoutuneet tekemään haltonlaisten konseptien mukaista raakaa työtä (Insinööriuutiset 23.3.1982). Halton Ab:n toimitusjohtajaksi valittiin vuonna 1982 Tommy Jernberg, hiihtokuningas Sixten Jernbergin serkku (Hkptk 4.1. ja 1.7.1982). Nyt haltonlaiset olivat onnistuneet rekrytoinnissaan. Konserni sai joukkueeseensa yhteistyöhaluisen johtajan ja valmentajan sekä taistelumielisen tuloksentekijän.

Halton Ab:lle laadittiin viisivuotissuunnitelma, jossa puhuttiin Ruotsin markkinoiden kohtuullisesta valloittamisesta (H-T:n hkptk 9.9. ja 2.11.1982). Tukholman lähelle Täbyhyn valmistui aluksi varasto- ja myyntikonttori. Tämän jälkeen oli vuorossa myyntiverkoston rakentaminen. Ruotsin menestys ylitti kaikki odotukset. Markkinaosuus kasvoi jatkuvasti, ja vuonna 1992 saavutettiin markkinajohtajuus. Haltonin kansainvälistymisprosessissa Halton Ab muodostui menestystarinaksi, haltonlaisten mielestä suoranaiseksi kultamunaksi. Ruotsalais-suomalaisessa yhteispelissä osattiin yhdistää molempien maiden yrityskulttuurien hyviä puolia (KL 31.3.2004 pääkirjoitus: Tarpeellista tuuletusta... ruotsalaisella ja suomalaisella yrityskulttuurilla suuret erot, kumpikaan ei ole yksin oikeassa).

Kansainvälistymistä jatkettiin perustamalla Pennsylvanian Pittsburgiin Pan-Oston Co. -niminen yhtiö. Pan-Oston aloitti markkinointiyhtiönä. Teolliseen valmistukseen ryhdyttiin neljän vuoden kuluttua. Oma tehdas rakennettiin Glasgow'n kaupunkiin Kentuckyn osavaltioon (Glasgow Daily Times 24.11.1987, ESS 23.8.1987). Tehdas valmisti myymälöiden kassapöytiä. Uutena tuotteena USA:n markkinoille tuotiin suurkeittiöiden ilmanjakolaitteet. Amerikan valloitus ei ollut helppoa, mutta sisukkaasti työtä tehden tulosta rupesi syntymään sielläkin. Ruotsin esimerkin rohkaisemina jatkettiin liiketoiminnan laajentamista Benelux-maihin ja Englantiin (Hkptk 30.3.1987 ja Yrittäjäsanomat 7.3.1988). Lehdissä kirjoitettiin yhtiön kasvusta otsikoin: Halton Oy:n menestystarina sai jatkoa (Hkptk 30.3.1987).

Haltonin kansainvälistymisen strategiana oli löytää eri maista markkinointikanavia oman konsernin tuotteiden myymiseksi. Elokuussa 1989 strategiseen iskuun sisältyi toisenlaista visiointia. Halton oli ostanut kolme ilmastointialan tehdasta Ranskasta. Kyseessä oli Pariisin lähellä sijaitseva yritysrypäs Anemotherm S.A, Situm S.A. ja Du Gable S.A, joka hallitsi noin 35 prosenttia maan ilmanjakolaitteiden markkinoista. Yritysten yhteinen liikevaihto oli markkoina 60 miljoonaa, ja ne työllistivät 150 henkilöä. Anemotherm-yhtiöt valmistivat tuotteita itse, mutta niiden tuotevalikoima oli jonkin verran suppeampi kuin Haltonilla (Hkptk 25.9.1989, ESS 30.9.1989). Karlöfin näkemyksen mukaan yrityksen kasvu voi toteutua kolmen eri vaihtoehtoisen prosessin seurauksena tai niiden yhdistelmänä (Karlöf 1995, s. 180): 1. yrityksen nykyisen liiketoiminnan orgaanisen kasvun, 2. uuden liiketoiminnan perustamisen uudelle alalle eli diversifioinnin, 3. liiketoiminnan laajentamisen yritysostojen tai fuusioiden seurauksena.

Näistä Karlöfin vaihtoehtoista Halton oli aikaisemmin toteuttanut kahta ensimmäistä. Nyt oli vuorossa kolmas vaihtoehto: yritysosto. Se tapahtui arvioitua suuremmissa puitteissa. Pankkipiireissä aprikointiin, oliko yritys haukkamassa taas liian suurta kakkua. Kauppaa oli hierottu vuoden 1988 marraskuusta lähtien. Perusteellisten tutkimusten ja yrityksen johdon harkinnan tuloksena päätös syntyi. Anemotherm oli hyvässä kunnossa ja kiistatta liiketoimintalansansa paras yritys Ranskassa. Se osasi oman tuotantoalueensa läpikotaisin ja oli perillä monista teknisistä asioista. Halton tiesi saavansa synergiaetujen lisäksi teknisen osaamisen vaihtoa ja tietämyksen yhteistä jakamista. Ranska oli lisäksi yhdentyvän Euroopan tärkeimpiä maita (keskustelut S. Halttusen kanssa 1989 ja 26.4.2005, KS 30.9.1989). Kausalassa järkeiltiin, että oli syytä asettua maahan mahdollisimman pian.

Perheyriyten kasvu saattaa noudattaa satunnaisten, stokastisten, tekijöiden johdosta yksilöllisesti määräytyvää kehityspolkua, jota ei voida etukäteen deterministisesti kuvata. Tarkasteltaessa tutkimuskohteen oppimishistoriaa sieltä löytyy analysoitavaksi perheyriyksen omien sattumanvaraisten tekijöiden vaikutuksia konsernin kasvuun. Prosessointi johtaa Geroskin (2000) mielestä siihen johtopäätelmään, että yritysten kasvunopeus ja -rytmi ovat aina yksilöllisiä ja noudattavat toimintaympäristöstä johtuvien, usein stokastistenkin, tekijöiden mukaisesti määräytyviä trendejä. Spilling (2001) korostaa, että kasvuyritysten kasvurytmi on harvoin tasainen ja siihen vaikuttavat käytännössä monet ei-orgaaniset kasvutekijät, kuten yritysostot ja fuusiot. Ne ovat

tyypillisiä satunnaistekijöitä yritysten oppi- ja kasvuhistoriassa (ks. esim J. Haltunen 2004, s. 92–95 ja Geroski 2000 sekä Spilling 2001).

Ranskalaisten kiihkeän kansallistunteen johdosta maa tiedettiin vaikeasti lähestyttäväksi markkina-alueeksi. Olemassa olevan yrityksen ostaminen ja sen toiminnan jatkaminen nähtiin parhaimmaksi ratkaisuksi. Halton Oy:n pyrkimyksenä oli päästä asiakaskunnan tunteman Anemothermin kautta sisälle ranskalaiseen miljööhön, yrityselämään ja vallitsevaan kulttuuriin. Kun oma tuotekehitys alkaisi päästä vallalle, voitaisiin tuoteylivoimaa hyödyntää ja iskeä markkinoille Haltonin koko tuotevalikoimalla. Kausalassa oli tehty strategisesti tärkeä ja kauaskantoinen päätös, sillä Ranskasta avautuivat liiketoimintaväylät Keski- ja Etelä-Eurooppaan.

Barringerin ja Greeningin (1998) tutkimukset kertovat seuraavaa: mikäli yritys ei enää pysty kasvamaan nykyisellä markkina-alueellaan, mutta sen tuotteet ovat kilpailukykyisiä kokonaan uudella markkina-alueella, maantieteellinen laajentuminen on lähes ainoa mahdollisuus kasvuun. Orientoituminen uudelle markkina-alueelle ei ole perhey yritykselle helppoa, koska toiminnan käynnistäminen voi edellyttää erilaisia sopeutuksia. Vieraassa maassa tarvitaan markkina-aluetta tuntevaa ja kieltä osaavaa henkilöstöä. Muuten yritys voi joutua vieraan kulttuurin parissa uuteen kilpailutilanteeseen altavastajana (Barringer & Greening 1998, s. 467–492). Kauaskantoinen päätös loikata Ranskaan merkitsi Halton-yhtiöille sopeutumista Keski-Euroopassa vallalla oleviin toisenlaisiin kansallis- ja yrityskulttuureihin (LVI Uutiset 10/1989: Halton osti suuren markkinakakun Ranskasta, Laalo 1994, s.165–166). Ranskan kielen teho- kurssit pantiin yhtiössä käyntiin välittömästi.

Väkevästi ulkomaille hyökänneellä Haltonilla oli 1980-luvun puolivälissä vakavia kasvu- ja laajentumispaineita myös kotimaassa. Iitin kunnan keskustajama Kausala oli ollut yritykselle ensimmäiset viisitoista vuotta hyvä teollisuuspaikkakunta; osaavaa työvoimaa oli riittänyt ja henkilökunta viihtyi paikkakunnalla. Mitä suuremmaksi yhtiö alkoi kasvaa kotimaassakin, sitä selvemmäksi kävi, että Iitin voimavarat eivät enää riittäneet kehittyvän yrityksen tarpeisiin. Vuonna 1986 yhtiö panosti vielä Kausalaa. Laajennukset olivat välttämättömiä viennin rajun kasvun takia. Länsivienti oli kasvanut vuonna 1986 peräti 50 % (KS ja ESS 18.11.1986, IS 13.11.1986: Riittävä palvelutaso on kunnan kehittymisen ehto). Haltonin oli pakko laajentaa juuri valmistunutta tutkimus- ja tuotekehityskeskustaan, koska keskuksen kapasiteetin merkitys lisääntyneiden ulkomaantoimintojen hoitamiseksi oli ratkaisevan tärkeää.

Haastatellut haltonlaiset (1985–1988 ja 2003–2005, ks. myös Laalo 1994) myönsivät, että uuden tutkimuskeskuksen käynnistämisvaiheessa uhrattiin liiaksi aikaa ja huomiota teknologisille kysymyksille. Yhtiön ydinstrategia palautettiin kuitenkin nopeasti yrityskulttuuriselle peruslinjalleen. Haltonlaisen näkemyksen mukaan *kaikki lähtee markkinoista ja asiakkaiden tarpeista, eikä yrityksen liiketoiminnassa saa olla heikkoa lenkkiä. Ketjun ideasta myydyksi tuotteeksi on pelattava*. Markkinointia kehitettiin lisäämällä muun muassa asiakasvierailuja Kausalaa tehtaille. Tutkimus- ja kehityskeskuksen kaupallista puolta alettiin hyödyntää tehokkaasti (S. Halttunen 19.2.2003 ja 26.4.2005).

Tehdasvierailun aikana Halton Oy:n modernin rakennuksen laboratoriot, mallihallit ja -huoneet nähneet yritysasiakkaat ja muut yhteistyökumppanit ovat viimeistään vakuuttuneet siitä, miten huolellisesti yhtiö on paneutunut ilmastointialan kehittämiseen (vrt. Strauss & Corbin 1990 ja Gummesson 1991). Normaalien asiakasvierailujen lisäksi Kausalaan tuotiin Skandinaviasta ja myöhemmin muualtakin maailmasta sadoittain päättäviä johtajia: tutkimusinsinöörejä, yritystutkijoita, yliopistoväkeä, arkkitehtejä ja monia muita asiantuntijoita tutustumaan tutkimuskeskukseen sekä haltonlaiseen yritysfilosofiaan ja -kulttuuriin (ks. ja vrt. samanlaista toimintaa esim. Roth & Kleiner & Senge 2000). Haltonin face to face -toiminta on osoittautunut hyväksi menettelytavaksi; myyhän yhtiö juuri palvelua, osaamista, luottamusta ja kykyään ongelmien ratkaisuisissa. Teknisesti vaativiin tuotteisiin tutustumisen lisäksi asiantuntijaasiakkaat saadaan vakuuttuneiksi Halton-konsernin kokonaisuuden systeemisestä hallinnasta omassa ympäristössään.

Kausalaan tehdyistä suurista investoinneista huolimatta oli hyväksyttävä se tosiasia, että Halton-konserni oli saavuttanut kasvunsa rajat Iitissä. Ensimmäistä kertaa yhtiö rupesi katselemaan uusia sijaintipaikkoja Kausalan kankaan ulkopuolelta. Iitin työvoimavarat eivät enää riittäneet. Asuntopula vaikeutti korkeatasoisen työvoiman saantia omaan kuntaan. Varsinkin koulutetut nuoret hakeutuivat säännönmukaisesti asumaan kaupunkeihin (KS 15.6.1988: Haltonin vauhti valkeni Kausalan päättäjille vuosi sitten, Nieminen 2003 ja 1984–89, LVI-Uutiset 4/1987: Vauhdilla kansainväliseksi, Kausala käy pieneksi Haltonille). Haltonille tärkeät elektroniikkainsinöörit esimerkiksi olivat sijoittuneet suurelta osin pääkaupunkiseudulle, eivätkä olleet halukkaita siirtymään muualle (vrt. Kyläheiko 2002, s. 32: palomuurit ja Barkham (ym.) 1996, s. 130–136: työvoiman laatu ja saatavuus).

Loppuvuodesta 1986 Halton ilmoitti aloittavansa 9,5 miljoonaa markkaa maksavan myynti- ja suunnittelukeskuksen rakentamisen Vantaalle Helsingin lentoaseman välittömään läheisyyteen. Vantaan keskus vihittiin maaliskuussa 1987 (Vantaan Seutu 29.3.1987, Hkptk 7.12.1986). Pääkaupunkiseudulle meno kuului yhtiön laajenemissuunnitelmiin ja oli johdon näkemyksen mukaan pakon sanelema. Ja jatkoa seurasi; lokakuussa 1987 Etelä-Suomen Sanomat tiesi kertoa, että iittiläinen Halton Oy oli tulossa Lahteen. Kyseessä olisi jopa 200 henkilöä työllistävän teollisuuslaitoksen rakentaminen. Lahdessa oli saatavilla riittävästi työvoimaa. Sieltä oli myös hyvät liikenneyhteydet ulkomaille (ESS 15.10.1987: kaupunginjohtaja Seppo Välisalo: Lahti haluaa Haltonin). Keväällä 1988 Halton kertoi taas uudesta tehdashankkeestaan. Huomattavat kasvunäkymät löytänyt pullonpalautuslaitteisiin erikoistunut tytäryhtiö H-Engineering Oy oli päättänyt elektroniikkatehtaan rakentamisesta Heinolaan (ESS 24.5.1988: Iitille Haltonin vauhti on liikaa).

Haltonin omassa sisäisessä oppimishistoriassa oli päästy uuteen oppivaiheeseen. Kierrätysbisnes oli ylittänyt siihen asetetut toiveet, ja mahdollisuudet vallata markkinat tärkeiksi luokitelluissa kohdemaissa olivat hyvät. Tulevaisuus näytti valoisalta. Divisioonan presidentiksi nousseelle Juha Halttuselle Heinolan tehtaan rakentaminen merkitsi entistä vahvempaa suuntautumista kohti haastavaa liiketoimintaa ja tietokonetekniikkaa, missä tuotesukupolvet

vaihtuvat nopeaan tahtiin (IS 26.5.1988, ESS 15.6.1988: Haltonin kasvuvauhti yllätti litin kunnanisät, Juha Halttunen keskusteluissa 1987–89). Tuotannon tehdessä vielä ensimmäistä sukupolvea täytyi johdon sekä tuotekehityksen *lukea tulevia tilanteita ja skenaroida* vähintäänkin kolmannen sukupolven parissa (IS 26.5.1988).

Halton-konsernin johdossa oli nähty tarpeelliseksi kasvattaa ja kehittää ilmanvaihtolaitteiden rinnalle huipputekniikkaa edustava teollisuudenala. Uusi kierrätystoiminta perustui intensiiviseen tutkimus- ja kehitystoimintaan. Heino-lan tehtaalla oli oma palautustekniikkaan erikoistunut tutkimusyksikkö, jonka avulla kyettiin vastaamaan alan haasteisiin. Tehdas oli ainoa laatuaan Suomessa. Lähin kilpailija, Tomra A/S, oli Norjassa. Uuden tehtaan viralliset vihkiäiset pidettiin 6. päivänä marraskuuta 1989. Valtiovallan tervehdyksen tilaisuuteen toi valtiovarainministeri Erkki Liikanen. Investointi vaati rahaa noin 27 miljoonaa markkaa. Henkilöstön määrä oli 55 haltonlaista. Tervehdyspuheessaan ministeri Liikanen (6.11.1989) muistutti, että riuskasti etenevä kansainvälistyminen nostaa avainasemaan tutkimuksen ja tuotekehittelyn, työvoima- ja työilmapiirin sekä jatkuvan koulutuksen. *Yrityskulttuurin tulee hyödyntää kaikkien tieto ja aloitekyky*, ja työntekijän pitää hyötyä yrityskulttuurin kehittymisestä sekä tuloksen parantumisesta. Liikasen esille ottamat maininnat yrityskulttuurin, työilmapiirin, hiljaisen tiedon ym. tekijöiden merkityksistä olivat tuttuja käytännön asioita haltonlaisille. Monet näistä immateriaalisista arvoista, Halton-konsernin vahvuuksista, nousivat kotimaisessa tutkimuksessa pinnalle vasta myöhemmin.

Juhlaesitelmän pitänyt professori Jorma Routti painotti useassa kohdin ministeri Liikasen tähdentämiä arvoja. Hän korosti muun muassa, että *uuden yrityskulttuurillaan perusarvoja* ovat koko maailman käsittävä globaalinen näkökulma sekä *informaation että tiedon syväallinen ymmärtäminen ja niiden hyödyntäminen*. Taloudellinen ja teknillinen kehitys on pystyttävä sopeuttamaan koko kulttuurin ja myös ympäristön ehtoihin. Uudet haasteet edellyttävät parempaa tutkimusta, tietoa ja koulutusta, innovaatioita ja yrittämistä sekä *oikeita arvoja valintoja tehtäessä*. Niiden varaan rakentuu professorin mielestä koko yrityskulttuurimme ja henkinen pääomamme, jonka karttumiselle ei ole rajoja näkyvissä (ESS 7.11.1989). Puhe toi eturivissä istuneelle informantille mieleen haltonlaisen yrityskulttuurin ytimen: *Scientia, Ars, Voluntas* (tieto, taito, tahto).

Stevensonin mukaan *yrittäjyys on johtamistapa*, jonka syvin olemus ja intohimo on pyrkimystä jatkuvaan liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen. Perheyritysten kasvudynamiikan kontekstissa yrittäjämäisen johtamistavan keskeisiä ominaisuuksia ovat *strateginen suuntaus, kasvusuuntaus ja yrittäjyyskulttuuri*. Yrittäjämäisessä johtamisessa, joka on ollut perheyritys Haltonin kasvun edellytys, strateginen suuntautuminen painottuu business-mahdollisuuksien havaitsemiseen sekä hyödyntämiseen, kasvusuuntautuminen nopean kasvun priorisointiin ja myös siihen liittyvien riskien hyväksymiseen ja yrittäjyyskulttuuri puolestaan haasteellisten liiketoimintamahdollisuuksien laajamittaiseen etsimiseen sekä niiden viisaaseen hyödyntämiseen (ks. Stevenson 1983 ja Eliasson ym. 2002).

Kansainvälisellä sektorilla Halton-yhtiöiden kasvudynaaminen laajentuminen jatkui. Vieraisissa maissa toimiminen oli luonnollisesti toisenlaista kuin koti-Suomessa. Jokaisessa valtiossa täytyi kansan ja koko kulttuuriympäristön ominaispiirteet ottaa tarkoin huomioon; toimia maassa maan tavalla. Niin oli tehtävä kaupallisesti merkittäviin Benelux-maihin kuuluvassa Belgiassakin, jonne perustettiin tytäryhtiö vuonna 1991. Erityisen paljon painoa kulttuurisille kysymyksille piti panna Ranskan ohella Saksassa, jossa tytäryhtiö aloitti toimintansa seuraavana vuonna (IS 8.11.1991, KL Optio 5.12.1991: Halton meni palautusautomaateilla pikavauhdilla Euromarkkinoille). Saksassa ulkopuolisen yrityksen oli tunnetusti vaikea tulla hyväksytyksi, mutta Halton onnistui sielläkin sekä etabloitumisessa että haltonlaisen ideologian ja yrityskulttuurin maastouttamisessa. Konzernin seuraavat kansainvälistymisen aluevaltauksat siirtyivät 1990-luvun puolelle. Maailmankaupan investointiaalloit vyöryivät kohti Kaukoi-tää, jossa oli käynnissä valtava rakennusboomi. Haltonilla tutkittiin ahkerasti Tyynen valtameren maiden markkinoita, jossa tuotto oli kovaa luokkaa. Raha-markkinat toimivat noihin aikoihin liiankin villisti.

3.4.1 Palkinnot kuuluvat koko joukkueelle

Halton Oy:n kasvua ja kehitystä on verrattu sekä mediassa että yleisissä keskusteluissa hyvin yhteen pelaavan ja vuodesta toiseen kehittyvän sekä menestyvän jalkapallojoukkueen saavutuksiin. Yritysjoukkueen perustaja Seppo Halttunen ei ollut nuoruudessaan ainoastaan voimakastahtoinen yksilöurheilija, vaan myös jalka- ja koripalloa harrastavana taitava joukkuepelaaja (Vaasa-lehti 28.4.1973 ja Talouselämä nro 26 1972). Halttusella oli pelikäsitystä ja pelisilmää (ks. esim. Lahti 2002, s. 226: pelisilmän merkityksestä) osata soveltaa urheiluelämässä hankkimiaan kokemuksia omaan henkilökohtaiseen johtamis- ja valmennustapaansa. Halton-konsernin osaavat pelintekijät alkoivat saavuttaa 1980-luvulle edettäessä taitavan ohjauksen ansiosta sellaisia tuloksia niin kotimaisilla kuin kansainvälisilläkin kentillä, että ne eivät jääneet ulkopuolisilta tarkkailijoilta vaille huomiota. Yhtiö hoiti huolella sisäistä markkinointiaan ja tiedottamistaan, mutta hallitsi myös tehokkaan ulkoisen verkostoitumisen ja avoimen viestinnän. Yrityksen saamat palkinnot ojennettiin yhtiön johtajavalmentajalle, mutta haltonlaiset ymmärsivät me-henkiseen kulttuuriin kasva-neina huomionosoitusten ja kiitosten tarkoittavan koko yhtiötä, Team Haltonia.

Lukuisten kunnallisten, maakunnallisten ja eri yrittäjäjärjestöjen palkitsemisten ja huomionosoitusten jälkeen Halton-yhtiöt sai vuonna 1983 yrittäjien maailmassa arvostetun Valtakunnallisen Yrittäjäpalkinnon. Kun palkintoa läh-dettiin Helsingistä hakemaan, oli sekä Halton Oy että sen kapteeni saanut osakseen huomattavaa lisäarvostusta: Tasavallan presidentti Mauno Koivisto oli myöntänyt 8.7.1983 Seppo Halttuselle teollisuusneuvoksen nimen ja arvon (KS, IS et al 21.-26.7.1983). Nimitys Valtakunnalliseksi yrittäjäksi oli jo niin merkittä-vä saavutus, että media halusi kuulla kausalalaisyrityksen valmentajan mielipi-teitä. ”Yrityksessä ei kenenkään, ei myöskään johtajan, sovi arvioida asemaansa väärin. Olen lähtenyt siitä, että ihmisen, jolla on vastuuta ja sitä vastaava palk-ka, on tehtävä työtä. Työpaikan sisäisen yhteistyön ja yhteispelin kehittäminen

on avainsana tämän päivän yrityksessä. Asioista on pystyttävä puhumaan kaikilla tasoilla. Kansainvälisten markkinoiden kilpailutaso ei ole meidän ratkaistavissamme, mutta meidän on pystyttävä siinä mukana. Niin kauan meillä on työtä”, teollisuusneuvos paljasti valmennussalaisuuksiaan (mm. Eteenpäin 5.9.1983).

Uuden Suomen haastattelussa vuoden 1983 Valtakunnan yrittäjä visioi maamme tulevaisuutta tavalla, joka Halton-informantin kuulemana, kokemana ja näkemänä toteutui meillä ennustuksen lailla kymmenen vuoden kuluttua. Suunnilleen samankaltaisen tilanteen edessä olemme taas vuonna 2008, kun on kulunut kaksikymmentäviisi vuotta neuvoksen näkemyksellisestä ”tulevaisuuden lukemisesta” (US 5.9.1983: Menestyminen on mahdollista):

”Kaikkein vakavimpana uhkana tulevaisuudellemme näen poliittisten puolueittemme vastuun pakoilun. Suomalaisten hyvinvointi ei ole jatkossa itsestään selvää. Jos asioita ei hoideta järkevästi, on edessä elintason lasku, sillä suuret yritykset tulevat todennäköisesti olemaan jatkuvissa vaikeuksissa, mutta pkt-yrityksillä on mahdollisuus kasvaa. Nyt olisi aika motivoida ja innostaa pieniä perheyriityksiä kasvuintentiin ja yrittämiseen. Tässä työssä poliitikkojen osuus on ratkaiseva.”

Halton-yhtiöiden kehitystä seuranneille ei ollut enää mikään yllätys, kun helmikuussa 1988 saatiin kuulla, että yritys on saanut Tasavallan presidentin vientipalkinnon. Vuoden 1987 vientipalkinnot myönnettiin kolmelle suomalaiselle yhtiölle: Halton Oy:lle, Valmet Paperikoneet Oy:lle ja Wihuri Oy Wipakille. Presidentti Koivisto jakoi palkinnot 18.2.1988 (KL ja KS 19.2.1988, Hkptk 19.2.1988). Tunnustuksen saaneita yrityksiä yhdisti *voimakas paneutuminen tutkimukseen ja tuotekehittelyyn*. Saatu vientipalkinto lämmitti haltonlaisia erityisen lämpimästi. ”Palkinto on arvokkain, joka valtakunnassa myönnetään. Se korostaa vientiä ja koko henkilöstön merkitystä. Kukaan ei ole yksin mitään, mutta yhteispelillä saadaan suuria aikaan”, tyytyväinen toimitusjohtaja lausui kiitoksiaan kumppaneilleen (KS 19.2.1988: Luottamus Haltoniin on lisääntynyt maailmalla...).

Yrityksen suorituskyky ja kasvu ovat Wiklundista (1997, s. 241) käsitteinä lähellä toisiaan, koska molempiin vaikuttaa samoja tekijöitä (mm. yrittäjän kyvykyys ja asenne, strateginen suuntautuminen, yrityksen ympäristötekijät ja resurssit). Suurin eroavuus liittyy Wiklundin mielestä suorituskyvyn ja kasvun edellyttämiin resursseihin panostekijänä, sillä ne vaikuttavat suoraan yrityksen suorituskykyyn, mutta vain välillisesti kasvuun niiden hyödyntämisen kautta. Koirasen (1996a) mukaan yrittäjyyteen liittyvä suorituskyky voidaan määritellä yrittäjän kyvyn, halukkuuden sekä uskalluksen muodostamana tulona, jossa yhdenkin puuttuminen näistä kolmesta osatekijästä vaikuttaa suorituskyvyn täydelliseen häviämiseen (vrt. myös Niittykangas 2003, s. 138–139). Yrittäjämäisesti toimivissa organisaatioissa (Hills ym. 1997) uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsiminen ja hyödyntäminen liittyvät elimellisesti yrityksen johdon ja avainhenkilöstön kykyihin (vrt. haltonlaisten sosiaalinen pääoma) *solmia verkostosuhteita*. Monet yhteistoiminnallisissa verkostoissa aktiivisesti esiintyvät henkilöt pystyvät vuorovaikutteisten kontaktiensa avulla havaitsemaan ja hyö-

dyntämään suuremman määrän mahdollisuuksia businekseen kuin yksinään toimivat (vrt. Hansen 1995, s. 7–19 ja Gibb 1997a).

Tässä tutkimuksessa olen korostanut jo aikaisemmin tärkeinä avaintekijöinä nimenomaan haltonlaisten keskuudesta löytyvän *sosiaalisen pääoman, verkostoitumisen sekä viestinnän merkitystä* yrityksen suorituskyvyn ja kasvun määrittäjinä. Sosiaalisen pääoma käsitteen eräinä kehittäjinä pidetään tunnettuja sosiologeja, ranskalaista Pierre Bourdieuta (ks. Bourdieu 1986) ja amerikkalaista James Colemania (vrt.1988, s. 95–118). Baron ja Markham puolestaan (ks. Baron & Markham 2003, s. 42) puhuvat sosiaalisen pääoman ohella käsitteestä yrittäjän *sosiaalinen kyvykyys*, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen kasvuun ja menestymiseen. Halton-yhtiöiden perustajan, insinööri-teollisuusneuvos Seppo Halttusen oma sosiaalinen pääoma, joka oli riippuvainen hänen kasvavasta maineestaan, auttoi perheyrittäjää luomaan yhteyksiä liiketoiminnan menestyksen ja kasvun kannalta tärkeisiin henkilöihin mm. useissa ”yhteiskunnallisissa talkoissa”. Sosiaalisen pääoman merkitystä analysoin ja tulkitsen jatkossa laajemmin.

3.4.2 Henkilökunnan merkitys ja yrityskulttuuristen arvojen sisäistäminen

Haltonilla on korostettu joukkuepeleille ominaisen yhteishengen tärkeyttä. Toiminnan alkuvaiheessa tarvittiin yhtä jalkaa astuva joukkue, joka vei läpi ne asiat, jotka oli asetettu tavoitteiksi. Mitä suuremmaksi yritys kasvoi, sitä merkittävämmäksi tuli yrityksessä olevan tietotaito- ja sosiaalisen pääoman sekä asiantuntemuksen oikea suuntaaminen, kehittäminen ja mahdollisimman tehokas hyödyntäminen. Parhaiten tämäkin työ onnistui yhteisvoimin ja pelaamalla samaa peliä. Oman talon sisäisten palkitsemisjärjestelmien myöntämiä tunnustuksia osattiin pitää vähintään yhtä tärkeinä kuin ulkopuolelta tulleita huomionosoituksia.

Yrityksessä luovutettiin monen vuoden ajan pitkään palvelleille työntekijöille Keskuskauppakamarin myöntämiä ansiomerkkejä, mutta marraskuussa 1986 otettiin käytäntöön uusi tapa huomioida ja palkita näyttävämmiin yhtiön toimintaa edistäneitä henkilöitä. Silloin luovutettiin *ensimmäiset Halton-mitalit*. Mitalin oli suunnitellut iittiläinen taiteilija Osmi Nyström. Siinä on kaiverrettuna seuraava teksti: ”*Scientia, Ars, Voluntas, Acriter, Agendo* – Tieto, Taito, Tahto, Sisukkaasti, Ponnistellen” (IS 13.11.1986: Ensimmäiset Halton-mitalit jaettiin). Mitalit on tarkoitettu annettaviksi henkilöille, jotka ovat vaikuttaneet poikkeuksellisen ansiokkaasti Halton-konsernin menestymiseen Suomessa tai ulkomailta. Niitä on määrä jakaa vuosittain Suomen haltonlaisille enintään kolme kappaletta, tytäryhtiöissä toimiville samoin kolme kappaletta. Mitali voidaan luovuttaa myös Halton-ansioituneille ulkopuolisille sidosryhmäläisille.

Valintaprosessi etenee siten, että esimiehet valitsevat ja esittävät ehdokkaat, jotka yhtiön hallitus vahvistaa. Ulkopuoliset mitalinsaajat valitsee hallitus. Halton-mitali *painottaa ahkeruutta, ammattitaitoa ja hyöää yhteispeliä*. Ensimmäiset mitalit ojennettiin Iitin kunnanjohtajalle Harri J. Heikkilälle sekä kolmelle pitkäaikaiselle haltonlaiselle: myyntipäällikkö Juha Elfille, linjanhoitaja Heimo Saloselle ja toimitusjohtaja Seppo Halttuselle (Laalo 1994, s. 142). Seuraavina vuo-

sina mitalin ovat saaneet useat haltonlaiset osaajat sekä muutamat koti- ja ulkomaiset sidosryhmäläiset ja yhteistoimintakumppanit. Penrose (1995) toteaa, että yrityksen kasvun sisäisistä tekijöistä avainasemassa on yrittäjä, perheyri-tyksen omistaja ja johtaja, jonka kasvuhaluudesta, asenteesta, motivaatiosta ja kyvykkyydestä johtuu yrityksen ja sen toimintaprosessien kehittäminen niin, että tavoitteena on ylivoimaisen kilpailuedun turvin hankittu tuottava kasvu.

Tammikuussa vuonna 1990 yhtiön hallitus päätti lisätä palkitsemismuoto- ja Halton-kunniakirjalla. Kunniakirjan saamisen edellytyksenä on menestyksel- linen pitkäaikainen työskentely ja yhtiön tavoitteiden saavuttamista tukeva toiminta. Erityisen sopivana palkitsemiskohteena pidettiin onnistunutta projek- tiluonteista suoritusta. Kunniakirjan lisäksi palkitulle maksetaan rahapalkinto, joka on 50 % Halton-mitaliin liittyvästä suoritulisästä. Palkittavan valitsee esi- mies ja vahvistaa yhtiön toimitusjohtaja (Hkptk 8.1.1990 ja S. Halttusen muistio 21.12.1989). Verrattuna Halton-mitaliin kunniakirjan käyttö on jäänyt vähäi- semmäksi. Luettelot sekä mitalisteista että kunniakirjojen saajista ovat tutki- muksen liitteissä.

Saadut tunnustukset on ansaittu ahkeralla työllä haltonlaista joukkuepeli- henkeä noudattaen. Mitä tähän me-henkeen oikein liittyy, ilmenee seuraavista kohdista ja lisäselvennyksistä, jotka sisältyivät haltonlaisina arvoina teollisuus- neuvos Halttusen elokuussa 1986 avainhenkilöille järjestetyn koulutustilaisuus- den päätöspuheeseen (S. Halttusen oma arkisto, Laalo 1994, s. 144–146 ja Yri- tysvalmennus-lehti 2/1986 Risto Kauppinen: Halton Oy:n yrityskulttuurin ja arvojen tiivistelmä, eli *miten haltonlaiset tekevät työtä*):

1. *Työn ahkera tekeminen.* Haltonilla arvostetaan ahkeraa tekemistä, sitä että paneudutaan asioihin ja tekemiseen. Juha Halttunen on kuvannut tätä ”calvinistilais-luterilaiseksi työmoraaliksi”.
2. *Ei johtajakeskeisyyttä.* Valtaa ja vastuuta delegoidaan niin paljon kuin ihmi- set ovat valmiit sitä vastaanottamaan.
3. *Esimies johtaa esimerkillään edestä.* Jos esimies sanoo toista ja toimii toisin, se ei ole uskottavaa. Esimiehen on johdettava omalla käytöksellään ja esi- merkillään edestä.
4. *Motivoitunut henkilökunta.* On toimittava niin, että henkilökunta on moti- voitunut. Johdonmukaisuus on tärkeä asia erilaisissa ratkaisuissa.
5. *Hyvä yhteistyö.* Byrokratiaa ei saa syntyä osastojen välille, ja ihmisten välil- lä on toiminnan pelattava.
6. *Henkilökunnasta huolehtiminen.* Henkilökunnalta saa vaatia, mutta siitä on myös huolehdittava niin, että jokainen kokee ylpeyttä työstään ja siitä, että on Haltonilla töissä. Toiminnassa on oltava oikeudenmukainen.
7. *Palkitsemisjärjestelmän tulee toimia.* Poikkeuksellisen hyvästä työsuorituk- sesta tulee palkita erikseen.
8. *Asioiden on edettävä.* Asioiden on sujuttava, pelin on kuljettava. Sumaa ei saa syntyä. Oli tilanne mikä tahansa, veden on virrattava. Tämä on kaikkien vastuulla. Ja jos sumaa alkaa syntyä esimerkiksi jonkun esimiehen toimin- nan takia, minun luokseni on suora yhteys. Tulppa poistetaan.

9. *Nopea päätöksenteko.* Varsinkin operatiivisissa asioissa päätöksiä on synnyttävä nopeasti. Nopea päätöksenteko erottaa menestyjät muista.
10. *Jatkuva koulutus.* Kansainvälistyminen, uudet tuotantomenetelmät, uudet tuotteet jne. eivät ole mahdollisia ilman koulutusta. Haltonilla pyritään jatkuvaan kouluttamiseen. Myös jatkokoulutuksesta sekä tiedon hankinnasta on huolehdittava.
11. *Luotettava laatuyritys.* Asiakkailta on oltava Haltonista sellainen kuva, että olemme luotettava laatuyritys. Että sanamme pitää ja laitteemme toimivat, kuten on luvattu.
12. *Asiakas on kuningas.* Asiakas antaa meille oikeuden työpaikkaamme. Asiakas on numero yksi, meidän kuninkaamme, jonka eteen ja jonka takia meidän on tehtävä kaikemme.

Halton-yhtiöiden perustajan Seppo Halttusen henkilökunnan koulutustilaisuudessa vuonna 1986 esittämät perheyrittäjien me-henkeä ja toimintafilosofiaa koskevat ohjeet ja asennemääritykset ovat pysyneet yhtiön yrityskulttuuriin sisältyvinä avainkohtina. Ne ovat teollisuusneuvoksen miettimä ydinasioita ja arvoja, joita hiotaan jatkossa sekä muuttuvaan että kehittyvään liiketoimintaympäristöön sopivaksi haltonlaisuuden normistoksi (vrt. Koironen 2007, s. 28: Omistajan vastuu perheyrittäjissä).

3.4.3 Yrityksen tieto- ja osaamispääoman sekä tietämyksen jakamista ulkoisissa suhdeverkostoissa

Yrityksen suhdeverkostot ovat sen sosiaalista tietopääomaa. Päätökset siitä, miten milläkin alalla ja missäkin tilanteessa on viisasta toimia, kuuluvat *tietopääoman hallinnan piiriin*. Haltonilla tätä pääomaa ohjataan avoimessa ilmapiirissä henkilökunnan spontaania aloitteellisuutta tukien. Yhtiön sisäisen viitekehityksen systeeminen toiminta on ohjautunut uomiinsa vuosien aikana. Orgaanisesti ja dynaamisesti kehittyvälle yritykselle on tämän lisäksi tärkeää *hoitaa myös ulkoista suhdeverkostoaan*. Halton-konsernissa ei ole tunnettu huolta vain omasta yrityksestä ja sen menestymisestä, vaan koko lvi-alasta sekä Suomessa kulloinkin harjoitetusta talous-, yhteiskunta- ja yrittäjyyspolitiikasta (vrt. Koironen 2007, s. 25–27). Tietämyksenhallintaan kuuluu oleellisesti toimiminen ja vaikuttaminen myös ulkoisessa viitekehityksessä yrityksen seinien ulkopuolella (Seppo ja Evaliisa Halttunen 26.4.2005, Nieminen 20.5.2003).

Perheyrittäjä voi laajentaa tietämystään nopeasti hankkimalla uutta tietoa ulkopuolisista lähteistä. Tuomalla uutta tietoa ulkoa yritys pääsee Dorothy Leonardin (1995, s. 59–135) mielestä käsiksi sellaiseen sille tärkeään tietoon, jota ei ole riittävästi yrityksen sisällä. Seppo Halttunen osasi käyttää strategisen taitavasti oman organisaationsa tieto- ja osaamispääoman lisäämiseksi niin aikaisemmin hankkimiaan yhteyksiä kuin uusia suhteitaankin. Tiedon siirtäminen muista yhteyksistä omaan käyttöön vaatii mm. Delmarin mielestä (1996, s. 8–9) sosiaalisiin taitoihin perustuvaa osaamista sekä sosiaalista kykyä ihmiskeskeiseen vuorovaikutukseen. Tällaista verkostoitumista voidaan kutsua toiminnaksi *tietolinkeissä* (Badaracco 1991, s. 107–111 ja 128). Tietolinkit ovat luonteeltaan in-

tiimejä. Niihin osallistuvien on pakko toimia läheisessä luottamuksellisessa yhteistyössä, jotta laadukkaan tiedon luominen ja sen jakaminen onnistuu.

Halton Oy:n *julkinen yrityskuva ja yhtiön luottamusväö* nousivat entistä laajempaan tietoisuuteen Kausalan tutkimus- ja tuotekehityskeskukseen valmistamisen jälkeen vuonna 1984. Yrityksen perustaja-insinööriin näkemyksiä ja haltonlaisen oppimishistorian salaisuuksia haluttiin kuulla varsinkin silloin, kun *keskisuuren teollisuuden ääni piti saada vakuuttavast esille*. Kausalalaiset kannanotot oli koettu niin painaviksi, että Lahden kauppakamari palkitsi Seppo Halttusen syksyllä 1986 hänen vuoden mittaan pitämistään puheenvuoroista. Pedler mm. on sitä mieltä, että yritystoiminnassa oppivan yrityksen johdon toimintamalli on haasteellisen tärkeää, jopa välttämätöntä (Pedler ym. 1991, s. 1–5).

Perheyritystä Halttusen kannanottojen katsottiin sisältävän sellaisia tuoreita ja kypsiä ajatuksia, joiden takana on kunnan suomalainen mies. Halttusen suoraselkäistä kansalaisrohkeutta olivat valitsijoiden mielestä osoittaneet hänen monet reippaat kannanotonsa, joiden kera oli viestitetty terveisiä maamme päättäjätahoille yritysilmastomme ja sen kasvuympäristön kehittämistarpeista (vrt. mm. Hansen 1995 ja Gibb 1997a). Henkisiä ja aineellisia voimavaroja yhdistämällä ja keskittämällä olisi Kausalan keskustelevalle yritys-kulttuurin johtohahmon mielestä mahdollista saada syntymään uutta teollisuutta, joka panisi taloutemme pyörät pyörimään entistä vinhemmin. Siten voitaisiin turvata Suomen kohoava elintaso ja hyvinvointi (ESS 26.11.1986 Talouselämän palkitut puheenvuorot: Seppo Halttunen palkittiin asiantuntemuksestaan).

Kehittämistarpeet ja kehitystoiminta olivat nousseet maaherra Matti Jaatinen virkaantulon aikoihin vuonna 1984 alueellisesti merkittäviksi ykkösaiheiksi Kymen läänissä. Lappeenrantaan perustettiin teknillisen korkeakoulun (nyk. yliopisto) yhteyteen joulukuussa Kymen läänin kehitysyhtiö Eficap Oy (aluksi nimi oli Eficon Oy), jonka tehtävänä oli pienten ja keskisuurten yritysten tukeminen. Yhtiön hallituksen puheenjohtajaksi valittiin Jaatinen läheinen yhteistyökumppani Seppo Halttunen, hallituksen varapuheenjohtajaksi rehtori Juhani Jaakkola LTKK:sta ja toimitusjohtajaksi agronomi Jukka Kurppa (Kymen Sanomat 30.11.1984 ja informantin haastattelu 8.9.2003). Kymen lääni oli 1980-luvun loppuvuosien laskusuhdanteen ja Imatran Valco-operaation johdosta ajautunut taloudelliseen taantumaan. Valtioneuvosto nimitti helmikuussa 1986 korkean tason neuvottelukunnan pohtimaan läänin ongelmia (KS 28.2.1986: Kymen läänin vaikeuksien syvyys tunnetaan). Kymi-neuvottelukunta työskenteli huhtikuusta 1986 toukokuuhun 1988. Se teki hyvää työtä ja esitti monipuolisia ehdotuksia läänin kehittämiseksi. Ehdotusten painopistesuunnaksi muodostui *pkt-yritysten synnyttäminen lääniin*.

Neuvottelukunnan järkevät kehittämis- ja tervehdyttämisehdotukset kilpistyivät kuitenkin maamme ylätasoa päättäjien haluttomuuteen. Sekä maaherra Jaatinen että teollisuusneuvos Halttunen olivat vuonna 2003 edelleen yhtä mieltä siitä, että mikäli Kymen lääni olisi saatu *uusteollistamisen täysimittaiseksi koealueeksi jo 1980-luvulla, olisi se antanut terveen ja toimivan mallin koko Suomen nostamiseksi jaloilleen seuraavalla vuosikymmenellä* (Eteenpäin 15.4.1987: Enemmän ideoita, vähemmän paperia, keskustelut M. Jaatinen sekä S. Halttusen kanssa 1985–1988 ja 8.9.2003).

Vuoden 1987 syksyllä teollisuusneuvos Halttusta pyydettiin mukaan seuraaviin "tervehdyttämistalkoisiin". Yhteiskunta- ja talouselämämme huomattavimpia vaikuttajia oli kutsuttu koolle Joensuussa pidettävään seminaariin. Koontumisen esikuvana oli kymmenkunta vuotta aikaisemmin pidetty Korpilammen konferenssi, joka oli hahmottanut vuosiksi eteenpäin maan talouspoliittisia tavoitteita ja luonut tukevan pohjan poliittisen elämän kehutulle ja haukutulle *konsensukselle*. Joensuun yliopiston Carelia-salissa järjestetyssä tilaisuudessa oli pääteemana "Ihminen uudistuvassa työelämässä". Päättäjien pohdittavana oli lisäksi tärkeä kysymys, miten Suomen käy, kun maailma muuttuu yhä kiihkeämpään tahtiin. Tilaisuuden pääesiintyjät olivat Kalevi Sorsa ja tuore pääministeri Harri Holkeri. Puhujana oli myös Seppo Halttunen. Hänen teemaan oli pkt-yrityksen synty ja kansainvälistyminen (KL 10.9.1987).

Itse tilaisuudesta kansan mieliin jäi pysyvästi sana *rakennemuutos*, josta tuli Holkerin punamustahallituksen tunnus. Kokouksen mannekiiniksi nostettiin pkt-yritysten näkemyksiä selvittänyt perheyrittäjä Seppo Halttunen. Lehdistö otsikoi Halttusen esiintymistä maukkailla otsikoilla: "Pkt-mies päätähtenä neuvosten pidoissa." Kausalan neuvoksen keskeiseksi viestiksi muodostui seuraava sanoma: "Ilmapiiirissä on parantamisen varaa. Suomalaisen yrityksen hyvyys tai huonous ratkaistaan omalla työpaikalla. Yritysten pitäisi saada vapaammin hoitaa sisäisiä asioitaan ja kehittää esimerkiksi tulospalkkausta. Yhteispelijärjestelmien tavoitteena pitää olla henkilöstön motivointi vastuun kantamiseen kilpailukyvyyn parantamiseksi. Toiminnan yleiset raamit voivat olla löysät" (KS 18.11.1987: Haltonin toimitusjohtaja: Ilmapiiirissä on parantamisen varaa, Etelä-Suomi 18.11.1987: Maaherra Jaatinen säteili tyytyväisyydestä: "Tämä on vahvistanut uskoa"). Tilaisuus oli Matti Jaatisesta anneiltaan hyvä ja aivan Korpilampi ykkösen veroinen.

Seuraavaa suurta talouspoliittista keskustelu- ja valmennustilaisuutta, jossa haluttiin kuulla *teollisuusneuvos Halttusen henkilökohtaista arvopohjaa, kokemuksia ja asiantuntemusta*, saatiin odottaa 1990-luvun alkuun. Tammikuun 15. päivänä 1992 nuori pääministeri Esko Aho seisoi Ritarisalissa Helsingissä vastaanottamassa neuvostason työryhmän raporttia siitä, millä tavalla saataisiin "äkkiä ja täysin yllättäen" polvilleen pudonneen Suomen talous uuteen nousuun (KL 6.11.1991: Pääjohtajat keskustelemaan teollisuuden tulevaisuudesta). Maamme historian voimakkaimman kasvun vuodet olivat jääneet taakse, kasinohuumasta oli vain muisto jäljellä. Laman synkkä varjo leijui koko valtakunnan päällä. Jotain täytyi tehdä. Työryhmän puheenjohtajana oli Kansallispankin uusi pääjohtaja Pertti Voutilainen ja sen yhtenä jäsenenä Halton-konsernin Seppo Halttunen. Joukkuetta kutsuttiin vuorineuvosryhmäksi. Kaikki eivät olleet ihan vuorineuvoksia, mutta miesten monipuolinen asiantuntemus ja painoarvo olivat silti mittavat.

Voutilaisen kädessä oli keltainen vihkonen, jonka otsikkona oli: *Suomi tarvitsee uusteollistamishjelman*; jotta suomalainen elintaso, sosiaaliturva ja työllisyys voitaisiin turvata, tarvitaan vuosikymmenen loppuun mennessä teollisuutta, ennen kaikkea vientiteollisuutta, puolet lisää vuoden 1991 tasosta (HS 6.11.1991). Uusteollisuuden tiedettiin tuovan tuloja, mutta se ei yksistään riittänyt. Oli ryhdyttävä todelliselle säästökuurille. Tarvittiin kovia lääkkeitä. Muu-

takaan mahdollisuutta ei ollut. Seppo Halttunen edusti työryhmässä jälleen lähinnä pk-sektoria. Muiden neuvosten joukossa hänellä oli ylivoimaisesti paras kokemus siitä, mitä uusteollistaminen merkitsee käytännössä. Miltä tuntui käynnistää tehdas tyhjästä? Mikä oli oikea-aikaisten tutkimuspanosten, innovaatioiden ja investointien merkitys? Milloin piti lähteä kehittämään aivan uutta liikeidea toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi? Miten oli motivoitava omaa tehdasjoukkuetta, jotta *päästäisiin yhteispelillä mahdollisimman hyvään tuotavuuden kasvuun?*

Kausalan perheyrityksen mielestä kaikinpuolista joustavuutta olisi lisättävä työpaikoilla: ”Suomeen on luotava kunnon edellytykset suurelle joukolle pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Sen vuoksi tarvitaan apua ja kannustusta yritysten käynnistämisessä.” Työryhmä ehdotti valtiolle 15 miljardin markan panostusta teollisuuden tukemiseen ja uusteollistamiseen vuosittain. Sillä Suomi lähtisi uuteen nousuun. Valtion pitäisi uskaltaa ottaa riskejä auttaessaan pk-teollisuutta liikkeelle. Suomen teollisuus olisi nostettavissa nopeasti jalkeille, jos vain riittäisi halua ja tietämystä (HS 16.1.1992: Vuorineuvosryhmältä 15 miljardin elvytysohjelma). Alkaneesta lamasta tuli kuitenkin tuntuvasti syvempi kuin oli osattu kuvitellakaan. Neuvosten lääkkeitä oli joka tapauksessa hyötyä Esko Ahon hallitukselle, ennen kaikkea sen omapäiselle valtiovarainministerille Iiro Viinaselle. Tehtäviä oli paljon edessään.

Teollisuusneuvos Seppo Halttusen nauttima luottamus ja hänen kutsumisensa moniin valtakunnallisesti arvostettuihin neuvottelukuntiin asiantuntijajäseneksi voidaan ymmärtää koko perheyrityksen kannalta jatkossa toteutuvana kollektiivisena henkisenä kasvuna (vrt. Flamholtz & Randle 2000, s. 42–43). Henkisen kasvun merkittävänä tekijänä on myös nähtävä Halton-konsernin onnistumisten ja menestymisen kokemuksista tapahtunut oppiminen, jolla on ollut sekä perheyrityksen Halttusen että koko Halton-organisaation itsetuntoa ja motivaatiota kohottava vaikutus (vrt. Hall 1990 ja Ruohotie 1998, s. 103). Yrityksen poikkeuksellisen vahva kasvudynamiikka edellyttää yrittäjältä itseltään riittävää motivaatiota, halukkuutta ja suorituskykyä sekä kasvun että menestyksen toteuttamiseksi (vrt. Storey 1994). Eriksson (2002) on määritellyt käsitteen *yrittäjyyispääoma*, joka tarkoittaa yrittäjyysosaamisen ja yrittäjämäisen sitoutumisen tulomuodossa esitettyä funktiota. Tutkimus todistaa, että Seppo Halttusen vahva yrittäjyyispääoma on ollut Halton-konsernille tärkeä panostekijä. Tutkija-informantin havaintojen mukaan se on tuonut hänen perustamalleen perheyritykselle huomattavaa kilpailuetua niin kotimaassa kuin kansainvälisilläkin kentillä (Eriksson 2002, s. 275–290).

3.5 Voimakkaan kasvun ja profiloitumisen kymmenen vuotta 1980–1990

Halton-konserni nousi perustajansa Seppo Halttusen operatiivisena toimitusjohtaja-kautena (1969–1991) alansa kansainvälisesti tärkeäksi suunnannäyttäjäk-

si. Pohjois-Amerikassa konsernin tuotteet edustivat alan huippua ja Keski-Euroopassa se oli saavuttanut voimakkaan roolin uuden teknologian ja tietämyksen tuojana perinteisen tekniikan täydentäjäksi. Yhteispeli Teknillisen korkeakoulun kanssa oli ollut avainasemassa. Professoreiden Vuorelaisen ja Sepäsen johdolla tehdyt lukuisat diplomityöt sekä muut alan tutkimukset olivat vieneet Halton-yhtiöiden tuotekehitystoimintaa merkittävästi eteenpäin. Jo 1980-luvun alkuvuosina alkoi kuitenkin käydä selväksi, että yhtiö tarvitsee kipeästi ja nopeasti oman laboratorionsa, uudenaikaisen tutkimus- ja kehityskeskus.

Haltonlaisten määrätietoisena tarkoituksena sekä strategisena visiona oli kehittää korkealuokkaisen tutkimus- ja tuotekehityksen avulla yhdeksi oman alansa markkinajohtajaksi maailmassa. Pitkälle 1980-luvun puolelle yhtiö oli sen johtaja-valmentajaa lainaten ”potkiskellut harjoittelutyöliin lähialueiden mutasarjoissa ja harrastanut lähivientä”. Tutkimuskeskuksen valmistuttua keväällä 1984 Halton-tiimillä oli rahkeita ottaa uudet ideat ja innovaatiot rohkeasti käyttöön. Yhtä aikaa tutkimuskeskuksen rakentamisen kanssa haltonlaiset lähitivät ennakkoluulottomasti mukaan heille sopivaan businekseen: pullonpalautuslaitteiden tuotekehittelyyn. Halton-yhtiöille oli nyt kehittymässä toinen korkeateknologinen tuotealue, jolla myös oli edessään laajat menestyksen kentät.

Iitti oli ollut haltonlaisille erinomainen teollisuuspaikkakunta ensimmäiset viitisentoista vuotta. Vuonna 1986 yhtiö panosti vielä voimakkaasti Kausalaan. Tehtaita laajennettiin lähes 2.200 neliometriä. Laajennukset olivat välttämättömiä viennin voimakkaan kasvun takia. Kausalan uutta tutkimuskeskusta jouduttiin myös heti laajentamaan. Kaikki näytti toimivan Haltonilla niin kuin vanhoina hyvinä aikoina. Mutta pian saatiin kuulla hälyttäviä uutisia, jotka järkyttivät Iitin kunnan päättäjien rauhaa. Halton Oy ja kierrätystoimintaan vihkiytynyt Halton System Oy olivat aloittaneet tehtaiden rakentamisen Lahteen ja Heinolaan. Lisäksi emoyhtiö rakensi Vantaalle melkein 10 miljoonaa markkaa maksaneen myynti- ja suunnittelukonttorin. Huoli yhtiön pääpaikan siirrosta Iitistä muualle oli ennenaikaista. Haltonlaisten oli kuitenkin pakko ajatella ja tehdä vaihtoehtoisia ratkaisuja tulevaisuuden varalle.

Väkevästi 1980-luvulla kehittynyt ja kasvanut Halton oli vuosikymmenen lopulla 300 miljoonan markan konserni, joka tarjosi työpaikan noin 700 henkilölle. Omia yhtiöitä oli kymmenessä maassa. Strategisesti kauaskantoinen päätös oli ranskalaisen Anemotherm-yritysrypäeseen kuuluvien kolmen tehtaan osto vuonna 1989. Keski- ja Etelä-Euroopan tiet olivat avoimina edessä. Oma tehdas rakennettiin myös USA:han. Kansainvälistyminen kasvoi räjähdysmäisesti. Aakkoset oli käyty historiallisesti oppimassa ja opettamassa Kanadassa, mutta vasta korkeatasoisen tutkimuskeskuksen käyttöönoton jälkeen tapahtui Halton-konsernin nousu yritysmaailman ylimmille sarjatasoille. Ensin kiipeäminen ykkösdivisioonaan ja sen jälkeen monikotimaisena, globaalina tehdasjoukkueena kohti huippujen mestaruussarjaa. Kansainvälistymisen jatko oli tästä eteenpäin yksinkertaisempaa, sillä ”maailman kentät näyttivät kevyemiltä kiertää...”.

4 MONIKOTIMAISENA MESTARUUSSARJASSA

4.1 Halton yhtiötetään, toiselle polvelle lisää vastuuta

Koko 1980-luvun loppu oli talouselämän ylikuumenemisen aikaa. Suomessa ja myös muualla maailmassa puhuttiin erityisesti rakennustoiminnan liian nopeasta nousukehityksestä. Rakennusteollisuus tuotti tavaraa niin paljon kuin vain ehti. Halton vastasi omalta osaltaan kysyntään täydellä volyymillaan. Yhtiön kasvu oli ollut sen 20-vuotisen uurastuksen ajan hämmästyttävää. Vuosittainen liikevaihto oli lisääntynyt keskimäärin 31,5 prosenttia. Pyöreitten vuosien kunniaksi painatettiin Halton-lehti, jossa toimitusjohtaja Seppo Halttunen korosti kohteliaasti yritykselle tärkeiden yhteistyökumppaneitten merkitystä (Laalo 1994, s.159, Halton-lehti 1/1989). Halton Oy:stä olisi tullut maailman suurin ilmanjakolaitteita valmistava yritys, jos se olisi hyväksynyt yhdysvaltalaisen Anemostat Productsin omistusta koskeneet kaupat vuonna 1991. Myönteisessä tapauksessa konsernin liikevaihdon visioitiin laskelmien mukaisesti nousevan 2 miljardiin markkaan vuoteen 2000 mennessä. Yhtiön hallitus oli valintojen kiteytyspisteessä (Wall Street Journal ja ESS 21.3.1991: Halton maailman suurimmaksi ilmanjakolaitteiden tekijäksi, Halttuset ja Nieminen eri aikoina 1989–1991). Oli valittava tulevan kasvun ja kehityksen suunta.

Yrityksen systeemisen toiminnan historia olisi puoltanut rohkean dynaamista hyökkäyspeliä Amerikan mantereella, mutta kokemus ja ammattimainen näkemys kehottivat olemaan toimimatta, olemaan *bifurkatiivisesti tilannetietoisia* ja jättämään houkutteleva tilaisuus käyttämättä (vrt. Ståhle & Grönroos 1999, s. 119–120). Halton-systeemi oli tehnyt oikea-aikaisen kielteisen valintansa. Systeemi oli hylännyt suuren määrän informaatiota. Oli syntynyt uusi näkemys, uusi pelin lukeminen, ja oli valittu toisenlainen kehityksen suunta. Tiedettiin, että riskillä ja kasvun ahmimisella on rajansa. Kaupan tekemättä jättäminen muodostui tärkeäksi suunnannäyttäjäksi yhtiön tulevaisuuden skenaarioissa. Amerikan valloitus sai jäädä, sillä ajatukset oli suunnattu lupaaville Kaukoidän markkinoille. Strateginen päätös oli kypsymässä.

Professori Koiranen (1993) kuvaa tietynlaisiin yrittäjärooleihin sisältyviä epäonnistumisen riskejä. Lähtökohtana tuhoavalle menestykselle on hänen mielestään dialektinen kehityskulku, jonka mukaan menestys luo tyytyväisyyttä. Tyytyväisyys voi johtaa eri syistä menestymättömyyteen. Menestyksen innossa yrittäjä saattaa sortua harhapoluille kuten liian tuotantokeskeiseen ajatteluun, liialliseen kasvuhuumaan, harkitsemattomiin maailmanvalloituksiin ja innovaatioiden pakkomielteisiin, jolloin yrityksen menestymisen kannalta tärkeitä näkökohtia jää ottamatta tarpeellisessa määrin huomioon (ks. Koiranen 1993, s. 111–114).

Haltoniin verrattavien ja vakaaseen kehitykseen päässeitten perheyrittysten kohdalla liialliseen kasvuintentioon liittyvä riskinotto on yrityskulttuurinen kysymys. Harkitsevat perheyrittäjät eivät lähde tavoittelemaan yrityksensä kasvattamista ainakaan itsetarkoituksellisesti ja pelkkänä imagokysymyksenä (vrt. Nissinen 1999 ja Ward 1997). Porter (1997, s. 34) varoittaa, että pakonomainen halu pullistella voi vaarantaa yrityksen pitkäjännitteisen strategian. Monet yritykset sortuvat tavoittelemaan vääränlaista kasvudimensiota; lisäävät haluttuja ominaisuuksia ilman etukäteisharkintaa, tai sovittavat epärealistisia tavoitteita strategiaansa. Ne voivat myös hankkia uusia asiakkaita, yrityksiä tai markkinoita ajattelematta tarkemmin seurauksista (Porter 1997, s. 34). Yritys voi Porterin mielestä kasvaa hallitusti ja kannattavasti, jos se keskittyy entistä tarkemmin ydinosaamiseensa ja niihin tuotetyyppeihin, joissa yritys on ansioitunut aikaisemminkin. Porterista ei ole viisasta pyrkiä levittäytymään kaikille houkuttelevan näköisille kasvukentille (ks. Porter 1997, s. 34, ja Robson ym. 1993, s. 37–45). Covin (1990, s. 407–408) arvioi, että *teknologisella kehitymisasteella on merkittävä vaikutus erityisesti keskisuurten kasvuhakuisten teknologiayritysten strategisille päätöksille, valinnoille ja yleiselle strategiselle ajattelulle*.

Maailmanlaajuista huippusuhdannetta seurasi jyrkkä taloudellinen alamäki, joka ravisteli pahoin Suomen elinkeinoelämää. Halton-konsernille se merkitsi uudenlaista ajattelua; piti ruveta tinkimään sekä liikevaihdon kasvusta että tuloksen tasosta. Haltonlaisten oli pysähdyttävää vetämään henkeä ja ruvettava visioimaan tulevaisuutta teoreettisesti ja kaukoviisaasti harkiten. Vuoden 1992 alussa Halton-perheyhtiöiden perustaja Seppo Halttunen oli 64 vuoden ikäinen. Hän oli ajatellut monta kertaa viimeisten vuosien aikana jättävänsä perheyrittäjän omille pojilleen. Aika oli nyt kypsä. Pojat Juha ja Mika olivat saaneet opintonsa päätökseen ja ehtineet kantaa vastuuta sekä omassa perheyhtiössä että muissakin työpaikoissa. Haltonilla heille oli kertynyt kokemusta niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Kumpikin pojista oli osallistunut yhtiöiden hallitusten työskentelyyn kevästä 1985 lähtien. Juha Halttunen oli käynnistänyt kierrätysliiketoiminnan Heinolassa, ja Mika oli tullut kesällä 1991 takaisin Yhdysvalloista. Hän vaihtoi silloin Glasgow´ssa Kentuckyssa toimivan Halton Co:n toimitusjohtajuuden Halton Oy:n varatoimitusjohtajan tehtäviin.

Halton Oy:n yhtiöittäminen toteutettiin perjantaina tammikuun 17. päivänä 1992. Yhtiön hallitus päätti, että Halton jaetaan kahdeksi itsenäiseksi yhtiöksi Halton Oy:ksi ja Halton System Oy:ksi. Halton Oy:n toimitusjohtajaksi nimitettiin vuoden alusta Mika Halttunen ja kierrätysautomaattien valmistukseen erikoistuneen Halton Systemin toimitusjohtajaksi Juha Halttunen. Järjestelyjen jäl-

keen Halton Oy keskittyi ilmanvaihtolaitteiden valmistukseen. Yhtiön Kausalan tehtaat työllistivät 250 ja Lahden tehdas 70 henkilöä. Ranskan tehtaiden palveluksessa oli noin 200 ihmistä. Halton Oy:n yhteenlaskettu liikevaihto oli silloin hieman yli 200 Mmk (KS 18.1.1992: Halton yhtiöitetään, IS 9.1.1992). Mika oli 31-vuotias diplomi-insinööri ottaessaan vastaan toimitusjohtajan tehtävät.

Halton System Oy:llä oli Heinolan tehtaan lisäksi yksiköt Ruotsissa, Tanskassa, Hollannissa, Belgiassa, Ranskassa ja Saksassa. Yhtiön liikevaihto oli 50 miljoonaa markkaa. Laskusuhdanteenkin aikana yrityksen liikevaihdon kasvu oli ollut samanlaista kuin Haltonilla sen parhaina vuosina, eli 39 % vuodessa. Juha Halttusen ja Heinolan tehtaan alaisuudessa toimivat lisäksi myymäläkalusteita valmistavat USA:n ja Kanadan tehtaat, joiden yhteenlaskettu liikevaihto oli 80 miljoonaa markkaa. Tehtaat työllistivät yhteensä 130 henkilöä (Laalo 1994, s. 179–180, S. Halttunen haastattelussa 19.2.2003 ja 26.4.2005). Juha oli 32-vuotias kauppatieteiden maisteri (Master of Arts).

Mika Halttunen joutui ottamaan toimitusjohtajan tehtävät vastaan ankeissa tunnelmissa. Rajun maailmanlaajuisen laskusuhdanteen johdosta Haltonisakin oli pakko toteuttaa henkilöjärjestelyjä. Edellisen kerran oli ottanut yhtä koville kohta yhtiön perustamisen jälkeen 1970-luvun alussa. Silloin syyt olivat toisenlaiset. Vastaanotettuja töitä ei pystytty toimittamaan sovitussa ajoissa, kun systeeminen toimintatapa ei vielä siinä vaiheessa pelannut ketjun kaikkien lenkkien osalta. Helmikuussa 1992 jouduttiin irtisanomaan yhteensä 39 toimitushenkilöä ja työntekijää (IS 6.2.1992: Mika Halttunen: "Henkilöjärjestelyt riittävät."). Supistusten syynä oli kotimaan markkinoiden täydellinen toimimattomuus ja tärkeimpien vientimaiden Ruotsin ja Englannin alamäki. Lahden tehtaalta irtisanottiin kymmenen henkilöä.

Perren (1999 ja 2000, ks. lisäksi J. Halttunen 2004, s. 109–110) kertoo kasvuyritysten case-tutkimukseensa perustuen, että kasvavan ja kehittyvän yrityksen neljä välitöntä kasvun lähdeä ovat: yrittäjän kasvumotivaatio, kasvun johtamisen taito, resurssien hankintakyky sekä riittävä yrityksen tuotteiden kysyntä markkinoilla. Kasvun lähteiden taustalta Perren on löytänyt aikaisempiin tutkimuksiin nojautuen 16 kasvutekijää, jotka vaikuttavat edellä mainitun kasvun lähteiden taustalla ja jotka voivat olla yrittäjän kokonaan tai osittain hallittavissa (mm. oma motivaatio ja johtamistekijät). Yrittäjän valvonnan ulkopuolella olevia ovat: kilpailutekijät, yleinen taloustilanne (lama ja laskusuhdanteet) ja toimialan rakenne sekä ne tekijät, jotka yrittäjän on tiedostettava ja joihin hänen on yritettävä vaikuttaa (perhe, yrityksen henkilöstö ja sidosryhmäläiset sekä verkostosuhteisiin liittyvät tekijät). Perrenin "monihaasteellisiin löydöksiin" viitaten emo-Haltonin nuorella toimitusjohtajalla oli masentavan stagflaation vallitessa edessään todelliset "Mikan oppimishistorialliset vuodet".

Juha Halttusen Halton System toimi sellaisella alalla, etteivät Halton Oy:tä koskevat laskusuhdanteen vaikeudet olleet haittaamassa hänen yrityksensä liiketoiminnan kasvua. Varsinkin vienti veti. Tukholman lähistöllä toimiva tavaramaloketju muun muassa tilasi vuosien 1992–1993 vaihteessa sata pullonpalautusautomaattia. System Oy laajensi tilojaan ja keskitti toimintojaan. Se tarvitsi myös kymmenen henkilön lisäyksen tehtaalleen (Kauppakamari-lehti nro 9/1991: Juha Halttunen: "Nyt on matkustettava ja tehtävä kauppaa, ESS

4.2.1992: Haltonilta laajennus Heinolaan). Paikat täytettiin muualta Kausalasta ja Lahdesta Heinolaan siirtyvillä haltonlaisilla.

4.2 Monikotimainen konserni

Tarkasteltaessa Halton-yhtiöiden kehitystä sen perustamisesta lähtien 1990-luvun alussa tapahtuneeseen sukupolvenvaihdokseen asti voidaan panna merkille väkevät panostukset tutkimus- ja kehitystoimintaan sekä rohkeat päätökset levittäytyä monikotimaisille, globaaleille kentille. Perheyhtiötä on pidettävä yhtenä parhaista suomalaisista malliesimerkeistä onnistuneessa kansainvälistymisessä. Haltonlaiset ovat edenneet rohkeasti korkealuokkaiset tuotteet mukanaan uusille alueille ja strategiansa mukaisesti perustaneet omia yhtiöitä tai ostaneet yrityksiä. Etabloiduttuaan ulkomaille konserni on systemaattisesti ja nopeasti pyrkinyt sopeuttamaan vieraiden yrityskulttuurien piirteet omaan kulttuuriinsa sopiviksi – tai päinvastoin.

Monikotimaistuminen ei aina ole ollut helppoa. Oppia ja uutta tietoa on saatu usein kantapäänkin kautta. Haltonlaisesta nopeasta päätöksenteosta ja toiminnasta on ollut sekä hyötyä että osin haittaakin. Mutta samanlaisia virheitä vältettiin, ja niin mentiin yritysten ja joidenkin erehdysten kautta kokemuksista viisastuneina määrätietoisesti eteenpäin. Kansainvälisiltä markkinoilta on ammennettu keskeisimpiä liiketoiminnallisia ja teknologisia ideoita; on hyödynnetty omien yhtiöiden sisäisiä sekä partnereiden ja muiden yhteistoimintakumppaneiden ulkoisia *tieto- ja tuotantolinkkejä sekä opiskeltu ymmärtämään vieraita yrityskulttuureja ja kieliä* (Badaracco (1991, s. 53–61 ja 109–111, Aaltonen & Mutanen 2001, s. 55, ESS 30.9.1989: Halton osti yritysrypään Ranskasta).

Anemotherm-yhtiöiden ostaminen on eräitä Suomen teollisuuden onnistuneimpia ulkomaisia operaatioita. Osto tapahtui sopivasti ennen kuin Oy Suomi Ab alkoi syöksyä kohti raastavaa lamaa. Halton Oy:n fuusioima ranskalainen yhtiöryvänsä maksoi itsensä takaisin vajaan kolmessa vuodessa. Kannattavuus alkoi kohentua, kun toimintaa saatiin kehitettyä haltonlaisia systeemejä noudattaen. Lillen lähelle Bethuneen valmistui viidentuhannen neliömetrin suuruinen tehdas, johon rakennettiin myös erityinen tutkimus- ja kehityskeskus. Siellä kehitettiin omia tuotteita Ranskan markkinoille ja muunneltiin lisäksi Kausalassa valmistettuja laitteita ranskalaisen muotoilumaun mukaisiksi (KS 30.9.1989, HS 29.2.1989, S. Halttunen 19.2.2003 ja 26.4.2005). Laajalti tunnetun ranskalaisten oman yrityksen ansiosta Halton valloitti kolmasosan maan markkinoista. Ranskassa pystyttiin vertikaalisesti integroiden operoimaan kasvaneen konsernin koko tuotevalikoimalla.

Karlöf tarkoittaa vertikaalisella integraatiolla (Karlöf 1995, s. 248–251, ks. myös Chandler 1990, s. 36–37) yritysoperaatiota, jossa markkinaliiketoimet korvataan sisäisillä liiketoimilla. Vertikaalisen integraation edut liittyvät Karlöfin mielestä erityistilanteisiin, joissa jonkin avainresurssin hallinta tuottaa kilpailukykyä ja mittakaavaetua muun muassa toiminnan paremman koordinaation, tiiviimpien ja laajempien loppukäyttäjyhteyksien, vakiintuneiden sidosryh-

mäsuhteiden, poikkitieteellisen teknisen osaamisen lisäämisen ja avaintuotteiden tai -palveluiden menekin varmistamisen kautta.

Ongelmitta ei ole aina selviydytty. Haltonlaisen näkemyksen mukaan Ranskassa jos missään maan kulttuuri poikkeaa suomalaisista tavoista ja ajatus-tottumuksista. Vaikka Halton-yhtiöllä on liiketaloudellisesti mennyt hyvin, on sillä silti ollut vaikeuksia oppia ymmärtämään ranskalaista kulttuuria yleensä ja kyetä tekemään oikeita ratkaisuja. Virheitten jälkeen on opiskeltu lisää – ja opitu vähitellen (IS 20.3.1989 ja HS 2.10.1989). Gallialaisen yrityskulttuurin kausaalilaisille kaikkein vieraimpia piirteitä on sen johtajakeskeisyys, mikä samalla tarkoittaa melkoista köyhyyttä niin luovuudessa kuin innovaatioiden tuottamisessakin. Ranskassa on totuttu siihen, että yksi herra määrää hierarkisesti kaiken aina tilauksia myöten. Hän on keskittänyt itselleen valtavan määrän työtä (S. Halttunen 19.2.2003).

Organisaation ja yrityksen kulttuuri on (Hofstede 1984) yhteinen toimintaohjelma, joka koostuu tietyistä tavoista ajatella, tuntea ja reagoida. Yrityskulttuuri perustuu arvojärjestelmille ja sen keskeisin sisältö välittyy arvojen kautta. Kulttuuri vaikuttaa myös yksityisten ihmisten arvoihin (Juuti 1992, s. 258). Schein (1987, s. 32) toteaa puolestaan organisaation kulttuurin koostuvan kolmesta tasosta: perusoletukset, arvot ja artefaktit sekä luomukset. Näistä organisaation perusoletukset, mm. suhde (työ)ympäristöön, todellisuuden, ajan ja paikan luonne, ihmisluonto, ihmisen toiminnan ja ihmissuhteiden luonne, ovat itsestänselvyyksiä, näkymättömiä ja alitajuisia. Arvot ovat perusoletuksia selkeämmin tiedostettuja ja artefaktit sekä luomukset (mm. teknologia, taide, urheilu, näkyvä ja kuuluva käyttäytyminen) ovat näkyvillä, mutta eivät aina tulkittavissa olevia ilmiöitä (Schein 1987, s. 32).

Haltonilla tiedettiin, että uudelleenorganisoinnissa on oma kulttuurinen riskinsä (vrt. alussa kuvaamaani Robert Yinin esimerkkiä organisaation uudelleenjärjestämisestä, Markuksen MIS-casessa 1983), mutta ymmärrettiin, ettei siitäkään tulisi mitään, jos vielä 1980-luvulla peli kulkisi täysin yhden miehen kautta. ”Yrityksiä pitää rakentaa yhdessä ja yhteispelillä, ei sooloillen”, jyrisi Kausalan valmentaja-kapteeni Seppo Halttunen useissa eri tilanteissa Ranskanmaalla niinä aikoina (Itä-Häme 13.6.1989). Dyer (1988, s. 38–45) on luokitellut neljä erityyppistä yrityskulttuuria, joista ensimmäinen eli paternalistinen muistuttaa läheisesti haltonlaisten Ranskassa kokemaa heille vierasta johtamistyyliä. Muut kolme yrityskulttuurin muotoa ovat: *laissez-faire* (vapaa rajoituksesta), osallistuva sekä professionaalinen yrityskulttuuri. Näistä ovat Dyerin (1988) mielestä perheyrityksille elinkaaren alkuvaiheessa tyypillisiä paternalistinen ja *laissez-faire* -kulttuurit.

Vaikka hierarkkinen rakenne Ranskassa vielä säilyisikin, olivat ihmiset ranskalaisessa yritysrypäässä silti valmennettava oppimaan toistensa tuntemista, arvostamaan kanssatoimijoitaan ja rakentamaan yhteispeliä kumppaniensa osaamisen sekä kokemuksen varaan. Visionäärisen Halton-kulttuurin sisäänajo aloitettiin yhdistymisvaiheessa. Perusajatuksena oli, että ihmiset, jotka oppisivat mahdollisimman nopeasti ymmärtämään *osallistuvaa yrityskulttuuria*, pysyisivät sekä kommunikoimaan että jakamaan tietämystään avoimemmin. Huomattaisiin, että *knowledge management* liittyy enemmän liiketoimintaan ja

ihmisiin kuin tuotteisiin (Angus & Patel & Harty 1998, s. 59). Ranskalaisyrittäjien henkilökuntaa ruvettiin sitouttamaan haltonlaiseen ydinideologiaan. Uusille kumppaneille muistutettiin, että ”*me kaikki yhdessä muodostamme ilmastointialan eurooppalaisen eliittijoukkueen*”.

Vieraita yrityskulttuureita on lähdettävä uudistamaan harkiten. Monikoti- maistumisen muutosprosessissa Haltonin oli selkiytettävä organisatorisia rooleja. Uusi hyväkään tapa toimia ei välttämättä onnistuisi sellaisissa organisaatioissa, joissa aiemmin on totuttu toisenlaisiin pelisääntöihin, tai on pelattu aivan toisen- laista peliä (ks. Morgan 1997a ja Keidel 1988: ”on pelattava samaa peliä”). Jos ko- konaan ranskalaisilla miehitetylle yritykselle valittaisiin suomalaiseen tapaan 30- 40-vuotias johtaja, se ei todennäköisesti olisi onnistunut ratkaisu. Ranskassa kor- keimman johdon edustajien oli oltava aina yli 40 vuoden ikäisiä, mieluummin yli 50-vuotiaita (Evaliisa ja Seppo Halttunen 26.4.2005). Organisaatiot ovat siellä usein vanhoillisen autoritaarisia, ja yritykset etsivät mielellään iäkkäämpiä aukto- riteetteja. Haltonlaiset halusivat rakentaa ranskalaisyrittäjistä organisaatioita, joissa arvostetaan ihmisten *hiljaista tietämystä* (vrt. Huuskonen 1989, s. 89–90, KS 19.11.1988). Haltonilla oli kirkas käsitys siitä, miten jatkuvaa tiedonhankintaa, koulutusta ja tutkimusta hyödynnetään koko konsernin eduksi. Viisas yritysjohto luottaa Rosabeth Moss Kanterin (1983) sekä Jeff Anguksen ja Jeetu Patelin (1998) tavoin omiin systeemeihisä ja omiin joukkuepelaajiinsa.

4.3 Eettiset sekä moraaliset säännöt Halton-kulttuurin pohjana ja kulmakivinä

Halton-yhtiöissä ei ole ollut vallalla vanhakantaisia hierarkisia johtamismene- telmiä. Yhtiöitä on johdettu esimerkillä ja edestä vahvalla me-hengellä sekä yh- teispelillisillä systeemeillä. Yrityskulttuuri ja -filosofia keskeisine arvoineen ovat kypsyneet voimakkaina kasvunvuosina nykyisiin mittoihinsa. Perheyri- tyksen eettiset ja moraaliset säännöt ovat Seppo Halttusen luomuksia. Hänen tärkeimmät norminsa ovat olleet *kova työ ja hyödyllinen joukkuepeli*. Ilman *sisu- kasta työntekoa sekä sujuvaa yhteispeliä* ei olisi saatu aikaan sellaisia tuloksia ja kestävä kehitystä, johon yritys on yltänyt 40-vuotisen toimintansa aikana.

Tammikuussa 1992 tapahtuneen sukupolvenvaihdoksen jälkeen Halton- konsernin hallituksen puheenjohtajaksi ja päämanageriksi siirtynyt teollisuus- neuvos oli ajatellut valmiiksi neljätoista eettistä ja moraalista sääntöä *Halton- yhtiöiden yrityskulttuurin kulmakivoiksi*. Niissä tuodaan esille asioita, jotka perus- taja on nähnyt oikeiksi ja tarpeellisiksi ohjenuoriksi myös tulevaisuudessa. Jo- kainen kohta konseptissa on hioutunut ja saanut lisäyksiä vuosien varrella ker- tyneistä kokemuksista siinä vuorovaikutteisessa toiminnassa, mikä on kehittä- nyt Halton Groupia monikotimaiseksi, maailmanlaajuiseksi konserniksi. Perin- nöksi annetut säännöt pohjautuvat kuuden vuoden takaisiin me-henkisiin hal- tonlaisiin arvoihin, jotka Seppo Halttunen kertoi avainhenkilöille elokuussa

1986 järjestetyn koulutustilaisuuden päätöspuheessaan (S. Halttusen arkisto ja haastattelu 19.2.2003, Laalo 1994, s. 190: neljätoista käskyä):

1. Markkinat ohjaavat toimintaamme yhdistäen asiakkaan ja Haltonin edut
2. Halton on innovatiivinen
3. Korkea eettinen ja moraalinen taso kaikissa toiminnoissamme
4. Noudatamme yhteiskunnan normeja ja lakeja kaikkialla
5. Tunnumme vastuun ympäristöstä
6. Liiketoiminnan hajauttaminen ja vähäinen byrokratia
7. Esimerkillä johtaminen
8. Osallistumisjärjestelmien kehittäminen
9. Teemme itsenäisiä päätöksiä ja kannamme vastuun niistä
10. Luotamme yksityiseen haltonlaiseen
11. Arvostamme työtä ja tuloksia
12. Viestintä on rehellistä ja aktiivista
13. Yksityisen haltonlaisen tavoitteet ja yhtiön kilpailukyky varmistetaan myönteisessä ilmapiirissä
14. Kehitymme myös jatkokoulutuksella

Edellä olevat paperiarkille koneella kirjoitetut neljätoista ”käskyä tai sääntöä” sisältävät ensimmäisen Halton-sukupolven, Seppo ja Eevaliisa Halttusen eettisen, moraalisen ja systemisen perinnön kaikille haltonlaisille. Säännöt kuuluvat ydinasioina Halton-konsernin kulttuuriin ja haltonlaisten osaamisen sekä tietämyksenhallinnan viitekehykseen. Halton-säännöt on ajateltu henkiseksi taustaksi konsernin henkilöstön innovatiiviselle toiminnalle. Ne tarjoavat hyödyllistä tietoa ja luovat positiivista ilmapiiriä. Haltonlaisille ohjeilla on todellista arvoa. Niistä löytyy konsernin kestävän menestyksen perustotuus (Talouselämä 24.1.1992: Seppo Halttusen omat moraalisäännöt). Puolustusvoimissa kiinnostuttiin 1990-luvulla Halton-kulttuurista ja pyydettiin saada lainata Halttusen käskyjä armeijan koulutuskäyttöön (kenrl Matti Suokas 1991–93 ja 2.7.2004). Pyyntöön suostuttiin.

Schein (1987) toteaa, että yrityksen kulttuurin organisaatioon istuttamisessa ja vahvistamisessa toimivat tietyt primaariset ja sekundaariset mekanismit, jotka ovat (vrt. myös Goffee 1996, s. 43) tärkeitä oppimisen ja sitä seuraavan yrityksen kasvun sekä kehityksen taustatekijöitä. Ne vaikuttavat erityisesti pk-yrityksiin liittyvinä organisaation oppimisen katalysaattoreina. Yrityskulttuurin vahvistamisen primaareja mekanismeja ovat Scheinin (1987, s. 234) mielestä seuraavat näkökohdat: a) mihin johtajat kiinnittävät huomiota ja mitä he kontrolloivat, b) johtajan reaktiot kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin, c) johtajan suorittama harkittu roolin mallintaminen, opettaminen ja ohjaaminen, d) palkintojen ja huomionosoitusten kohdentamisen kriteerit ja e) rekrytoinnin, valinnan ja ylennysten kriteerit. Sekundaarisen vahvistamisen mekanismeja puolestaan ovat: a) organisaation rakenne, b) organisaation systeemit ja toimittavat, c) fyysisen tilan ja rakennusten sekä toimitilojen muotoilu, d) tarinat, myytit, kertomukset sekä tutkimukset tärkeistä tapahtumista ja ihmisistä yrityksen (oppimis)historiallisen polun varrelta ja e) yrityksen organisaatiota ja

filosofiaa sekä perustamisasiakirjoja ja muita tärkeitä asioita koskevat tutkimukset (Schein 1987, s. 234–254).

Nuorille toimitusjohtajille Juha ja Mika Halttuselle sekä heidän Halton ja Halton System Teameilleen isän ohjeista oli suurta hyötyä ja tukea. Mika toi emoyhtiöön mukanaan uutta näkemystä ja lisäarvoa niistä kansainvälistymisen käytännönläheisistä kokemuksista, joita hän oli hankkinut Halton Companyn johtotehtävissä USA:ssa. Halton Oy oli ollut yli kaksikymmenvuotisen toimintansa ajan pitkälti yhtä kuin Kausala ja Iitti. Mikan kokemuksen mukaan he eivät kuitenkaan voisi olla enää yksinomaan *suomalainen yritys, joka toimii myös ulkomailla, vaan ennemminkin monikotimainen yhtiö*. ”Tulemme hyödyntämään koko sitä kansainvälistä verkostoa, joka meillä on ja joka tulevaisuudessa yhä kasvaa. Se luo pohjaa tulevaisuudelle”, visioi haltonlaisten positiivisesti ajatteleva uusi toimitusjohtaja (IS 2.3.1992: Mika Halttunen, positiivisen ajattelun mies).

Keskusteluissa (1992–1994 ja 1.4.2003) toimitusjohtaja kertoi informantille näkemyksiään asiakasläheisyydestä, tiedon merkityksestä ja laatuksitteista seuraavasti: ”USA:ssa opin ymmärtämään uudella tavalla asiakasläheisyyttä ja -lähtöisyyttä, mikä on ollut Haltonin yrityskulttuurin tärkeimpiä kulmakiviä tähänkin asti. *Kaikki lähtee asiakkaasta. Jos ei ole asiakasta, ei ole mitään*. Asiakas on lopulta se, joka maksaa meidän palkkamme ja kaikki muut kulut. Hänen mukaansa käyttäydytään. Uskon siihen, kun olen sen itse nähnyt. Asiakas on todellinen työnantaja. Panostaminen tiedon hankintaan ja laatuun sekä tiedon levittämiseen on tärkeää. Laatuksite on kuitenkin muuttunut ja kehittynyt. Laatu ei voi enää olla vain tuotteiden laatua, vaan sen on näyttävä myös kaikessa ajattelussa ja toiminnassa. Tulevaisuuden korkea laatu ei ole enää mikään kilpailukeino, vaan ehdoton edellytys yrityksen hengissä pysymiselle. Haltonin on oltava maailman parhaiten laatuyritysten joukossa.”

Mika Halttunen oli oppinut USA:ssa yhteispelin, yritteliäisyyden ja *positiivisen ajattelun mallin*. Nämä säännöt sisältyivät yhtiön kulttuurin ydinasioihin, mutta Mika toi niihin omaa lisäpainotustaan: ”Perustavanlaatuinen yritteliäisyys ja positiivisuus ovat amerikkalaisen yhteiskunnan valopuolia. Jos ihminen haluaa tehdä jotain, hän myös tekee sen. Yhdysvalloissa kaikki ihmiset haluavat menestyä ja päästä eteenpäin urallaan. Sellaista asennetta kaivataan Suomessakin” (Laalon haastattelu 20.10.2004). Toimitusjohtajan johtamisessa tärkeimmän sijan saa yhteistyö: ”Siihen minä uskon. *Perkele-managementilla ei ole tulevaisuutta Suomessa. Vaikka emme ole perinteisesti joukkuepelaajia, vaan pitkän matkan juoksijoita ja hiihtäjiä, pitää joukkue toimintaa harjoitella*.” Kaikista omalle johtamistyyylilleen ominaisista asioista Mika Halttunen (haastattelu 10.11.2004) toi esille neljä tärkeintä kokonaisuutta: a) *ASIAKKAASEEN panostaminen (asiakasläheisyys, asiakkaan tarpeista lähteminen)*, b) *laatutietoisuus*, c) *positiivinen asenne* ja d) *yhteispeli*.

Miten sitten Juha Halttusen (haastattelut 1988–1993) ja Halton System Oy:n toiminta eteni yhtiöittämisen jälkeen? Juhalla oli toisenlaiset lähtökohdat kuin Mikalla. Hän oli suurin piirtein samanlaisessa tilanteessa kuin isänsä Haltonin perustamista seuraavina muutamana vuotena. Halton Systemillä oli yhtiöittämisen aikoihin 1992 edessään aivan uudenlaiset markkinat ja sillä oli mahdollisuus luoda täysin omanlaisensa kehityskaari. Sellaisessa urauurtavassa ja

voimakkaassa kasvuvauhdissa olevassa toiminnassa monet eettiset ja moraaliset ohjesäännöt olivat tarpeen, mutta varsinainen yrityskulttuuri alkaisi System Oy:ssä kypsyä vasta vuosien myötä. Menestys kierrätysbisneksessäkään ei ollut vain teknologian ja korkealaatuisten tuotteiden ansiota, vaan tulokset riippuisivat ratkaisevasti halton-systemläisten osaamisesta, luovuudesta, hyvästä motivaatiosta ja yhteistoiminnasta.

4.4 Panostusta henkilökuntaan osaamisen, tietämyksen ja tuottavuuden lisäämiseksi

”Vuoden 2000 alkuun mennessä Suomen pitäisi saada 50 % lisää teollisuutta. Vasta silloin saadaan sekä työttömyyden kasvu että ulkomaisen velan lisääntyminen ehkä pysähtymään. Valtiolla on totinen työsarka edessään nostaakseen maamme ylös laman syövereistä. Ei pidä tuudittautua siihen, että suoritettu ylisuuri devalvaatio saisi nousun itsestään liikkeelle. Vain työtä tekemällä saadaan maa taas jaloilleen”, totesi teollisuusneuvos Seppo Halttunen Kymen Yrittäjien syyskokouksessa Kausalassa tammikuun puolivälissä 1992, jolloin hänelle ojennettiin Suomen yrittäjien keskusliiton Yrittäjäristin Suurristi (Kymenlaakson Yrittäjä -lehti 21.1.1992 Seppo Halttunen: Lamasta puhuminen on lopetettava, Yrittäjäristin Suurristi nro 32 Seppo Halttuselle ja nro 33 Arvo Suutarille). Myös valkealalaisen tähtiyrityksen Ruusutarhat Arvo Suutari Oy:n toimitusjohtajan kauppaneuvos Arvo Suutarin kaulaan tutkimuksen tekijällä oli pitkäaikaisena yhteispelikumppanina silloin kunnia ripustaa sama korkea huomionosoitus.

Seppo Halttunen muistutti kokouksessa pitämässään puheessa, että kuluu noin kymmenen vuotta ennen kuin hyvän liikeidean ja tuotteen omaavalla työllistävällä yrityksellä on yhteiskunnallista merkitystä. Tätä maamme poliittinen johto ei hänen mielestään ole ymmärtänyt. Suomessa tarvitaan perusteellista asennemuutosta, sillä elintasomme tulee laskemaan nykyisestä noin kolmanneksella, jos mitään ei tehdä. Valtion tehtävänä olisi Halttusen mielestä *aloittaa nyt voimakas yrittäjyyskampanja* (IS 15.1.1992: Seppo Halttunen: Suomi menossa varsinaiseen helvettiin...). Kansalaisten tietoisuutta maan nykyisestä talouspoliittisesta tilanteesta voidaan tehtyjen tutkimusten perusteella pitää huonona. Vain noin puolet suomalaisista oli tiedostanut talouselämämme lähes katastrofaalisen huonon aseman 1990-luvun alussa.

Halton-konsernissa pyrittiin vaikeina aikoina valamaan haltonlaisiin uudenaikaisella koulutuksella positiivista uskoa ja parantamaan entisestään vuoro-vaikutuksellista työilmastoa, asennetta sekä otetta. Kun suomalaiset yritykset lähtevät mittleämään voimiaan Euroopan Unionin vieraskentille, on ehdottoman tärkeää, että yhteispeli luistaa koko kentän laajuudelta. Menestyvän kasvuyrityksen on hallittava pelikentän kaikkia kohtia ja sen on Schumpeterin (1976 ja käsite luova tuho) mielestä oltava herkkänä uusille kilpailijoille ja uusille korvaaville tuotteille, jotka voivat syrjäyttää vahvankin yrityksen markkinoilta. Kettunen (1997, s. 244–245) on samaa mieltä ja kuvaa yrityksen kasvun ja ke-

hittymisen kannalta keskeisimmäksi strategisen johtamisen kysymykseksi yrityksen peli- tai kilpailukentän, toimintatavan, menestystekijöiden sekä ylivoima-aseman jatkuvan hallinnan (vrt. Koskinen 1996).

Haltonin oppimishistoria tarjoaa muille pk-yrityksille opiksi otettavaa esimerkkiä teollisesta konserniyrityksestä, joka pyrkii järjestelmällisesti parantamaan tuottavuuttaan valmentamalla henkilöstöään sekä teoreettisemmän opiskelun että työssä oppimisen kautta. Vuoden 1991 puolella rakennusala kohdannut raju laskukausi maassamme heijastui myös Halton Oy:öön. ”Kun ei voitu enää panostaa tuotannon määrään, panostettiin enemmän tuotannon laatuun ja tuottavuuteen, ennen kaikkea tuotannossa toimivien työntekijöiden lisä- ja jatkovalmennukseen”, kertoi Kausalan tehtaiden johtaja Kimmo Lahdensivu lehdistölle haltonlaista valmennusfilosofiaa (KL 6.6.1992: Halton panostanut henkilöstöön).

Teollisissa perheyriyksissä oppimista ja sitä kautta syntyvää tietojen kertymistä pidetään yrityksen keskeisenä kasvutekijänä (vrt. Penrose 1995), joka liittyy yrityksen kaikkiin osatoimintoihin. Oppimista yrityksen kasvu- ja kehitystekijänä tulkitaan systeemiteoreettisen käsiteparin oppiva organisaatio ja organisaation oppiminen avulla (vrt. Argyris 1999). Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan käsitteenä eräänlaista ideaalimallin mukaisesti toimivaa organisaatiokäyttäytymisen muotoa, jossa aktiivinen uuden tiedon ja osaamisen luominen, toisin sanoen yksilön ja organisaation oppiminen, on sisäistetty organisaation johtavana toimintamallina. Wyer (2000, s. 256–257) muistuttaa, että kirjallisuudessa kuvattu ideaalimalli (ks. esim Senge 1990) organisaation oppimisesta on kehitetty suuryritysten kontekstissa tehtyjen tutkimusten pohjalta. Tällaiseen ideaalimalliin pyrkiminen ei kuitenkaan ole pk-yritysten kohdalla Wyeristä aina realistista, koska ne eivät ole luonteeltaan suurten yritysten pieniä kopioita, vaan useimmiten yksilöllisiä, omassa ympäristössään toimivia organisaatioita. Oppimisen tulisi olla kiinteästi yhteensopiva yrityksen valitsemien strategian kanssa ja sen tulisi tähdätä yrityksen suorituskyvyn, tuottavuuden ja kasvun vahvistamiseen (vrt. Ylinenpää 1999, s. 224).

Syksyllä 1991 aloitettu koulutusprojekti sisälsi *tuottavuusvalmennuksen* lisäksi laatukoulutusta, yhteistyökoulutusta sekä oman ammattitaidon ja -tietämyksen parantamiseen liittyvää valmennusta. Kukin työntekijä sai koulutusta yhteensä kahden viikon ajan. *Tuottavuuskoulutus oli koulutuksen osa-alueista tärkein*. Siihen osallistuivat kaikki tuotannossa työskentelevät 160 työntekijää ja toimihenkilöä. Esimiehet olivat mukana joukkueissaan koko ajan (Lahdensivu 25.–29.10.2004). Tuottavuuskoulutuksen välittömänä tarkoituksena oli saada henkilöstö kertomaan omassa työssään esiintyvistä ongelmista ja miettimään yhdessä mahdollisia ratkaisuja niihin. Mittava tuottavuuskoulutus- ja valmennusprojekti, jonka toteutus oli ajoitettu yksiin uuden toimitusjohtajan Mika Halttusen tehtävien alkamisen kanssa, päättyi vuoden 1992 helmikuussa.

Tehtyjen tutkimusten perusteella Halton Oy on panostanut määrätietoisesti työn *tuottavuuden kehittämiseen jo vuosikymmenten ajan*. Tehtaanjohtaja Lahdensivun ja henkilöstöjohtaja Hannu Hallilan (25.–29.10.2004) mukaan tuottavuuden kehitys on ollut yhtiössä jatkuvasti pari kolme kertaa nopeampaa kuin suomalaisilla yrityksillä keskimäärin. Henkilöstön motivoimiseksi yhtiössä käy-

tetään tulospalkkausta, joka on *sidottu työn tuottavuuden kehittymiseen* (Lahdensivu & Hallila 2004). Työn heikohko tuottavuus on ollut Suomessa todellinen huolenaihe kauan. Tuottavuuden kasvu on myös hidastunut maassamme tasaisesti jo 30 vuotta (HS 15.9.2004). Tilanteen korjaantumattomuutta on arvosteltu arvovaltaisilta tahoilta useasti. Suomen Pankin tuore pääjohtaja Erkki Liikanen oli valinnut tuottavuuden parantamisen pääteemakseen puhuessaan ensimmäistä kertaa nimityksensä jälkeen syyskuussa 2004 tiedotusvälineille. Liikanen viittasi puheessaan HKKK:n professori Pohjolaan, joka oli tähdentänyt, että *vaurauden kasvu syntyy aina tuottavuuden kasvun kautta* (Pohjola 2003).

Valtiotieteen tohtori Tuomo Alasoini otti samoin asiantuntevasti kantaa *keinoihin tuottavuuden parantamiseksi* (2003). Hänen sanomansa ydin oli haltonlaisittain, että tuottavuutta kasvatetaan vain työtä tekemällä: "Maamme on noussut teknologiapolitiikassa 20 viime vuoden aikana yhdeksi maailman kärkimaaksi. Lähivuosina samaan täytyisi päästä myös työorganisaatioiden tutkimuksessa ja kehittämisessä, sillä *suurin tuottavuuspotentiaali piilee yhä liikkeenjohdollisissa, työnorganisatorisissa ja työelämän sosiaalisissa innovaatioissa.*" Alasoinin (2003) analogisesti haltonlaiseen yrityskulttuuriin verrattavissa olevan näkemys mukaan työorganisaatioiden systemaattisessa kehittämisessä tarvitaan ohjelmallista otetta sekä *yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen työelämäyhteyksien vahvistamista*. Toistaiseksi yliopistot ja ammattikorkeakoulut ovat olleet innovaatiivisessa toiminnassa tärkeitä yhteistyökumppaneita vain varsin pienelle osalle yrityksiä. Korkeakoulujen uuden tiedon ja osaamisen hyödyntämisen edistämiseksi on tuottavuuskasvun paineessa Alasoinin mielestä (2003) alati kasvavaa tarvetta.

Korkealuokkaisetkaan teknologiset tuotteet eivät muutu tuottavuushyödykkeiksi automaattisesti, vaan vaativat tuekseen organisatorisia ja liikkeenjohdollisia, sosiaalisia, systemisiä sekä yrityskulttuureista kumpuavia innovaatioita. Tämä keskeinen asia on tutkijan esikokemuksiin ja havainnointeihin perustuen painunut haltonlaisten mieliin ja selkäyttimeen yrityksen ensimmäisistä toimintavuosista alkaen. Työn ahkera ja tuottava tekeminen on ollut Halton-konsernin lääke moneen tautiin (vrt. Alasoini 2003). Tosin Haltonkin sairastui tuottamattoman työn syndroomaan heti perustamisensa jälkeen Kausalassa ja vähän myöhemmin Ostonin tehtaalla Kanadassa. Mutta perheyrityksessä ei sairastettu kauan. Parantumiset tapahtuivat oikealla lääkityksellä nopeasti. Henkilöstölle oli historiallinen oppimisen paikka, kun rautalangasta vääntäen osoitettiin niin kotimaassa- kuin ulkomaillakin, että *vain tuottavalla työllä voidaan turvata hyvinvoivan ja kilpailukykyisen yrityksen elämä sekä tulevaisuus.*

4.5 PAJA-projekti

Menestyäkseen maailmalla tiukoissa kansainvälisissä koitoksissa Halton ryhtyi 1990-luvun puolivälissä käyttämään entistä tehokkaammin organisaationsa osaamis pääomaa; yhtiö rupesi hyödyntämään sisäisiä resurssejaan uusien ideoiden tuottamiseksi ja ajattelun monipuolistamiseksi. Laman loppuvaiheissa lähettiin hakemaan kilpailukyvyille lisäpotkua *yrityksen tietopääomasta*. Kausalan pajoista alkunsa saanut perheyritys palasi toimintakulttuurinsa alkulähteille aloittaessaan henkilöstölle suunnatun Paja-projektin (KS toukokuu 1995: Maailmanlaajuisen menestysyrityksen Haltonin kotipaikka on Kausala). Pajasta kaikki alkoi ja ”pajaan” päästiin takaisin (leike S. Halttusen arkistosta). Tässä tehovalmennuksessa tuotannon ja liiketoiminnan palaset ideasta (havainnosta) innovaatioksi sekä edelleen tuotteeksi tai systeemiseksi toimintatavaksi tarkasteltiin ja järjesteltiin uudelleen.

Valmennusprojektin yhtenä tavoitteena oli jakaa organisatorista tietoa ja vastuuta alaspäin eri Halton-joukkueitten ammattitaitoisille suorittajille. Pajoissa itsenäiset joukkueet valmennettaisiin viemään vastuullisesti tuotantoprosessia läpi uudella suoritus tavalla, haltonlaisella Paja-systeemillä (Hallila ja Lahdensivu 25.–27.10.2004). Japanilaista tiimityöskentelyä muistuttavalla ja Nonakan & Konnon (1998) ba:han verrattavissa olevalla sosiaalisella Pajamallilla innostettiin haltonlaisten tiedonjakamista ja lisättiin sekä motivaatiota että yhteenkuuluvuutta.

Valmennuksen toisena tavoitteena oli, että esimiehet niin tuotannossa, tutkimuksessa, markkinoinnissa kuin muillakin osastoilla eläisivät yhä enemmän omien joukkueittensa keskuudessa. Esimiesten tärkeänä roolina oli toimia joukkueittensa valmentajina ja luoda joukkueeseensa positiivista henkeä antamalla positiivista palautetta. Tarkempi roolin kuvaus paljasti, millaista johtamista missäkin tilanteessa edellytettiin. Haltonin omat mentori-valmentajat toimivat kuten oikea-asenteiset huippuvalmentajat auttaen oppilaita käyttämään taitojaan. He eivät jääneet amatöörimäisesti pukuhuoneisiin taktisten kuvioitensa ja fläppitaulujensa kanssa viisastelemaan, vaan painuivat miestensä mukana ”pelikentälle” (vrt. Aaltonen & Mutanen 2001, s. 51, Nieminen haastattelussa 20.5.2003). Roolimäärittelyillä pyrittiin sekä muuttamaan että kehittämään suorittajien käyttäytymismalleja niin, että ne vastaisivat joukkuepelaajilta edellytetyjä vaatimuksia (vrt. esim. Sveiby 1987, Morgan 1997a, Keidel 1988 ja Riis 1999).

Pajoissa rakennettiin Halton-yhtiöiden toiminnoille *uudella lailla systeemiä perustaa*. Konsernille kehitetyn omaperäisen henkilöstön koulutus- ja valmennustaktiikan laajamittainen toteutus vahvisti perheyrityksen kilpailukykyä ja mahdollisuuksia menestyä 1990-luvun loppuvuosien monissa kovissa puristuksissa. Halton Oy oli kaksikymmentäviisivuotisen toimintansa aikana noussut siihen suomalaisten keskisuurten/suurten teollisten yritysten harvahkoon joukkoon, jossa kyettiin *jatkamaan innovointiin yrityksen kaikilla tasoilla*. Tämän lisäksi haltonlaiset olivat onnistuneet kehittämään muutamia ainutlaatuisia liikeideoita, joita kutsutaan yrityksen *strategisiksi reserveiksi, innovaatioiden läh-*

teeksi (Stähle & Grönroos 1999, s. 53). Laadukkailla tuotteilla sekä aktiivisella liiketoiminnalla ja osaamisella saavutettiin dynaamista suhteellista etua kilpailijoihin nähden.

Halton-konserni oli laajentunut nopeasti ja kloonannut omaa myyntiyhtiö- ja tehdastoimintakonseptiaan sekä kehittämäänsä systeemistä toimintamallia kansainvälisille kentille sopivaksi. Kausalan räppänätehtaan haltonlaiset tunnettiin ahkerina patentoijina ja avoimen viestintäpolitiikan kannattajina. Yhteistä kaikille Haltonin kaltaisille strategisen reservinsä täysimittaiseen hyödyntämiseen pystyville yrityksille ovat ainakin seuraavat ominaisuudet (Stähle & Grönroos 1999, s. 56–57):

1. Yritysjohdo on vahvasti sitoutunut olemaan alansa markkinajohtaja ja se on sen vuoksi *valmis koko ajan uudistamaan yritystä*.
2. Yritys on valmis ottamaan *uudet ideat rohkeasti käyttöönsä*. Se myös tehostaa ja parantaa toimintaansa jatkuvasti.
3. Yrityksellä on *motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö*. Motivaatio ei ole ainoastaan seurausta yrityksen menestymisestä, vaan siitä, että *henkilöstö kokee olevansa välttämätön edellytys yrityksen menestykselle*.
4. Yrityksellä on *selkeästi muotoiltu ja kaikille sidosryhmille tiedotettu strategia*. Se liittyy useimmiten kasvuun, kansainvälistymiseen ja globalisaatiosta hyötymiseen.

Kilpailukyvyyn ylläpito ja toiminnan kehittäminen edellyttävät menestyviltä yrityksiltä jatkuvasti uudistuvia voimavaroja eli strategista reserviä, jonka ydin on innovaatio. Vaikeus piilee usein siinä, pystytäänkö tuo reservi ottamaan tehokkaaseen käyttöön. Teknologiaan sekä tutkimus- ja kehitystyöhön vahvasti suuntautuneessa Halton-konsernissa innovaatio ymmärretään menestystuotteiden ohella myös omaleimaiseksi dynaamiseksi toiminnaksi. Innovaatio strategisena reservinä viittaa aina koko yritykseen, koko joukkueeseen, ei ainoastaan joihinkin luoviin yksilösuorittajiin tai erillisiin projektiryhmiin.

Peter Drucker (2002, s. 215) väittää, että 90 prosenttia kaikista tuloksellisista innovaatioista on määrätietoisia tutkimukseen, järjestelmällisyyteen ja koivaan työhön perustuvia innovaatioita. Tulokselliset innovaatiot ovat hänen mielestään yksinkertaisia ja keskittyneitä ja ne alkavat usein pienestä signaalista. Onnistunut innovaatiokulttuuri tähtää johtoasemaan. Jotta innovatiivinen kulttuuri toimisi, sen pitää täyttää ainakin seuraavat kolme perusehtoa: 1. Innovointi vaatii pitkäjänteistä valmentautumista, tietoa ja työtä sekä suurta kekseliäisyyttä (vrt. Dorothy Leonard 1995 ja 2003: *deep smarts*), 2. Innovoijien on onnistuakseen lähdettävä omista vahvuuksistaan ja mietittävä, miten innovaatio sopii yrityksen toimintakulttuuriin ja tukee sen vahvuuksia, 3. Innovaation pitää olla markkinavetoinen ja markkinaläheinen sekä yrityskulttuurinen (vrt. Drucker 2002, s. 216–217).

4.6 Ulkomaantoiminnot kantoivat kotimaan laman yli

Suomen elinkeinoelämää 1990-luvun alussa kohdannut syvä lama monien kasvuvuosien jälkeen oli niin vaikea, että kotimarkkinat lakkasivat melkein kokonaan toimimasta. Haltonlaisten näkemys oli, että maamme talous ei elpyisi ennen kuin kotimainen kysyntä kääntyisi nousuun. Viennin kasvu ei kykenisi vetämään Suomea ylös suosta. Uusia yrityksiä ei syntyisi, sillä yrittämisen riski oli liian korkea, kun ostovoimaa ei ollut. Seppo ja Mika Halttunen lukivat tilanteen niin, että vain voimakas kansainvälistyminen voisi turvata Halton Groupin olemassaolon, koska kotimaan markkinoiden lasku oli pahinta juuri heille tärkeässä toimistotilojen rakentamisessa. Toimitusjohtaja Mika Halttunen myönsi, että yhtiön nopeaan kansainvälistymiseen oli liittynyt aikanaan tiedostettuja riskejä, jotka oli kuitenkin pystytty pitämään hallinnassa (M. Halttunen 1.4.2003). Maailmanlaajuinen monikotimaistuminen osoittautui Halton-konsernille arvokkaaksi suhdannepuskuriksi.

Ulkomaantoimintojen riittävän hyvä kehitys alkoi kantaa konsernia kotimaisen laman yli. Mika Halttunen luonnehti voimakasta kansainvälistymistä Halton-yhtiöiden henkivakuutukseksi: ”Jos suhde olisi toisin päin, emme nyt istuisi tekemässä 25-vuotisjuttua yhtiöstämme. Se olisi aivan selvää.” (ESS 10.2.1994: Seppo Halttunen: Kotimarkkinoiden elpyminen on elämän ja kuoleman kysymys, KL 286.1995: Mika Halttunen: Kansainvälistyminen kantoi Haltonin laman yli, Hkptkt 23.6. ja 3.9.1998). Haltonin johdon käsityksen mukaan kysyntä Suomessa oli mennyt niin vähäiseksi, ettei kotimaisella laskulla ollut enää merkitystä yhtiön toiminnan kannalta 1990-luvun puolivälissä.

Viennissä taivas oli kirkas ja lupaili yhä kirkastuvampaa. Skandinavian lähimarkkinoiden tilanne oli hyvä. Volyymit oli kyetty pitämään korkeina Ruotsissa sikäläisestä taantumasta huolimatta. Norjan ja Tanskan markkinoilla oli jatkuvasti kysyntää, ja Halton oli siellä hyvissä asemissa. Keski-Euroopassa yhtiö oli saanut tukevan jalansijan ostettuaan ranskalaisyhtiö Anemothermin, joka oli Ranskan markkinajohtaja. Englannissa kysyntä oli vankkaa, ja kasvua oli odotettavissa myös Benelux-maissa sekä Saksassa. USA:ssa ja Kanadassa valmistettiin lähinnä suurkeittiötuotteita ja myymäläkalusteita (Talotekniikka nro 4/1994: Perheyhtiö Halton hakee kasvun rajoja, viennin taivas kirkastuu, Hkptkt 14.10 1992, 8.1.1993 ja 16.3.1998). Unelmat uuden mantereen sisäilmastoinnin valloituksesta oli siirretty siististi sivuun. Mielenkiinto Kaakkois-Aasiaa kohtaan lisääntyi entisestään.

Kesällä 1993 Halton teki päänavauksen Japanin ilmanvaihtomarkkinoille. Se ei perustanut sinne yhtiötä, vaan solmi lisenssisopimuksen Sanbec Co:n kanssa, joka oli ilmanvaihtotekniikan alalla toimiva ja hieman Haltonia pienempi yritys. Yhtiön toimitusjohtajana vaikutti Hirshi Imai, Korean sodan veteraani. Lisenssisopimus koski Halton Oy:n Suomessa kehittämää kohdeilmanvaihtotekniikkaa, jota ryhdyttäisiin valmistamaan ja markkinoimaan Japanissa. Valmistussopimus puolestaan koski suurkeittiöiden ilmanvaihtolaitteita. Taitotiedon lisäksi japanilaisille myytäisiin laitteiden rasvanerotusjärjestelmät, jotka valmistettaisiin Suomessa (Hkptkt 13.12.1993 ja 16.2.1994, IS 13.7.1993: Halton

avannut oven Japanin markkinoille). Japanilaisyhtiöt suunnittelivat yhteistyön laajentamista tulevaisuudessa myös muihin Haltonin ilmastointilaitteisiin.

Perheyriyksen aito orgaaninen kasvu edellyttää, että sen tuotteille ja palveluille on riittävä markkinoiden kysyntä. Lisäksi kasvun on tapahduttava liiketoimintalähtöisesti yrityksen raha- ja reaaliprosessien avulla joko markkinaosuuden suhteellisen kasvun tai markkina-alueen maantieteellisen laajentumisen kautta. Orgaaninen kasvu on (Karlöf 1995, s. 180) yritykselle merkittävä voimannäyte ja ponnistelu, sillä se edellyttää aina oman liiketoiminnan elinvoimaisuutta ja kehityskykyä. Tuotantomahdollisuuksia ja siten yrityksen liiketoiminnan orgaanista kasvua rajoittavia tekijöitä voivat olla pääomarakenne, raaka-aineen saanti, markkinoiden kysyntä ja sieltä saatava myyntihinta suhteessa tuotteen tuotannon omakustanteiseen hintaan (ks. Penrose 1995, s. 43–44).

Haltonlaiset olivat löytäneet Japanista hyvän kumppanin. Vientipäällikkö Petri Juosilan mukaan (ESS 13.7.1993: Halton Oy lähtee vaihtamaan ilmaa Japanin markkinoille) tehty sopimus oli merkittävä ovenavaus Kaukoidän markkinoille, jossa kasvu oli siihen aikaan selvästi nopeinta maailmassa. Tärkeää oli, että Haltonin teknologia oli saanut jalansijan Aasian kaukaisilta pelikentiltä. Kasvua oli haettava viennistä, sillä pelättiin, että rakennusala olisi Suomessa vielä pitkään tukossa. Yhtiössä tähyiltiin tosissaan Kaukoidän suuntaan ja tutkittiin mahdollisuuksia rantautua myös muihin Itä-Aasian maihin (Hkptkt 1.11.1991, 8.1. ja 19.2. sekä 13.12.1993). Japanilaisille ilmastoinnin asiantuntijoille annettiin sopimuksen mukaisesti myös haltonlaista tuotekoulutusta. Markkinat näyttivät lupaavilta.

4.7 Suuria ratkaisuja: tehdas Malesiaan ja Halton System myydään

Kaukoidän jatkuva kasvu kiinnosti haltonlaisia. Alue oli maailmantalouden suuri keskittymä, ja sen sisäilmastomarkkinoiden arvioitiin lisääntyvän keskimäärin 15 prosentin huikeaa vuosivauhtia. Halton Group -konsernina kansainvälisesti toimivat haltonlaiset olivat ehtineet avata joulukuussa 1993 myyntiyhtiön Koreassa ja jatkoa seurasi seuraavana syksynä. Konserni oli rakennuttanut tuotantolaitoksen Malesian pääkaupungin Kuala Lumpurin lähellä sijaitsevaan Port Klangin satamakaupunkiin (Talotekniikka nro 6/1996: Tehdas Malesiaan, Hptkt 7.12.1995 sekä 14.2. ja 23.4. ja 2.9.1996). Uudessa tehtaassa ruvettiin valmistamaan ilmanjakolaitteita, ilmanvaihdon hallintalaitteita ja keittiöiden ilmanvaihtotuotteita Kaukoidän markkinoille.

”Tavoitteemme on kohota Malesiassa merkittäväksi paikalliseksi valmistajaksi ja kehittää Malesia tukikohtanamme markkinoita myös muissa Kaakkois-Aasian maissa. Halton Group on tähän asti vienyt tuotteitaan Malesian lisäksi Koreaan, Singaporeen ja Japaniin. Viimeksi mainittu maa on ollut yrityksemme tärkein kauppa- ja yhteistyökumppani Aasiassa. Malesia tarjoaa sisäilmastoteollisuudelle tukevan *paikallisen osaamisen*. Maa on jo nyt maailman suurin pienten ilmastointikoneiden valmistaja, ja sillä on potentiaalia nousta koko ilmanvaihtoteollisuuden teollisuuskeskukseksi. Malesian talouskasvu on voimakasta ja sijainti strategisesti keskellä nopeasti kasvavia

Kaakkois-Aasian markkinoita on paras mahdollinen”, kertoi toimitusjohtaja Mika Halttunen (Utusan Malaysian Jumaat -lehti 18.10.1996, M. Halttunen 10.11.2004) vihkiessään lähes kymmenen miljoonaa Suomen markkaa maksanutta tehdasta käyttöön lokakuussa 1996.

”Ilmastoinnin teknologiajohtajuus on perinteisesti ollut Yhdysvalloissa. Viime vuosina merkittävimmät läpimurrot on kuitenkin tehty Euroopassa, erityisesti Skandinaviassa, missä sisäilmasto-osaaminen on maailman huipputasoa. Taitotieto on kiteytynyt korkealuokkaiseksi tietämyksenhallinnaksi teollisuuden, korkeakoulujen ja yliopistojen sekä asiakkaiden tiiviistä yhteistyöstä”, toimitusjohtaja Mika Halttunen totesi puheessaan (UMJ-lehti 18.10.1996, Hkptk 23.4.1996). Vientiorientoituneet ja innovatiiviset pkt-yritykset ovat Freelin (1999b) mukaan Haltonin tavoin yleensä toimivissa yhteistyösuhteissa paikallisten yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa.

Kun yhteiskunta alkaa saavuttaa tietyn toimeentulon tason, saavat viihtyvyys ja tuottavuus uuden merkityksen. Ilmastointijärjestelmien ostopotentiaalia Kaakkois-Aasiassa oli. Berita Harian -lehden mukaan Indonesiassa oli yli 200 miljoonaa ihmistä, Intiassa yli miljardi ja Kiinassa 1,5 miljardia. Jokaisessa maassa ihmisillä on vahvaa kasvuhakuisuutta, voimakasta uskoa tulevaisuuteen ja varsin positiivinen perusasenne (Berita Harian 18.10.1996). Seppo ja Mika Halttusen näkemyksen mukaan kahdenkymmenen vuoden tähtäyksellä potentiaaliset markkinat ovat Aasiassa aivan toista luokkaa kuin perinteisillä alueilla (haastattelut 2003–2004).

Haltonin lähtökohtana oli olla 27 toimintavuoden (1969–1996) jälkeen edelleen suomalainen perheyrittäjä. Valtaosa tuotekehityksestä suoritettiin kotimaassa. Sitä tehtiin myös Ranskassa ja USA:ssa sekä jatkossa myös Malesiassa. Yhtiön strategiaan kuului, että yksistään kulttuurieroista ja paikallisista säädöksistä johtuen tietty osa tuotekehitystä pidettiin lähellä markkinoita. Asiakkaiden ja markkinoiden kannalta se on tärkeää, vaikkakaan ei aina helppoa. Osaamista esimerkiksi Malesian paikalliselta tasolta puuttui, mutta into tehdä bisnestä oli toista luokkaa kuin missään Euroopan maassa (nyk. maajohtaja/presidentti Olli Sipilän haastattelu 11.11.2004, Hkptk 24.6.1996). Malesian tehtaan avajaistilaisuuden yhteydessä Halton-konsernin hallituksen puheenjohtaja, teollisuusneuvos Seppo Halttunen julkisti yhteistyösopimuksen korealaisen Samsungin kanssa (New Straits Times 18.10.1996). Vientikauppoihin lukeutui myös ilmapurttujen hallintajärjestelmän toimittaminen maailman korkeimpaan rakennukseen, öljy-yhtiö Petronasin Twin Toweriin.

Halton oli päättänyt Finfundilla teettämänsä toteutettavuusselvityksen, feasibility studyn, perusteella sijoittamaan osan ilmanvaihdon päätelaitevalmistuksesta Malesiaan. Maan etuja olivat *halpa työvoima, työvoiman suhteellisen hyvä koulutustaso ja englannin kielen taito* sekä Malesian keskeinen sijainti Kaakkois-Aasiassa. Rakennustoiminta oli vilkasta, ja näkymät eteenkinpäin lupautuvat. Yhtiö perusti Aasian aluetoimiston ja Malesian myyntikonttorin Kuala Lumpuriin. Lisäksi Halton Groupilla oli myyntikonttori Koreassa ja kasvava edustajien verkosto, joka kattoi tärkeimmät markkinat Aasiassa (Business/Home 18.10.1996: Halton Group sets up its nerve centre here, Sipilä 11.11.2004). Toimintaa johti Aasian aluejohtaja Olli Sipilä, joka Haltonin kasvattina oli sisäistänyt yhtiön filosofian ja kulttuurin.

Kovin monen kasvavan liiketoiminnan kehittämistä maailmanlaajuisesti ei voinut tehdä yhtä aikaa sellainenkaan voimakkaasti kasvanut yhtiö kuin Halton

Group. Huhtikuussa 1997 Halton alkoi rakentaa uutta teknologia- ja tuotekehityskeskusta Scottsvilleen, Yhdysvaltojen Kentuckyyn. Yhtiö rakensi samanaikaisesti Scottsvilleen myös sisäilmastointijärjestelmien tuotantolaitoksen, jonne siirrettiin tuotantokapasiteetiltaan riittämättömän Glasgow'n tehtaan tuotanto (KL 18.4.1997: Halton Group alkaa rakentaa teknologiakeskusta USA:ssa, Mika Halttunen 1.4.2003). Uusi teknologiakeskus huolehtisi yhdessä Kausalassa ja Ranskan Bethunessa sijaitsevien laitosten kanssa koko ryhmän tuotekehitystyöstä.

Perheyrietyksen hallituksella on (mm. Ward 1991) keskeinen merkitys yrityksen johtamisessa. Vuonna 1996 Halton Groupin hallituksen oli tehtävä jälleen kerran suurimittainen strateginen linjapäätös. Yhtiö oli päättänyt sijoittaa vuonna 1997 lisää pääomia noin 25 miljoonaa markkaa sisäilmalaitteisiin ja kassapöytiin, kahteen voimakkaassa kasvussa olevaan ja jatkuvia investointeja vaativaan liiketoiminta-alueeseen. Näistä toiminnoistahan kaikki alkoi vajaa kolmekymmentä vuotta aikaisemmin Kausalassa (Hkptk 24.2.1995, S. ja M. Halttusen haastattelut helmi- ja huhtikuussa 2003). Malesiaan ja Yhdysvaltoihin oli juuri investoitu, ja syksyllä oli edessä uuden kassapöytätehtaan avaaminen Las Vegasissa vastaamaan sekä Euroopan että Aasian markkinoiden kysyntään.

Halton Groupin olisi pitänyt investoida kaiken tämän lisäksi myös kierrätykseen, mikäli se olisi halunnut pysyä mukana kovassa kansainvälisessä kilpailussa. Pahin kilpailija, norjalainen pörssi-yhtiö Tomra System oli kierrätysliiketoiminnassa markkinajohtaja ja selvästi Halton Systemiä suurempi. Tomra oli toiminut kaupanteossa aktiivisena aloitteiden tekijänä ja esittänyt useita tarjouksia ostaa Halton Systemin pullojen- ja tölkkienpalautustoiminta (Talouselämä 16.5.1997: Tomra pääsi yksinvaltiaaksi). Halton-konsernin hallituksen ratkaisuksi kypsä lopulta päätös luopua kierrätyksestä ja myydä Systemin koko osakekanta norjalaisille, jotka nousivat näin lähes yksinvaltiaiksi maailmanmarkkinoilla (ESS 8.5.1997: Heinolan Halton norjalaisomistukseen).

Timmons (1987 ja 1999) on tuonut esiin yrittäjyystutkimuksissa paljon käytetyt käsitteet tilaisuuteen tarttuminen ja mahdollisuuksien ikkuna, jotka havainnollistavat ja jäsentävät toimintaympäristöstä omaksuttujen liiketoimintamahdollisuuksien ajallista toteuttamista. Samankaltaisesta ilmiöstä on kysymys Ronstadtin (1988, s. 31–35) kehittämässä yrittäjän käyttäytymismallissa, jota hän kuvaa *käytäväperiaatteeksi*. Ronstadtin tutkimusten perusteella kasvuhakuille ja innovatiivisille yrittäjille on tyypillistä, että perustettuaan yrityksen he tarttuvat sellaisiin uusiin liikeideoihin ja innovaatioihin, joista saattaisi syntyä uusia yrityksiä. Tämä muuttaa yrityksen kehityskulkua samalla tavalla kuin kuljettaisiin käytävässä, joka mutkittelee ja jossa välillä tulee esteitä ja on valittava vaihtoehtoisia polkuja edettäväksi. Jos käytäväperiaatteella toimiva yrittäjä toteaa, että jostakin liiketoiminnasta on syytä luopua, hän myös osaa siitä irrottautua. Ronstadt (1988) mainitsee, että käytäväperiaate on tyypillinen kasvuhakuisten ja kokeneiden yrittäjien toimintamalli. Timmonsin ja Ronstadtin periaatteet sekä mallit sopivat täysin haltonlaisten ajatuksiin ja toimiin.

Kierrätyksen toimiala oli ollut haltonlaisille kannattavaa, mutta valinta jatkopanostusten suuntaamisesta jouduttiin tekemään yhtiön perusliiketoimintojen hyväksi. Perheyhtiön omat pääomaresurssit olivat ymmärrettävästi rajalli-

set. Kauppahintaa ei Haltonille ominaisen yrityskulttuurin mukaisesti salailtu. Se oli 95 miljoonaa markkaa, josta noin puolet maksettiin rahana ja puolet Tomran osakkeilla. Kaupan syntymisen aikoihin kierrätysbisneksen liikevaihto oli 110 miljoonaa markkaa. Henkilökuntaa oli yhteensä 160, josta noin sata työskenteli Heinolan tehtaalla. Tomra oli luvannut jatkaa Halton Systemin kehitystyötä, tuotantoa ja myyntiä entiseen tapaan ja säilyttää molemmat tuotemerkit markkinoilla. Henkilökunnan asema ei muuttuisi yrityskaupan jälkeen.

Halton System Oy:n johtaja ja divisioonan presidentti Juha Halttunen oli siirtynyt pitämään toivomaansa sapattivuotta. Yhtiön toimitusjohtajana oli toiminut parin viimeisen vuoden ajan Halttusten hyvin tuntema yhteistyökumppani professori Heikki Rinne, KTT Utahista Yhdysvalloista. Jo pienenä poikana hän oli halunnut liikemieheksi. Rinne lähti vuonna 1973 opiskelemaan markkinointia USA:han, missä hän myös teki väitöskirjansa. Tohtori Rinne oli työskennellyt mm. johtajana Skaggs Institute of Retail Managementissa ja kansainvälisen markkinoinnin professorina BYU-yliopistossa (Hkptk 24.2.1995, ESS 23.6.1995: Utahin mies vie kevyenä Haltonia maailmalle). System Oy:n yrityskaupan yhteydessä Rinne siirtyi muualle johtotehtäviin palaten sitten konsernin toisen sukupolvenvaihdoksen tapahtuessa elokuussa 2002 merkittävälle toimitusjohtajan paikalle perheyhtiön johdossa.

4.8 Dynaamisen teknologiset ja hajaälyiset ilmastointigurut

Ilmastointialalla haltonlaisia on pidetty 1980-luvulta lähtien todellisina guruina, vaikutusvaltaisina johtohahmoina (Hyvä Suomi nro 6/1996: Ilmastointiguru ja bisnesmies). ”Olemme pitäneet huolta siitä, että käymme kutsuttuina puhumassa yliopistoissa ja korkeakouluissa, alan huippukonferensseissa ja muissakin tilaisuuksissa. Saamassa ja myös jakamassa alan tietämystä sekä kertomassa omista kokemuksistamme ja oppimishistoriastamme”, tilittää konsernin hallituksen puheenjohtaja Seppo Halttunen: ”Puheiden sisältö kulminoituu jakamaamme tietoon uusista tuotteistamme. Tietoa leviää näin ulkoisiin suhde- ja yhteistyöverkostoihin. Kauppaa syntyy, kun monet aikaansa seuraavat ammatillaiset ovat kuuntelemassa.”

Yhtiön maailmankartalle on syntynyt vuosien mittaan monia huomattavia, jopa upean eksoottisia ”maamerkkejä”, artefakteja, haltonlaisesta osaamisesta. Mona Lisa on voinut jatkaa hymyilyään Louvressa entistä paremmassa sisäilmastossa, kun Pariisin taidemuseoon myytiin neljä kilometriä uutta kattosäleikköä vuonna 1985. Haltonlaisten osaajien työnjalkia on myös Heathrow’n lentokentällä Lontoossa, Rockefeller Centerissä New Yorkissa sekä viime vuosien tuloksina Samsungin autotehtaassa ja Kuala Lumpurissa maailman korkeimmissa tornitaloissa (Hyvä Suomi nro 6/1996).

Halton Group alkoi saada osaamisestaan yhä arvostetumpaa maailmanlaajuista tunnustusta. Yhtiö arvioitiin vuonna 1995 Euroopan viidensadan parhaimman huippuyrityksen joukkoon. Valinta perustui laajaan kansainväliseen ja EU:n komission tuella suoritettuun tutkimukseen, jossa keskityttiin yrittäjä-

vetoisten eurooppalaisyritysten parhaimmiston löytämiseen. Komissio oli asettanut tiukat vaatimukset poimiessaan parhaita ehdokkaita. Viiden vuoden jaksolla oli sekä liikevaihdon että henkilömäärän pitänyt yli kaksinkertaistua (KS 17.11.1996: Suomalaisia yrittäjiä Euroopan huippujoukkoon). EU:n tunnustus annettiin yrityksen yhteiskuntakelpoisuudesta, työllistäväyydestä ja innovatiivisuudesta (ESS 20.11.1996). Palkinto ja huomionosoitus kuuluivat Haltonjoukkueelle kokonaisuudessaan, ja niissä merkeissä valintaa omassa piirissä juhliittiinkin.

Arkistosta löytyneet paperit tosin kertovat virallisesti, että kyseessä olikin *ensisijaisesti Euroopan 500 menestyneimmän huippuyrittäjän nimeäminen* (S. Halttusen yksityisarkisto ja ESS 20.11.1996). Huippujoukkueeseen pääsyn tärkeimpänä valintakriteerinä oli *yrittäjän oma panostus yhtenä yrityksen menestyksen tärkeimmistä tekijöistä*. Valitulle yrittäjälle annettiin nimitystodistus, jossa hänet yrityksineen nimettiin Euroopan vuoden 1995 "viidensadan dynaamisen yrittäjäjoukkueen yhdeksi jäseneksi, jonka nerokkuus, kova työ, sinnikkyys ja kyky innovointiin ovat muovanneet menestyneen ja kasvavan yritystoiminnan, joka taas on myötävaikuttanut merkittävästi *uustyöllisyyden luomiseen*" (Certificate of Nomination, European Entrepreneur and Member of Europe's 500 Dynamic Entrepreneurial Companies: Seppo Halttunen Halton Oy).

Halttusen salaisia arkistoja tutkittaessa niistä löytyi toinenkin mielenkiintoinen paperi. Teollisuusneuvos oli saanut huhtikuussa 1997 ilmoituskirjeen, jossa kerrottiin, että *hänet on valittu maailman 1 000 johtavan yritysjohtajan joukkoon kuuluvaksi huippujohtajaksi*. Tarkoituksena oli hankkia seuraavan sukupolven huippujohtajien mielipiteitä ja näkemyksiä. Tietoja käytettäisiin tulevaisuuden johtajuuden tutkimisessa. Kirjeessä muistutettiin, että tutkimuksen johto toivoi saavansa nimenomaan vastaajan *henkilökohtaisia näkemyksiä ja tietoja*, joita käsiteltäisiin täysin luottamuksellisina (The Insight Survey 1997: You have been selected as one of 1000 leading entrepreneurs and corporate leaders worldwide).

Keksijät, loistavan liikeidean löytäjät ja innovatiiviset tuotekehittäjät tietävät, miten vaikeaa hyvänkin idean jalostaminen tuotteeksi on, jos rahoitusasiat eivät ole kunnossa. Tämä Seppo Halttusellekin tuttu ongelma yrityksen perustamisvaiheen ajoilta oli tiedostettu myös Iitin kunnassa, joka rohkeasti päätti ryhtyä toimiin. Vuonna 1994 syntyi teollisuusneuvos Halttusen nimeä ja ansioita arvostava Teknologiasta tuotteeksi -tuotekehitysrahasto. Rahaston perustaminen oli kunnan tapa muistaa Iitin suurimman yksityisen yrityksen perustajaa ja hänen luomaansa omaperäisen menestyksellistä *yritysfilosofiaa ja -kulttuuria* (IS 1.12.1994: Teknologiasta tuotteeksi -rahasto julkistettiin valtakunnallisesti). Haltonin toiminta Iitissä on ollut suoranaista ylistyslaulua kehitystoiminnalle (ESS 1.12.1994). Ilman tutkimus- sekä kehitystoimintaa teollisuusyrityksillä ei ole tulevaisuutta. Rahaston tarkoituksena on tukea ideoiden kehittämistä jakamalla tuotekehitysavustuksia ja valitsemalla Vuoden Tuotekehittäjän (Keksintöuutiset nro 1/1995 ja Radar nro 1 1996).

Ylivoimainen tutkimus- ja kehitystoiminta sekä niiden pohjalta vahvalla innovatiivisella tuotekehittelypanostuksella synnytyt kilpailukykyiset tuotteet ja niiden tehokas myyntityö ovat varmistaneet Halton-konsernin kestäväää kasvua. Yhtiö on koko oppimishistoriansa ajan uskonut kehittyneeseen teknologi-

aan. Keväällä 1996 haltonlaiset ilmoittivat tuovansa markkinoille amerikkalaisen Echelonin LON-hajaälyteknologiaa hyödyntävän Nemus-nimisen ilmavirtojen hallintajärjestelmän. Järjestelmä mahdollistaa ilmavirtojen hallitsemisen koko kiinteistön alueella. Nemus-hallintajärjestelmää ei ollut aikaisemmin asennettu Suomessa eikä sellaisenaan koko maailmassakaan. Yhtiössä uskottiin *hajaälyteknologian* tuloon jo 1980-luvun lopulla. Sen suurena valttina pidettiin järjestelmän täyttä avoimuutta, joka todennäköisesti lyö suljetut järjestelmät. Nemuksen perusajatus oli valmis 1990-luvun alussa. Kaupallistaminen ei kuitenkaan ollut silloin järkevää, koska rakennustoiminta oli Suomessa syöksykierremäisessä pudotuksessa (Taloteniikka nro 6/1996: Hajaälyä, M. Halttunen haastattelussa 1.4.2003).

Halton rakensi Nemus-hallintajärjestelmät referenssilaitteiksi Vaalimaan tullin läheisyydessä sijaitsevaan palvelukeskus Rajahoviin ja syksyllä 1996 Espooseen valmistuvaan Ikean kauppakeskukseen. Ruotsiin järjestelmää oli toimitettu pariin kolmeen kohteeseen. Nemus ja eräät muutkin innovatiiviset tuotekehitysinvestoinnit ovat ylittäneet yksistään noin kymmeneen prosenttiin konsernin liikevaihdosta. Haltonlaiset olivat sijoittaneet hajaälyn kehitystyöhön miljoonia markkoja sekä huomattavan määrän ilmastointigurujen tunneälyllistä *aivotyökapasiteettia* (KL 25.4.1996, Hkptk 2.9.1966 ja Ilari Mäkelä 14.11.2004). Yrityksen strateginen kasvu on (Wickhamin 2001, s. 304) dynaamisen kasvun keskeinen osa-alue, koska se liittyy olennaisesti yrityksen kykyyn tyydyttää asiakkaitensa ja sidosryhmiensä tarpeet. Strateginen kasvu kytkeytyy myös siihen muutosprosessiin, joka tapahtuu yrityksen toimiessa vuorovaikutteisesti ympäristönsä ja sidosryhmiensä kanssa niin, että valittu strategia, yrityksen rakenne ja toimintaprosessit (strateginen yhteensopivuus) toteutuvat (vrt. Miles & Snow 1984, s. 10–28).

Hajaälyjärjestelmän julkistaminen tapahtui samalla kertaa, kun Halton tiedotti strategisesta ratkaisustaan rakentaa tehdas Malesiaan. Lehdistö oli kiinnostunut Halton Groupin monista merkittävästä innovaatioista, kasvusta sekä strategisista investoinneista. Toimittajat kävivät kysymässä yhtiön toisen polven perheyritykseltä, kuudetta vuottaan toimitusjohtajana olevalta Mika Halttuselta, miten sukupolvenvaihdoksen jälkeinen aika oli sujunut. ”Oli aikamoinen haaste saada isältä näin menestyvä yritys, mutta uskon, että meillä molemmilla on sisäistettyä samat yrittäjyyden perusarvot. Perheyritys on minulle tärkeä”, vastasi Mika Halttunen. Hänen ajattelussaan positiivisuus on päällimmäisenä (Hyvä Suomi nro 6/1996 Hyvä yritys: Toisen polven yrittäjän sydämessä asuu Jalkapallo ja Musiikki).

4.9 Kulttuuritietoiset ja tunneälyiset markkinointimiehet

Teollisuusneuvos Seppo Halttusen rooli Halton Groupin hallituksen puheenjohtajana on ollut toimitusjohtaja Mika Halttusen mielestä olennaisen tärkeä: "Isän asiantuntemus, kokemus, näkemys ja suhteet ovat näiden viiden vuoden aikana osoittautuneet sekä yhtiölle että minulle arvokkaiksi. Asioiden käsittely on helppoa, sillä intressit ovat yhteiset ja selväpiirteiset. Me voimme hyvillä mielin katsoa eteenpäin ja rakentaa sen varaan, että yhtiömme on perheyritys." Erityisesti sveitsiläiset (myös amerikkalaiset) ovat tehneet useita tutkimuksia perheyritysten sukupolvenvaihdoksista. Heidän tulostensa mukaan toisen polven yrittäjät ovat sisäistäneet yrittämisen, kasvaneet kulisseyksi ja saaneet kipinän verenperintönä (M. Halttusen haastattelu 1.4.2003, kommunikoinnit prof. Koirasen kanssa 2006–2008). Esituntemukset vahvistavat haltonlaisuuden ja työuran perheyrityksessä olleen Mikalle selvyiksi koulupojasta lähtien.

Teollisen perheyrityksen elinkaaren ensi vaiheessa Freeserin ja Willardin mielestä (1990, s. 87–98) yrittäjä ja yrityksen johto personoituvat yleensä samaan henkilöön. Kasvuhakuisella yrityksellä pitää olla omistajien ja yrittäjien määrittelemä kasvutavoite, johon koko organisaatio voidaan sitouttaa myös palkkioiden avulla (ulkoinen motivaatio). Yrityksen kasvu on tulkittavissa eräänlaiseksi sisäisen motivaation sekä yrityksen rahallisen arvon nousun kautta tulevaksi palkinnoksi yrittäjälle, joka on tunnistanut oikeat kasvumahdollisuudet, ymmärtänyt, kuinka ne voidaan hyödyntää, hankkinut riittävät kasvuresurssit ja ponnistellut tehokkaasti voidakseen realisoida saavutuksiaan. Halton-konsernin kasvupotentiaali ja nousukiito eivät suinkaan ole olleet itsestään selviä asioita, vaikka oppimishistoriasta niin saatettaisiin mieltääkin. Pääsy maailmanliigan kärkijoukkueiden seuraan on vaatinut *oikeaa johtamisotetta, sitoutumista sekä asenteiden, arvojen, motivaation – ja isä-Halttusen "käskyjen" mukaan rakentuvaa kasvuintentiota ja -dynamiikkaa* (vrt. Wickham 2001, s. 305).

Halttusten pojat Juha ja Mika olivat murrosikäisinä lahjakkaita urheilijoita, opiskelijoita ja musiikkimiehiä, kuten oli sisar Eevamariakin. Musiikki ja soittaminen jäivät Mikalle mieluisiksi harrastuksiksi (Laalon haastattelu 20.10.2004 ja I. Mäkelän 14.11.2004), mutta vielä tärkeämpää oli *joukkueurheilu, erityisesti jalkapallo*. Se oli Mika Halttusen lempilaji pienestä koulupojasta alkaen. Lukeuttomia kertoja hän on ollut, usein isänsä kaverina (huom. pellavapäinen pikkupoika Lahden Kisapuistossa kesällä 1968), seuraamassa joukkueiden tehokasta yhteispeliä ja ratkaisevia yksilösuorituksia niin kotimaan sarjapeleissä kuin ulkomaisilla pelikentilläkin. Johtamisensa Mika on perustanut isänsä tavoin yhtenäisenä joukkueena toimimisen ja menestymisen konsepteihin. Omalta osaltaan hän on tuonut Halton Groupin johtamisfilosofiaan ja yrityskulttuuriin (tieto, taito, tahto ja tutkimus) luovaa musiikkitaiteen vivahdetta ja pehmeitä lisäarvoja "orkestroimalla" ja ohjaamalla kapellimestari-kapteenina Halton-tiimiä säröttömiin yhteispelillisiin suorituksiin.

Professori Arja Rovon (2004) mielestä liike-elämällä on paljon opittavaa kulttuurin tekijöiltä. Hän kehottaa vähentämään suuta ja lisäämään korvaa. Koulutetut, luovaa työtä tekevät asiantuntijat kaipaavat kunnioitusta ja henkilökohtaista huomiota. Johtajan pitäisi olla sopivan kaukana, mutta läsnä ja käytettävissä. On johdettava edestä, mutta älyllisesti ja kehollisesti. Sinfoniaorkesteri näyttää hämäävän hierarkkiselta organisaatiolta, jossa kapellimestari viittoilee tahtia sekä nyansseja – ja muut soittavat (Talouselämä nro 9/2004 prof. Ropo: "Vedä koko vartalolla"). Kuvio ei silti toimi niin, miltä näyttää. Ei kai voi luulla, että ammattitaitoiset soittajat tarvitsevat kapellimestaria pysyäkseen tahdissa. Tai että sekä hiljaisen että eksplisiittisen huipputiedon hallitsevat osaajat eivät pystyisi lukemaan nyansseja nuoteista. Kapellimestari kuuntelee itse asiassa orkesteria erittäin tarkalla korvalla ja ohjaa joukkuettaan pienillä merkeillä. Sibelius-Akatemian opettajan Jorma Panulan keskeinen ohje tuleville kapellimestareille kuului seuraavasti: "Auta, älä häiritse." Arja Rovosta (2004) se on äärettömän hyvä neuvo kaikkeen johtamiseen: "Älä huokaile, epäile ja kysele. He osaavat asiansa" (keskustelut orkestroinnista ja johtamisesta Evaliisa, Seppo ja Mika Halttusen kanssa 10.11.2004 ja 26.4.2005).

Tekniikan tohtorit Johan Wallin ja Håkan West (2003) ovat lanseeranneet kotimaiseen tutkimukseen termin orkestrointi, joka tarkoittaa liiketoiminnassa sitä, että yritys yhdistää yhteistyökumppaneidensa osaamisen omaan osaamiseensa. Näin menetellen asiakkaalle saadaan luotua mahdollisimman kilpailukykyinen tuote- tai palvelukokonaisuus. Tutkijat käyttävät metaforanaan Beethovenia ja Sibeliusta sekä heidän tunnettuuttaan luovina yksilöinä. Klassisen musiikin säveltäjinä mestareiden oli kyettävä työskentelemään yhteisöllisesti sekä kurinalaisesti (Wallin & West 2003: Orkestrointi yhdistää kumppanien taidot).

Yritysten on jatkuvasti oltava kiinnostuneita asiakkaan tarpeista. Samoin asiakasselvitysten ja asiakassuhteiden hallinnan pitäisi olla tärkeä osa yritysten toimintaa. Mutta liiketoiminnassa tarvitaan muutakin. Wallinin ja Westin (2003) mielestä tarvitaan orkestrointikykyä eli sitä, minkä avulla Sibelius ja Beethoven kykenivät sisäistämään asiakkaidensa odotuksia ja *luomaan jotakin uutta*. Tässä innovatiivisessa prosessissa hekin tarvitsivat joukon muita ammattilaisia, toisin sanoen orkesterillisen joukkuepelaajia, soittajia, ja joukkueen kapteenia vastaavan kapellimestarin. Orkestrointi-sana on alkanut esiintyä 1990-luvulla metaforisesti sovellettuna pelisysteeminä perinteisen musiikkikulttuurin ulkopuolella. Sitä käytetään ainakin psykologiassa, sotatieteissä, informaatiokäsittelyn terminä ja liikuntatieteissä. Viime aikoina orkestrointi on omien havaintojeni mukaan otettu myös liikkeenjohdollisiin määritelmiin. Symboliikka yhteispelistä on käsitykseni mukaan lähiaikoina yhä useammalle yritykselle tärkeä johtamisen metaforinen työkalu. Mielikuvien ja vertailujen avulla opitaan ymmärtämään syvällisemmin yrityskaupunkin yhä mutkikkaampia ilmiöitä.

Maailmassa, jossa lopputulos syntyy yhdessä tekemällä, johtaminen on erilaista kuin sellaisessa tilanteessa, jossa ennen oli suoranaista itseisarvona tehdä kaikki itse (vrt. Mika Aaltonen 2001 ja 2003). Halton-konserni on soveltanut teknologista osaamistaan ja liikkeenjohdollisia kykyjään niin yhteistyökumppaneittensa kuin uusien potentiaalisten asiakkaittensakin tarpeiden ja

vaatimusten mukaisesti; *orkestroimaan heidän kanssaan yhteistyökykyisesti ja innovatiivisesti*. Orkesteri- ja jalkapallojoukkueiden tavoin myös yritysten organisaatiot ovat elävien organismien kaltaisia, jotka syntyvät, kehittyvät ja menestyvät eri vaiheiden kautta kypsyiteensä. Organisationaalinen kasvu käyttää hyödykseen sitä pääomaa, joka on kumuloitunut yritykseen pelivararesursseina eli rakenteellisena kasvuna (Bourgeois 1981, s. 29–39). Hyvät yritykset pysyvät yleensä hengissä. Penrose (1955) korostaa, että yrityksen koon ja hyvyyden määrittää sen johtamiskapasiteetti ja sitä kautta muodostuva yritysjoukkueen henkinen ja fyysinen toimintakyky. On kuitenkin olemassa taudinaiheuttajia, jotka voivat koitua hyvillikin perheyriyksille ja -yrittäjille kompastuskiviksi, ellei niihin löydy nopeasti lääkettä.

Tunneällyn puute on paha riskitekijä ja taudinaiheuttaja, joka altistaa yrityksen muille sairauksille – aivan kuin yritys kärsisi *puolustustyöskentelynsä heikkenemisestä*. Vastaavasti tunneällyn arvostus ja sen viljely perheyriyksen organisaatiossa voi olla rokotuslääke, joka varjelee terveyttä ja virkistää kasvua (Goleman 1999, s. 356–357). Alkaneella 2000-luvulla eivät vanhat systeemit toimi yritysmaailmassa enää sellaisinaan. Jatkuvasti kiristynyt maailmanlaajuinen kilpailu on pakottanut kaikki perheyriykset, jotka halusivat kasvaa, sopeutumaan muutokseen ja uusiin pelisääntöihin (Aaltonen & Heikkilä 2003, s. 13). Kiristyvässä kilpailutilanteessa menestyvät tohtori Golemanin (1999, s. 357 ja 2003) mielestä parhaiten ne perheyriykset, joiden suorittajat pystyvät motivoitumaan, ovat aloitekykyisiä, pyrkivät voittamaan itsensä ja osaavat suhtautua takaiskuihin järkkymättömän optimistisesti – tätä peliä ei ole hävitty -hengessä. Vuorovaikutteisuuden nouseminen yhä tärkeämpään asemaan on lisännyt Haltonillakin perinteisten ihmistaitojen, kuten suhteiden luomisen, vaikuttamisen ja hedelmällisen yhteistyökyvyn merkittävyyden painottamista (vrt. mm. Nonaka & Takeuchi 1995, s.73–74, Hall 1990, s. 422–454).

Liikemaailma muuttuu nopeasti, ja sen myötä muuttuvat myös huipulla vaadittavat taidot. Vuosikymmenten mittaiset historialliset tutkimukset, joissa on seurattu huippumenestyjien kykyjä, osoittavat, että kaksi taitoa, joilla oli suhteellisen vähän merkitystä vielä 1970-luvun alussa, on noussut 1990-luvun lopun lähestyessä elintärkeiksi avuiksi. Ne ovat *yhteistyökyky ja muutoksen sietäminen* (Goleman 1999, s. 23). Vaikka Halton-yhtiöiden luoja Seppo Halttunen on perustanut johtamisensa yhteispelin voimaan, ei voi kuitenkaan väittää, että pelkästään yhteiseen henkeen ja näkemykseen turvautumalla olisi kyetty selvittämään kaikkia menneiden vuosien aikana eteen tulleita hankaluuksia, haasteita ja ongelmia. Usein on tarvittu johtaja-valmentajan ohjaavaa käskytystä ja rai-lakkaan ratkaisevia yksilösuorituksia, todellisia rutistuksia. Halttunen on verrannut oman kilpailu-uransa kokemuksiä yritysmaailmassa kohtaamiinsa vaikeuksiin näin:

”Minulla on ollut asennoitumiseeni apua urheilijan sielustani ja nuoruuden urheilurasta. Kun elämässä on joskus ollut todella vaikeaa, tulee mieleen 800 metrin viimeinen suora. Silloin valuivat maitohapot jalkoihin, ja varsinainen kilpailu oli vasta alkamassa. Liike-elämässä olenkin ajatellut, ettei tämä voi olla sen vaikeampaa kuin kahdeksansadanmetrin loppusuora. On vain rutistettava. Ei saa antaa missään vaiheessa periksi. Toiset löysäävät – voittajat eivät koskaan. He puristavat maaliin vaik-

ka väkisin hokien mielessään: tätä kisaa en häviä!” (Hyvä Suomi nro 6/1996 Hyvä yritys: Seppo Halttunen, ilmastointiguru ja bisnesmies).

Teollisuusneuvos on myöntänyt, että yrityksen kehitysvauhdin eteenpäin viejänä on pidettävä Haltonin motivoivaa yrityskulttuuria ja *omaa ideologiaa, haltonlaisuutta*. Yhtiön konseptina on ollut jatkuvan kehittämisen filosofia. Menestyksen takuuhenkilöitä voidaan hänen mielestään etsiä työhönsä motivoituneesta henkilökunnasta. Haltonlaiset ovat innostuneet työhönsä, koska ovat huomanneet, että *voivathan suomalaisetkin pärjätä*. Kentille, radalle tai työpaikoille mennään urheilija-neuvoksen (haastattelut 19.2.2003 ja 26.4.2005) oppien mukaan voittajan asenteella ja motivoituneina, ei koskaan häviöön tuomittuina. Motivaatio on yleisten motivaatioteorioiden keskeinen käsite ja yhteinen nimittäjä. Käsitteenä motivaatio sisältää ne psyykkiset prosessit, jotka aiheuttavat ihmisten innostuksen heräämisen ja suuntautumisen sekä toiminnan jatkuvuuden (Ruohotie 2000, s. 89). Motivaatioteorioihin liittyvä merkittävä käsite on myös asenne, jolla Wiklundin (2003, s. 249) mielestä tarkoitetaan tavoitteeseen kuuluvaa arvottamista. Arvottamisen perusteella ihmiset arvioivat tavoitteen tai käsitteen joko hyväksi tai huonoksi.

Ruohotien (1998, s. 41) käsityksen mukaan asenne on suhteellisen pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius, joka vaikuttaa toiminnan laatuun. Asenne merkitsee yksilön taipumusta tuntea, ajatella ja toimia tietyllä tavalla. Se on yksittäisen ihmisen tapa käsittää ja arvioida ympäristön asioita; joidenkin kohteiden, toimintaideologioiden ja kulttuurien arvostamista ja joidenkin toisten väheksymistä. Jonkin tavoitteen kokemista mieluisaksi ja toisen vähemmän motivoivaksi ja mieluisaksi (Ruohotie 1998, s. 42). Melin toteaa, että asenteet määritellään tavallisesti suhtautumistavaksi, joka henkilöillä on johonkin tiettyyn tehtävään tai kohteeseen (Melin 2001, s. 28). Seppo Halttusen mielausahduksia on: ”Asenne alussa ratkaisee tuloksen!”

Kansainvälisessä laajentumisessa haltonlaisille on johdon taholta annettu melko vapaat kädet toimia ideoittensa, motivaationsa ja asenteittensa pohjalta. Haltonilla on monta kertaa oltu hukkumassa toteuttamiskelpoisiin innovaatioihin. Jatkuvan nousujohtaisen kehityksen polku ei ole silti aina ollut sileää. ”Kriisitilanteisiin on vain osattava varautua. Tärkeää on olla kaiken kattavassa tasapainossa henkisesti ja fyysisesti niin ympäristönsä kuin itsensäkin kanssa”, Seppo Halttunen selvitti omaa asennettaan ja motiivejaan 1980-luvun loppupuolella. ”On selvää, että isossa organisaatiossa ja laajassa toiminnassa syntyy aika ajoin ongelmatilanteita. Jos eettiset ja moraaliset kysymykset ovat itsellä kunnossa, voi silloin ratkoa koviakin kysymyksiä helpommin. Jos tätä tasapainoa ei löydy, tietää se sitä, että ongelmat jäävät nakertamaan perusenergiaa. Mutta jos on oikein hankalaa, painun metsään joko lenkkitoissa tai sukset jalassa. Siellä ne vaikeudet karisevat ja ratkaisut löytyvät” (IS 20.8.1987 S. Halttunen: Tärkeää on kaiken kattava henkinen tasapaino, Lahden Seudun Insinööri-lehti 9.10.1988: Kun loppusuoran rutistus alkaa...).

Perheyriyksen kasvua on eri maissa tehdyissä tutkimuksissa tarkasteltu ulkoisten tekijöiden ohella myös yrittäjien persoonallisuuden näkökulmasta. Gibbin ja Davisin (1990, s. 16–17) näkemysten sekä Koirasen ja Ruohotien tak-

sonomian (2001, s. 103–105) mukaan yrittäjien persoonallisuutta painottavissa kasvututkimuksissa pyritään hakemaan perheyrittäjän persoonallisuuspiirteiden sekä erilaisten kyvykkyyksien, jotka sisältävät yrittäjän tavoitteellisuuden ja strategisen visioinnin, vaikutuksia yrityksen kasvuun (ks. myös Niemelä 2003, s. 93) Davidsson ja Wiklund (2000) suosittelevat käyttämään survey-tutkimusten sijaan (oppimis)historiallisia pitkittäistutkimuksia (longitudinal). Tällöin pystytään toteuttamaan syvällisiä ja laajoja analyysejä sekä argumentointeja kauas perheyrittäjän koko elinkaaren aikaisiin sekä työ- että vapaa-ajan tapahtumiin, ilmiöihin ja harrastuksiin; esimerkiksi yrittäjän kyvykkyyksien, taipumusten sekä uskalluksen kehittymiseen ja niiden merkityksiin perheyrittäjän kasvu- ja kehitysprosesseissa (Davidsson & Wiklund 2000, s. 27–28, vrt. Dawson 1997, s. 389–404).

UKK-instituutin johtaja dosentti Mikael Fogelholm (HS 20.8.2003 Fogelholm: liikkuva johtaja – niin minä ajattelen)

vannoo aktiivisesti liikkuvien, kyvykkäiden, halukkaiden ja persoonallisten johtajien nimeen. Hän kuuluu lenkkeilevän hiihtäjä-neuvos Seppo Halttusen, moniliikkuvan Halton-tutkijan sekä varmasti monien muidenkin kunnostaan huolehtivien urheiluvien seniorien kanssa siihen koulukuntaan, jonka oppien mukaan hyvä fyysinen kunto ja vireä henkinen olemus käyvät käsi kädessä. Hyväkuntoisena ja terveenä kykenee helpommin kestäämään vastoinkäymisiä. Erilaiset liikunta- ja urheilumuodot, joukkuepelit etenkin, ovat sosiaalisia, vuorovaikutteisia tapahtumia ja tehokkaita paineenhallintakeinoja perheyrittäjille. ”On vain yritettävä muistaa, että paineen alla työskennellessä löytyy tahtoa varata aikaa itselle”, teroittaa Fogelholm (HS 2003).

Johtaja on esimerkki. Hän on yrityksen, joukkueensa, käyntikortti. Mikä onkaan hienompaa kuin nähdä teollisuusneuvoksen tyyppisiä kykyjohtajia, jotka huolehtivat yleiskunnostaan ja olemuksestaan. He vaativat kokouksissa ruisleipää kahvin kanssa, lounaalla hedelmiä sekä salaatteja ja laukkaavat isä, äiti ja poika Halttusen tavoin takinliepeet ja helmat hulmuten ylös ja alas yrityksensä portaita (vrt. HS 6.3.2005 Fogelholm: Ihmiset saatava liikkumaan) Sellaiset perheyrittäjien omistajat ja johtajat (deep smarts) luovat juuri sitä *esimerkillistä sosiaalista (vuorovaikutteista) yhteispelin ilmapiiriä, joka motivoi ja innostaa muuta henkilökuntaa.*

4.10 Perheyrittäjien nuoren johdon oppimis- ja kypsymisaika

Nuoruuden kasvuvaiheessa omistajayrittäjä on perheyrittäjensä näkyvä ja kantava voima, johon monet yrityksen sidosryhmäläiset tukeutuvat – joukossa myös rahoittajat (vrt. mm. Gibb 1997a sekä Willard, Krüger ja Freeser 1992, s. 181–194). Yrittäjän rooliin kantavana voimana liittyy sellainen riski, että kun hänen voimansa alkavat vähentyä, osaavaa seuraajaa ei aina löydy perheen piiristä eikä ehkä muualtakaan. Menestyvän, nopeasti kasvavan ja maailmanliigaan nousemista kärkkyvän Halton-konsernin kohdalla tätä riskiä ei ollut. Tärkeintä perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksessa oli se, miten Seppo ja Evaliisa

Halttusen lapset Juha, Mika ja Eevamaria asennoituivat ja ottivat perintönsä hoitaakseen.

Seppo Halttunen oli toimitusjohtajana inhimillinen, kommunikoiva, delegoiva ja pitkälle demokraattinen johtaja. Hän oli silti voimahahmo, jolla oli sekä haltonlaisten että sidosryhmäläisten silmissä eräänlainen patruunan arvostus vailla patruunamaisia johtamistapoja. Mika Halttunen, DI oli emoyhtiö Halton Oy:n toimitusjohtajaksi tullessaan nuori, joskin ikäisekseen osaava ja kokenut. Hän oli sisäistänyt Haltonin kulttuurin jo varhain. Isänsä haltonlaisille vuonna 1992 laatimat eettiset sekä moraaliset neljätoista sääntöä olivat Mikan mielestä käyttökelpoiset ohjeet perheyriyksen johtamistoiminnoissa. Lähtökohdat olivat hänellä hyvät: "En aio lähteäkään siitä, että tietäisin kaiken ja voisoin puuttua kaikkeen. Pysin siihen, että vastuunjako organisaatiossa on kyllin selkeä ja ihmiset tietävät, mitä heiltä odotetaan. Viestinnän pitää pelata kaikin puolin. Kun vastuuta jaetaan, lähdän siitä, että myös kunnioitan vastuunkantajan päätöksiä. Kaikki päätökset eivät välttämättä miellytä, mutta *niitä pitää kunnioittaa ja niistä täytyy voida keskustella* (Talouselämä 24.1.1992: Isä-Halttusen eettiset ohjeet).

Mika joutui ottamaan toimitusjohtajan tehtävät vastuulleen hankalana aikana. Maailmanlaajuisen laskusuhdanteen takia Halton Oy:n täytyi suorittaa erinäisiä henkilöjärjestelyjä. Lomausten ja supistusten syynä olivat kotimaan markkinoiden toimimattomuus ja lisäksi eräiden tärkeimpien vientimaiden alamäki. Halton Oy:n johdon käsitys oli, että Suomen talouselämä ei paranisi 1990-luvulla, ennen kuin kotimaan kysyntä saataisiin elpymään. Oli turvauduttava viennin lisäämiseen. Voimakas kansainvälistymisen kasvu kantoikin monikotimaisen Halton-yhtiöt kotimaisen lamakauden yli. Kaukoidässä jatkunut noususuhdanne kiinnosti haltonlaisia todella. Perheyriyksen omat rahavarat olivat ymmärrettävästi rajalliset ja sen tähden oli viisasta keskittyä perusliiketoimintojen kehittämiseen.

Mika Halttusen taival yhtiön toimitusjohtajana ei talouselämän syvän laman johdosta ollut helppoa moneen vuoteen. Oppia ja kokemusta tuli vaikeimman kautta. Mutta niistä haasteista selvittiin, ja Halton Group alkoi saada osaamisestaan yhä vain lisääntyvää maailmanlaajuista tunnustusta osakseen. Perheyhtiön menestys kiteytyi hallituksen puheenjohtajan Seppo Halttusen mielestä kahteen oleellisimpaan asiaan: tuottavaan tuotekehitykseen ja tehokkaalla yhteispelillä tapahtuvaan markkinointiin: "Suomella ei ole muuta mahdollisuutta menestyä kuin panostaa aivotyöhön, uusiin ideoihin, uusiin tuotteisiin ja yhteistoimintaan." Haltonlaisille oli mieluinen uutinen, kun yhtiö valittiin 1990-luvun loppupuolella Euroopan yritysliittiin. Paikka maailmanliigan valioiden joukkoon oli avautumassa.

5 PAIKKA VALIOIDEN MAAILMANLIIGASSA

5.1 2000-luvun uudet haasteet

"The essence of management is to make knowledge productive."

Peter Drucker

(Gemini Consulting -papers 1997)

Aasian maat olivat 1990-luvun loppuvuosina yksi toisensa jälkeen liukuneet lamaan. Ainoan poikkeuksen teki Kiina. Liukuminen oli alkanut Thaimaasta ja Koreasta. Se oli tarttunut nopeasti Indonesiaan ja Malesiaan sekä myös Singaporeen, joka kuitenkin sinnitteli eteenpäin vahvan taloutensa ansiosta. Toistakymmentä vuotta jatkunut voimakas kasvu alueella, johon Halton Groupin johdolla oli pannut suuria odotuksia, oli pysähtymässä. Tilanne oli tosin hyvin erilainen eri maissa, mutta Aasian toiminnot vaativat silti sopeuttamista ja uudelleensuuntausta. Toimitusjohtaja Mika Halttusen mukaan Haltonin markkinointistrategia oli fokuoitava entistä vahvemmin keittiöihin ja tähdättävä positiiviseen tulokseen vuosina 1999 ja 2000 (Hkptk 9.12.1998: Mika Halttusen katsaus).

USA:ssa kasvu jatkui vakaana ja toimintaa päätettiin ulottaa juuri valmistuneen tuotemixin laajentamisella uusille alueille Latinalaiseen Amerikkaan sekä Keski-Länteen. Euroopassa integroitaisiin sekä tuotanto- että logistiikkaorganisaatiot ja vauhditettaisiin Ranskan tehtaiden kehitystä. Tärkeimmät investoinnit vuodelle 1999 suunnattaisiin Ranskan tuotantoon (n. 4 Mmk) ja USA:n tuotannon koneisiin (n. 1 Mmk). Vuosi 1999 oli Halton Oy:n 30-vuotisen toiminnan juhlavuosi, jonka vuoksi lisättiin näkyvyyttä sekä mainonnassa että uusien tuotelanseerausten, kuten katalysaattorihuuvan (keittiöt), uuden PRA:n (Iris-säädin), uusien jäähdytyspalkkien (Cool Beam) ja Keski-Euroopan palopeltien yhteydessä eri medioissa ympäri maailmaa (Hkptk 9.12.1998: HIS-toiminnanohjauksen paperit). Suurin ponnistus ja kallein rahallinen panostus koko organisaatiossa kohdistettiin sähköisen HIS-toiminnanohjausjärjestelmän toteuttamiseen.

5.2 Halton Information System -toiminnanohjausjärjestelmä

”Continuous improvement requires a commitment to learning.”

David Garvin

(Gemini Consulting -papers 1997)

Tiedon tehokas kerääminen ja sen nopea levittäminen nähtiin monikotimaisessa Halton-konsernissa erityisenä haasteena. Vanhat IT-järjestelmät olivat edelleen toiminnassa, mutta ne vanhenisivat nopeasti. Oli ”tuhannen taalan paikka” uusia sekä toimintaa että järjestelmät. Hallitus painotti projektikurin huomioimista varsin mittavan muutoksen aikana. Projektin myynti koko organisaatiolle oli hoidettava ammattimaisesti ja mahdollinen vastustus ennakoitava (Halton Groupin hkptk 9.12.1998). Hallituksen mielestä oli myös tärkeää pyrkiä saavuttamaan alkuvaiheissa positiivisia ja nopeita onnistumisia, sillä se motivoisi henkilöstöä jatkamaan valitun järjestelmän käyttöönottoa. Suunnitteluvaiheessa puhuttiin Halton-yhtiöiden HIS- toiminnanohjausjärjestelmästä.

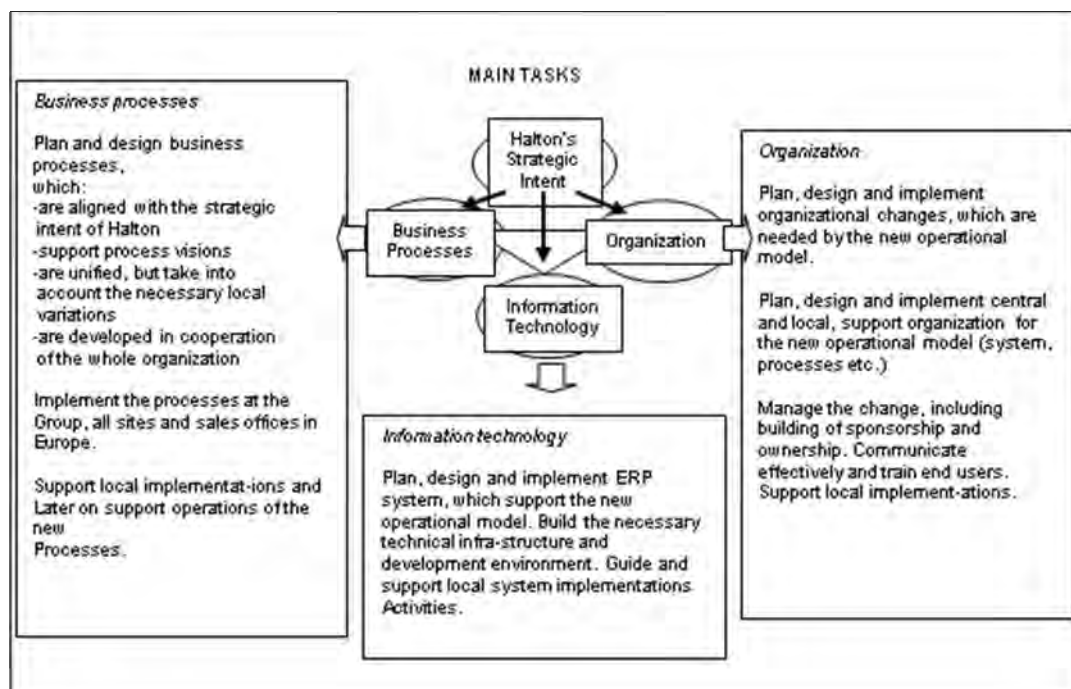
Toiminta alkoi vuoden 1998 puolella esimäärityllä, jossa konsultit ja oma väki tekivät 4 kuukauden ajan haastatteluja ja kansainvälisiä ryhmätöitä. Esille tulleiden tarpeiden pohjalta laadittiin kustannusarvio ja jätettiin tarjouspyynnöt ERP-toiminnanohjausjärjestelmästä (ERP= Enterprise Resource Planning). Järjestelmät eivät ole pelkkiä ATK-järjestelmiä, vaan ohjausjärjestelmiä yrityksen kaikelle toiminnalle käsittäen ketjun toimittajalta asiakkaalle sekä tuotekehityksen ja hallinnon. ERP:llä on yhteinen pelikieli ja pelisäännöt sekä pelikieli (H-G:n hkptk 9.12.1998 ja M. Halttusen haastattelu 1.4.2003). Järjestelmä on yrityksen johdon työkalu ja tapa standardisoida toiminnot. Halton Groupin sisäinen ”pelikieli” sekä kuvioiden, grafiikan ym. tekstitysten ja erilaisten uusien järjestelmien kieli muuttuu 2000-luvulla yhä enemmän englanniksi. Tästä syystä siirryn käyttämään myös tutkimuksessa osittain englannin kieltä. Globaali ERP-ratkaisu on keskitetty tietokanta- ja tiedonsiirtosysteemi, joka yhdistää hajallaan olevan konsernin hallinnan yksiin käsiin.

Haltonlaisten keskuudessa lisääntyi huoli siitä, pystyisikö konserni enää kasvamaan maailmanlaajuisesti ja tekemään kannattavaa liiketoimintaa ilman yhteistä tietojärjestelmää. Valittavan ERP-järjestelmän pitäisi joka tapauksessa täyttää vaatimukset, eikä siinä saisi olla riskiä. Ymmärrettiin, että järjestelmän rakentaminen oli valtaisa työ, ja siihen vaiheeseen liittyisivät myös suurimmat riskitekijät. Useat yritykset eivät ole olleet valmiita niin suureen työmäärään, ja juuri tässä kohdin on tapahtunut pahimmat epäonnistumiset (Hkptk 9.12.1998 sekä I. Mäkelän haastattelu 14.11.2004). Penrose (1995) muistuttaa, että yrityksen kasvaessa vähitellen suuremmaksi sen ominaisuudet, luonne ja hallinnon sekä johtamisen rakenteet muuttuvat merkittävästi, mutta se on välttämätön edellytys yrityksen kasvulle.

HIS-projektin toteuttaminen olisi *Suuri Muutos* Halton-konsernin toiminnassa. Projektin sujuva eteneminen vaatisi haltonlaisten vahvaa sitoutumista ja kompromissien tekemistä. Halton Groupin hallitus ohjeisti, että ohjausprojekti pitäisi toteuttaa niin lyhyen ajan puitteissa kuin suinkin mahdollista. Sitä olisi

johdettava tehokkaasti, ja yhteistoiminnallisen vuorovaikutuksen olisi pelattava joka paikassa. Halton-systeemiksi valittiin Euroopan suurimman yritysohjelmistojen valmistajan, saksalaisen SAP:in, perinteinen R/3 -toiminnanohjausjärjestelmä. Systeemin tarkentuneet modulit ja implementointi-aikataulu käytiin lävitse samoin kuin pilottivaiheeseen nimetyt avainhenkilöt. Toiminnanohjausysteemi-projekti ristittiin metaforisesti "allegroksi" - toivottiinhan siltä nopeutta (H-G:n hkptk 9.12.1998 sekä M. Halttusen haastattelu 1.4.2003). Käydyissä keskusteluissa yhtiön hallitus painotti uuteen allegro-systeemiin siirtymisen myötä projektin keskitetyn hallinnan vaativuutta sekä toiminnan muutoksen tärkeyttä ja strategioiden tarkistamista (H-G:n hkptk 3.3.1999, toiminnanohjauspaperit: allegro in a nutshell).

Projekti päätettiin toteuttaa vaiheittain. Se alkaisi helmikuussa 1999 kaksi kuukautta kestäväällä suunnittelulla ja prosessien määrittelyllä. Konfigurointiin eli toiminnan hahmotteluun kuluisi neljä kuukautta, ja käynnistykseen, joka tapahtuisi Ruotsissa marraskuussa, menisi kaksi kuukautta. Tämä vaihe kestäisi 10–11 kuukautta, ja sen jälkeen alkaisivat käynnistykset Euroopan myyntiyhtiöissä. Näin Haltonille luvattiin, mutta toteutuminen oli jotain muuta. Haaste oli vaativa sekä haltonlaisille että SAP:in konsulteille. Lyhyeksi puristettu aika tietäisi tiukkaa työtahtia. Yhtiön hallituksen esityksen ja allegron suomien mahdollisuuksien pohjalta Haltonin strategiat hiottiin vastaamaan uutta tilannetta. Ne selviävät oheisesta kuvasta: Main Tasks (kuvio 5).



KUVIO 5 Main tasks, tärkeimmät tehtävät

Tärkeimpien kvantitatiivisten hyötyjen lisäksi allegro-systeemissä voidaan toteuttaa monia kvalitatiivisia etuja:

- improved communication throughout the organization
- more process and customer focused organization
- better *information and knowledge management* available for decision making
- possibility to implement project/product/customer profitability analysis
- possibility to manage Halton more globally through *communication and visibility*

Allegron työtahti jatkui kiivaana. Ensimmäinen pilotti, Halton AB Ruotsissa, pääsi käyntiin 1.11.1999 noin kolme viikkoa aikataulusta myöhästyneenä. Siirtyminen vanhasta järjestelmästä uuteen teetti paljon väliaikaisia lisätöitä. Myös SAP-järjestelmän oppiminen oli otaksuttua pitempi prosessi. Alkuperäistä rollout aikataulu- ja tukioorganisaatiosuunnitelmaa jouduttiin miettimään uudelleen. Varsinkin integroidun järjestelmän käyttö ilman tuotantoa todettiin hankalaksi, joten tehdasmaa Ranskan liittämistä allegronon täytyi nopeuttaa. Toisen tehdasmaan Suomen myöhästymisen vuoksi kevääksi 2000 suunniteltuja Norjan, Tanskan ja Englannin myyntiyhtiöiden käynnistyksiä ei voitu toteuttaa aikataulun mukaisesti (H-G:n hkptkt 13.10.1999, 7.12.1999 ja 3.3.2000: allegron tilannekatsauksia).

Yrityksen käyttäytymiseen kasvun kontekstissa liittyvät olennaisesti perheyrittäjän sekä yrityksen muun johdon uskomukset, kasvuasenteet, -motiivit ja intentiot, jotka muodostavat (mm. Ajzen ja Fishbein 1980) tutkimuksissa mallin ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavista determinanteista. Yleisten motivaatioteorioiden avulla voidaan osittain selittää yritysten toteutunutta kasvua sekä kuvata ja tulkita tutkimuksessa yrittäjän käyttäytymistä kasvun ja kasvuun vaikuttavien tapahtumien eri vaiheissa. Ihmisen uskomukset ovat Honderlichin (1995, s. 82–83) mielestä mielentiloja, jotka edustavat tiettyä käsitystä tarkasteltavasta asiantilasta (esim. projektista tai jostain ohjelmasta) ja jotka suuntaavat yhdessä motivaatiotekijöiden kanssa ihmisen käyttäytymistä. Uskomus on useimmiten peräisin ihmismielen kognitiivisesta tai konatiivisesta kentästä (ks. Koirasen ja Ruohotien taksonomiaa yrittäjäominaisuuksista 2001, s. 137–139) ja se liittyy yleensä yhdistelmänä muihin uskomuksiin, tietoon tai totuusarvioon. Ihmismielen käsitteet rakentuvat uskomuksista, tiedoista ja asenteista.

SAP-toiminnanohjausjärjestelmän eli allegron (haltonlaista symboliikkaa) aikataulun suhteen oli oltu liian optimistisia. Alussa yhtiössä uskottiin, että kaikki olisi valmista keväällä 2000, mutta se oli epärealistista. Allegro-ohjelman jatkuvan työllistävyyden johdosta muita kehitysprojekteja jouduttiin lykkäämään. SAP R/3 -infrastruktuurin, sähköisten yhteyksien, varassa Halton oli alkanut kehittää ja rakentaa uusia työkaluja ja metodeja, kuten välinettä asiakasyhteyksien hoitoon (CRM) ja uusia differentioituja asiakaspalvelun konsepteja. Ne olisivat perusta yhtiön sähköisen bisneksen strategiassa (H-G:n hkptk 12.3.2001). Konseptien käyttöönotto siirtyi harmittavasti muutamia vuosia eteenpäin. SAP oli joka tapauksessa valittu Halton-systeemien ohjelmatoimittajaksi tulevien vuosien it-investoinneissa. Siihen tosiasiaan haltonlaiset asennoituivat ja sopeutuivat.

Halton Group Ltd:n hallituksen kesäkokouksessa 2003 talousjohtaja Kristian Nummelin antoi viimein loppuselvityksen SAP/allegro-ohjelman toteutu-

misesta. Ohjelma kesti kaikkiaan 1,5–2 vuotta alkuperäistä suunnitelmaa kauemmin, ja siitä syystä myös maksoi 80 % budjetoitua enemmän. Käyttäjämäärät ja lisäarvo-työkalut olivat tosin sovittua suunnitelmaa laajemmat. Allegron viivästyksen johdosta myös säästöt ja hyödyt toteutuisivat myöhemmin kuin oli luvattu ja budjetoitu. Todellinen hyötypotentiaali olisi Nummelinin mukaan yhtiölle loppupelissä suurempi kuin alun perin tiedettiin. Yhtiössä suhtauduttiin tilanteeseen viileästi.

Visionäärisessä maailmassaan haltonlaiset osasivat varautua ja ”vaikuttaa” tulevaisuuteen muokkaamalla konserniaan kokemustensa avulla – tarvittaessa vaikka uuteen asentoon (vrt. Mika Aaltonen HS 29.4.2007: tolkuntekijä). Hallituksen jäsenten rauhallisesta käyttäytymisestä ja fiksesta asenteesta kertoo toimitusjohtaja Mika Halttusen loppuyhteenvedo: ”Asiat viedään yhtiössä joka tapauksessa myönteisessä hengessä, mutta sisukkaasti, maaliin ja hyvään lopputulokseen.” (H-G:n hkptk 17.6.2003 Nummelin: allegron yhteenvedo, M. Halttunen 1992 ja 2004). Halton-konsernin tilintarkastajat kehottivat johtoa laatimaan turvallisuussyistä Recovery Planin SAP-järjestelmän mahdollisen vahingoittumisen tai tuhoutumisen varalta. Johdon vaatimus oli, että järjestelmien täytyy toimia, sillä tietojärjestelmissä kulkee yhtenevä tieto Halton-yhtiöiden tavaroista, raaka-aineista, rahasta ja toiminnanohjauksesta.

5.3 Tietopääoma ja tietämyksenhallinta Halton-yhtiöissä

”Success for a corporation lies in its intellectual and systems capabilities.”
James Brian Quinn
(Gemini Consulting -papers 1997)

Yritysten kilpailukyvyyn on uskottu jo jonkin aikaa perustuvan niiden johdon kykyyn johtaa yrityksen tietopääomaa kehittämällä uusia tapoja ymmärtää, rakentaa ja seurata tärkeää tietopääomaansa (Bukowitz & Williams 1999, s. 195, 221 ja 230–231). Yrityksen tietopääomaan kuuluu yleisesti ottaen kaikki se, joka ei ole suoraan fyysisesti mitattavissa ja joka on peräisin yrityksen prosesseista, systeemeistä, konsepteista ja kulttuurista. Myös yrityskuva, brändi, tietokannat ja verkostot lasketaan kuuluviksi yrityksen tietopääomaan. Henkilöstöön tallentunut osaaminen ja äly ovat tietopääoman tärkeimpiä tekijöitä (Stinchcombe 1990, s. 341–358: Three Criteria for Theories of Organization). Tiedon luomiseen, jakamiseen ja käyttöön liittyvät työntekijöiden tietojen ja osaamisen ohella tekniset menetelmät, johtamisjärjestelmät, arvot ja normit.

Monet yritykset keskittyvät liiaksi tai ainoastaan teknisten ja hallinnollisten järjestelmien kehittämiseen, eivätkä pidä sosiaalisia tekijöitä tärkeinä (Aaltonen & Mutanen 2001, s. 24). Muutos vaatii tiedon tehokasta luomista ja jakamista, ja se edellyttää uusien sosiaalisten järjestelmien rakentamista organisaatioissa. Tällainen uusi sosiaalinen järjestelmä olisi valmis tukemaan uusia ideoita ja innovaatioita, ottamaan riskejä ja oppimaan niin yrityksenä, joukkueina kuin yksilöinäkin (H-G:n hkptk 12.3.2001, Cohen & Levinthal 1990, s. 1–25).

Halton ei kuulunut näihin yritysryhmiin. Sillä oli yrityskulttuuriinsa liittyvänä huolellisesti rakennettu oma vuorovaikutteinen (sosiaalinen) systeeminsä, jossa ihmiset eivät olleet asiantuntijoita vain omalla pelipaikallaan, vaan tunsivat sekä yhtiönsä menetelmät että kehitystarpeet ja uhrasivat työpanoksiaan haltonlaisen ideologian eteen.

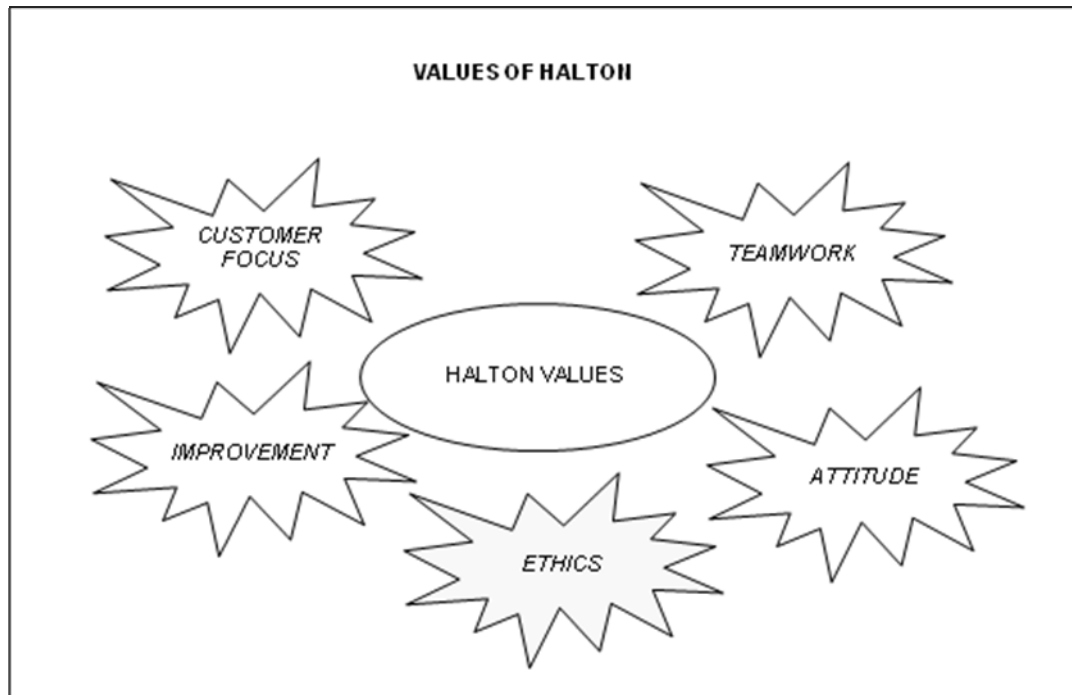
Tietämyksenhallinta on noussut ajankohtaiseksi keskustelunaiheeksi myös suomalaisessa yritys kentässä. Käsitykset tekijöistä, jotka muodostavat yritysten kilpailuedun, ovat olennaisesti muuttuneet. Painopiste on siirtynyt resurssien kohdentamisen tehokkuudesta enemmän yrityksen tietopääoman laatuun ja johtamiseen. Syksyllä 1999 Metalliteollisuuden Keskusliitto oli päättänyt yhdistää Innovaatiosta Menestyvään Liiketoimintaan (IML) -hankkeeseensa kaksi ajankohtaista aihetta: tietämyksenhallinnan ja muotoilun. Ajatuksena oli tutkia yrityksen tietopääomaa sellaisena kilpailukeinona, jota voisi aktiivisesti ohjata ja kehittää toiminnan eri alueilla. Yritysesimerkkien avulla haluttiin tarkastella tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet yritysten kykyyn yhdistää organisaatiossa oleva tieto ja osaaminen innovaatioiksi. Projekti tarkoitti sisällöllisesti *Tietämyksen ja Informaation hallintaa Konseptisuunnittelussa*. Siihen osallistuivat puuntyöstökoneita valmistava Raute Wood ja Halton Oy (Aaltonen & Mutanen 2001, s. 73).

Toiminnan eri osa-alueiden ja yksikköjen välisen tiedon hallinta sekä yhteistyön ja yhteisten linjojen koordinoiminen on yrityksille jatkuva haaste. Projektin alkaessa Halton Oy:n kehitystarpeet liittyivät poikkitoiminnallisen vuorovaikutuksen lisäämiseen ja tiedon jakamista tukevien toimintamallien kehittämiseen. Halton-konsernissa meneillään olevan SAP-ohjausjärjestelmän tietojen keräily- ja konfigurointivaihe teettivät töitä yllin kyllin. Yhtiön hallitus oli kuitenkin velvoittanut toimivan johdon huolehtimaan myös tietämyksenhallintaan liittyvien asioiden, kuten *Halton-yhtiöiden tietopääoman kehittämissuunnitelman*, liittämistä liiketoimintastrategioihin (I. Mäkelän haastattelu 14.11.2004, Aaltonen & Mutanen 2001, s. 73–74). Kehityssuunnitelma oli tarpeen senkin takia, että yrityksessä oli juuri toteutettu laaja organisaatiomuutos, jonka yhteydessä tuotekehityksen organisointi ja vastuualueet olivat muuttuneet.

Tietämyksenhallinta-projektin pohjatyö aloitettiin syksyllä 1999, ja itse projekti käynnistyi tammikuussa 2000. Hanke toteutettiin kehitystutkimuksena, jossa yhdistyivät tutkimus, käytännön kehittämistyö ja koulutus. Projektin kehitysvaiheessa haltonlaiset osallistuivat itse oman työnsä analysointiin ja työtapojen muuttamiseen. Keväällä yritys sai tietämyksenhallintaa ja sen keskeisiä osa-alueita kuvaavan viitekehityksen (Mika Halttusen haastattelu 1.4.2003: Haltonin KM-asiapaperit).

Seuraavassa osiossa keskusteltiin ensiksi yhtiön sen hetkisestä tietopääoman tilasta ja tuotettiin ideoita toiminnan kehittämiseksi edelleen; millaiseksi Halton Oy:n tietopääoman pitäisi kehittyä strategisella aikavälillä 2001–2005. Toisena aiheena oli kehittämissuunnitelman laatiminen ja tietopääoman arviointi. Tutkimus painottui koko organisaatioon ja erityisesti strategiseen johtamiseen. Kehitysprojektin alkuvaiheessa analysoitiin perheyrityksen liiketoimintastrategioita, strategian tavoitteita ja keinoja päästä tavoitteisiin sekä haltonlaisia arvoja ja missiota (kuviot 6 ja 7) vuosille 1999–2004 (H-G:n hkptkt 19.5.1999 ja 28.9.2000). Strategisten suunnitelmien laatimista varten käytettiin Leif Ed-

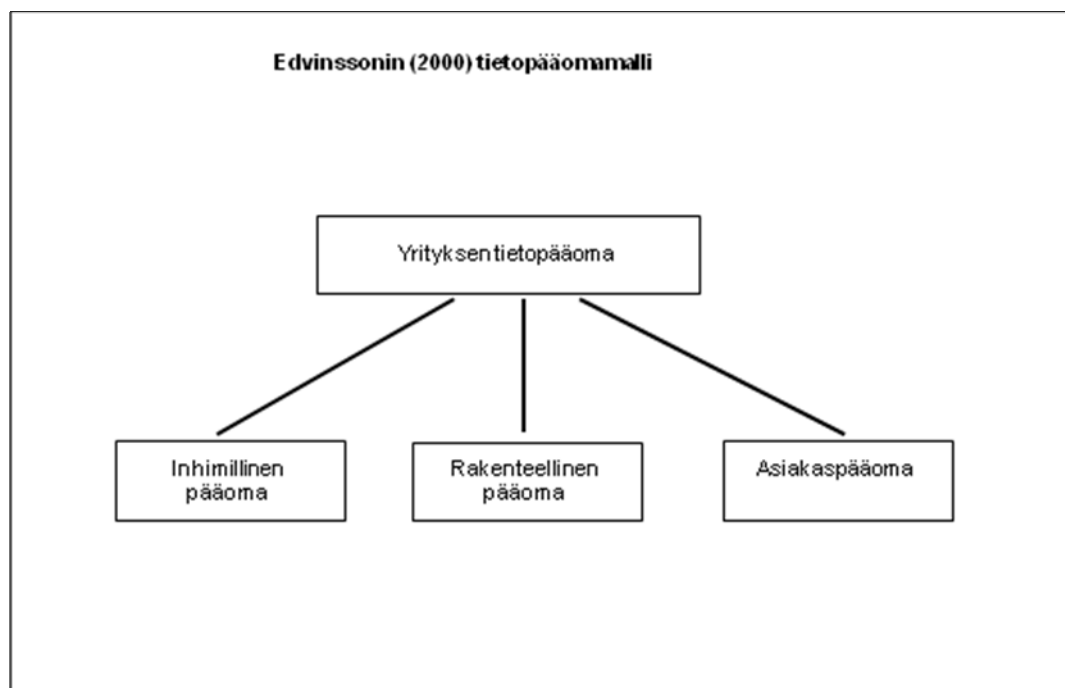
vinssonin tietopääomamallia yhtiön tietopääoman kuvaamiseksi ja arvioimiseksi (kuvio 8).



KUVIO 6 Haltonin arvot



KUVIO 7 Haltonin missio



KUVIO 8 Edvinssonin tietöpääomamalli (2000)

5.4 Tietämyksenhallinnan viitekehys ja konsepti sekä toiminnan tuloksellisuuden mittaaminen: "experts to the experts"

"Ei-tietoisestihan tietämyksenhallintaa on varmasti tehty aina ...ja onnistuttukin kohtuullisen hyvin, koska yritys on menestynyt ja tähän pisteeseen on tultu. Mutta että olisimme systemaattisesti nimenomaan tämän termin alla keskustelleet, niin ... ehkä se on vasta viime aikoina tullut esille."

Halton-yhtiöiden johto kesällä 2000
(Haltonin KM-paperit 28.9.2000)

Tietämyksenhallinnan viitekehukset toimivat ihmisten huomion ja toiminnan suuntaajina. Parhaimmillaan ne ovat selkeitä esityksiä yrityksen suunnitelmista soveltaa ja kehittää tietämyksenhallintaansa nyt ja myös tulevaisuudessa. Halton-yhtiöiden toimivan johdon tukena oli elektronisen allegro-ohjelman sekä knowledge managementin eli tietäjohtamisen piiriin liittyvissä kysymyksissä korkeatasoinen ja kokenut hallitus. Hyvässä yhteistyössä syntyivät sähköisen teknologiaprojektin kiireiden ohessa yrityksen tietäjohtamiselle selkeät kehittämissuunnat ja kilpailukykyiset strategiat, jotka luotiin ohjaamaan työntekijöiden ajatustyötä ja toimintaa. Kuten jokainen muukin muutosohjelma, myös meneillään olevat kehitystyöt hyötyivät hallituksessa istuvien Halton-osaajien asiantuntemuksesta ja tuesta seuraavilla tavoin (vrt. Davenport & Prusak 1998, s. 156):

- Halton Groupin hallitus viestitti toimivalle johdolle, että knowledge management ja organisaation oppiminen ovat kriittisiä menestystekijöitä konsernin menestykselle
- Hallitus selvensi toimintavaihtoehtoja ja auttoi hankkimaan pääomaa yrityksen infrastruktuurin kehittämisprojekteille
- Hallituksen kokouksissa selvitettiin, minkä tyyppinen tieto on tärkeintä yhtiölle

Perheyriyksen hallituksen rooli voi Wardin (1991) mielestä olla neuvoa-antava, kannustava, kriittinen tai omaisuudenhoidajaksi painottuva riippuen siitä, missä kehityksensä vaiheessa yritys on. Halton-yhtiöiden hallituksen roolista voi Wardia laajentaen todeta sen olevan lisäksi ainakin ohjaava (kriittiset menestystekijät), auttava (pääoman ja muiden resurssien (mm. henkilöstöresurssit) hankinta sekä ohjaava (oppimisen ja tietämyksen merkitys yhtiölle). Hallituksen tehtävät muuttuvat myös yrityksen kasvu- ja kehitysvaiheiden myötä.

Knowledge managementin (KM-tietajohtaminen) strategisen tason johtamisen välineenä Haltonilla toimivat viitekehysten lisäksi tietämyksenhallintaan liittyvät mittarit. Ne ovat yritysten viitekehysten, konseptin ja prosessien ohella eräänlaisia avaintekijöitä, joiden tehtävänä on ohjata osaltaan organisaatioiden toimintaa sekä osoittaa tulemia ja toteutumia. Parhaimmissa tapauksissa, Mika Aaltosen (keskustelut 2003–2006) näkemyksen mukaan toivottavasti myös useimmissa, ”mittarit” ovat valmiiksi sisäänrakennettuja tietämyksenhallinnan viitekehukseen tai konseptiin, jotka vuorostaan toimivat yrityksen liiketoimintastrategian tukena (Haltonin KM-kokoelmat 2000–2006 ja I. Mäkelän haastattelut). Edelleen kehitysvaiheessa olevat mittarit eivät ole kuitenkaan strategian korvike, vaan yksi työkalu tavoitteiden toteuttamiseksi ja tulemien seuraamiseksi.

Toteutumaseurannan mittaamisen pitäisi pystyä vastaamaan kysymykseen, missä on yrityksen todellinen ansaintapotentiaali ja ydinarvo. Tietämyksenhallinnan mittarit kuvaavat ennen kaikkea yrityksen näkymätöntä pääomaa eli knowledge managementiin liittyviä tekijöitä, joiden varaan tietointensiiviset yritykset rakentavat kestäväen kehityksensä ja menestyksensä (Edvinsson & Malone 1997, s. 75–88).

Uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisen, työilmapiirin parantumisen, asiakastyytyväisyyden ja erilaisten toiminnanohjausjärjestelmien sekä henkilöstön kehittämisohjelmien tulosten täytyisi olla luotettavasti mitattuja. Muuten kysymyksessä on turha, jopa väärä mittaussäline. Mittareihin kannattaa soveltaa tervettä järkeä. Niiden pitää olla relevantteja, tarkkoja ja käytännön yritysmaailmassa sekä talouselämässä mittaustuloksiltaan luotettavia. Thomas Davenport ja Laurence Prusak (1998, s. 151) ovat laatineet yrityksen tietämyksenhallinnan menestyksen arvioinnille selkeän ja sellaisenaan mm. Haltonin koisten pkt-yritysten käyttöön sopivan mallin.

Kehitystyössä oli tarkoitus liittää yhtiön liiketoimintastrategiaan ja teknologiseen allegro-järjestelmään lisäksi näitä tukeva tietämyksenhallintastrategia.

Yhdistämällä kaikki edellä mainitut kolme strategista osaamisaluetta Halton-yhtiöt pystyisivät toimimaan dynaamisesti laajassa tietoverkkoympäristössä, joka kattaisi omat yksiköt ja sekä omat että potentiaaliset asiakkaat. Sähköisen teknologian arvokkain rooli tietojohdamisessa (KM) on laajentaa tiedon siirtämisen ulottuvuutta ja lisätä vauhtia (ks. Davenport & Prusak 1998, s. 125). Tietämyksenhallintaa lähdettiin Halton Oy:ssä kehittämään toimitusjohtaja Mika Halttusen ja johtoryhmän vetämänä. Toimitusjohtaja kuvaili aivotyön, tiedon ja tietopääoman hyödyntämisen tilaa yhtiöissään (H-G:n hkptk 9.6.2000) seuraavasti:

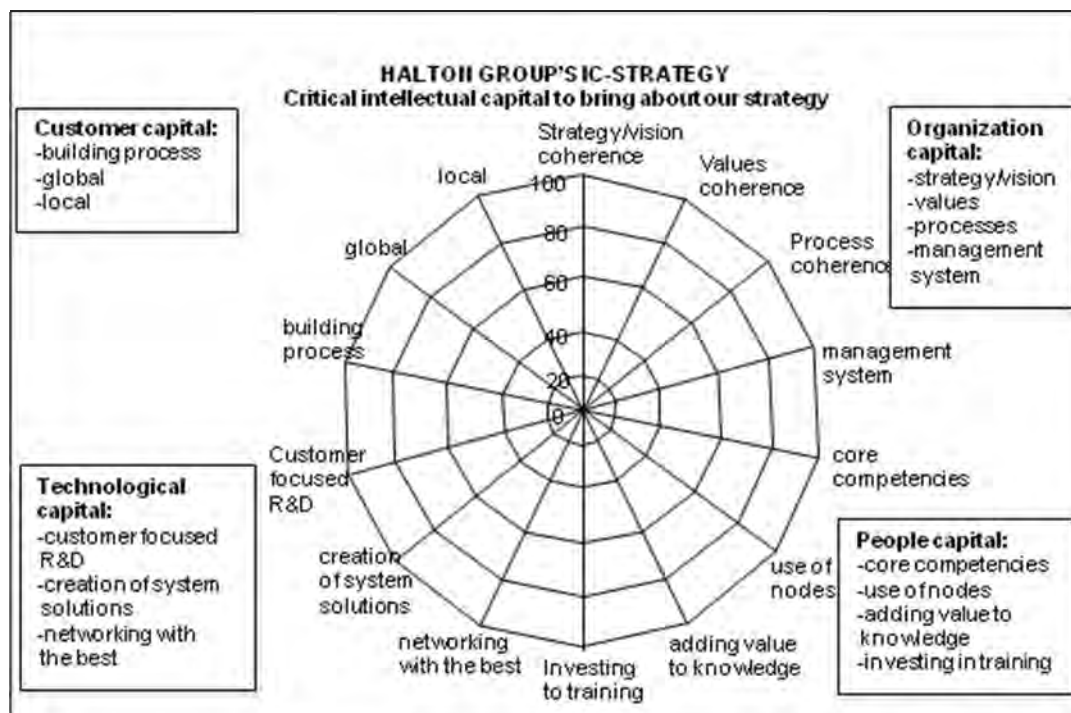
”Me olemme heränneet viime vuosien aikana tietämyksenhallintaan, knowledge managementiin, josta on puhuttu ja luettu. Meidän on kuitenkin tiedostettava tietämyksenhallinnan tärkeys liiketoimintastrategiassamme, koska meidän strategiassamme määrittää myös se, että asiakkaamme ovat maailman parhaita eksperttejä omilla osa-alueillaan. Kun meidän pitää pystyä myymään itsemme, tuotteemme ja palvelumme heille tästä näkökulmasta katsottuna, ansaitaksemme paikkamme maailmassa, meidän on oltava aukottoman hyviä siinä toiminnassa. Joka tapauksessa, kun Halton-konsernin strategia on olla *‘experts to the experts’*, niin tietysti tämä kaikki perustuu ihmisten osaamiseen, osaamisen ja tiedon kasvattamiseen ja ... ihmisten oppimiseen.”

Halton-konserni käyttää slogania *experts to the experts*, asiantuntemusta asiantuntijoille. Siihen kiteytyy koko henkilöstön ajatus- ja tunnemaailma. Haltonlaisten strategisena tavoitteenaan on toimia spesialisteina, fokuoituneina tyypillisiksi niche-pelaajiksi, jotka valitsevat osaamisalueitaan: toisaalta markkina-alueita ja toisaalta teknologioita. Halton-osaajat kehittävät taitotietoaan, perheyriksen systeemistä spesialiteettia, niin pitkälle, että ovat elitistisesti maailman parhaita valitsemillaan kapeilla osa-alueilla. Tätä toimintaa konserni harjoittaa maailmanlaajuisilla pelikentillä (H-G:n hkptk 9.6.2000: Halton-konsernin KM/IC-paperit, Mika Aaltosen haastattelu 26.8.2003 ja Haltonin KM-dokumentteja).

Konsernin tietämyksenhallinnalle ryhdyttiin laatimaan selkeää muotoa johtoryhmän workshopeissa syksyllä 2000. Workshopit (pajat) etenivät asiantuntijoiden esitellessä erilaista materiaalia keskustelujen pohjaksi. Kokouksissa pohdittiin useiden mallien sopivuutta ja viitekehyksen sekä mittaustapojen hyötyä yhtiön liiketoiminnassa. Teorioista ja malleista huolimatta haltonlaiset tahtoivat rakentaa itse liiketoimintaansa sopivimmin tukevan tietämyksenhallinnan konseptin ja tarkoituksenmukaisen mittaustavan. Halton-ideologiaa kuvaavaksi symboliksi muodostui silloisen kehitys- ja KM -johtajan Ilari Mäkelän piirtämä pallo, jalka- tai koripallo, johon kiteytyy haltonlaisten ajatus-, tunne-, tieto- ja sosiaalinen maailma. Edvinsson vertaa metaforisesti yritystä elävään organismiin eli puuhun, jonka kätöksessä oleva juurakko vastaa aineetonta (IC, intellectual capital) tietopääomaa (Edvinsson & Malone 1997, s. 10–11, Mäkelän KM-paperit ja kuviot).

Halton-yhtiöiden symboliikka edustaa aktiivisempaa näkemystä, kumppanilta toiselle harkitusti syöteltävää pelivälinettä, strategia- ja tietopalloa (Aaltonen & Mutanen 2001, s. 20–21). Haltonin tietämyksenhallinnan konsepti on yksityiskohtainen, mutta samalla myös yleismaailmallinen (kuvio 9). Liiketoim-

minnallisten ohjausstrategioiden kannalta ratkaiseviksi tietopääoman avain-elementeiksi katsottiin: 1. organisatorinen pääoma, 2. inhimillinen pääoma, 3. teknologinen pääoma ja 4. asiakaspääoma. Kukin avainelementti jaettiin 3–4 keskeiseen ja tärkeään osatekijään, joiden kiitettävä toteuttaminen johtaa siihen, että avainelementit ja sitä kautta koko konsernin liiketoimintastrategiat toteutuvat. Mittaristo on sisäänrakennettu strategiseen viitekehys- tai ”koppipalloon”. Tuloksia seurataan kaikissa neljässä avainelementissä skaalan ollessa kussakin 20 % osiossa nolasta sataan, 0–100 % (em. KM- ja IC-paperit sekä kuviot ja taulukot, lisäksi Aaltonen & Mutanen 2001, s. 20–21).



KUVIO 9 Halton Groupin IC-strategiapallo

Tietämyksenhallinnassa yritys pyrkii käyttämään ja kehittämään tietopääomaansa, jotta se saavuttaisi strategiset päämääränsä ja operatiiviset tavoitteensa. Organisaation olisi perustuttava yhdessä luotuihin ja elettyihin merkityksiin ja yhteiseen ymmärrykseen tärkeistä asioista, teoista sekä menosuunnasta. Yhtiön hallituksella, johdolla ja avainhenkilöillä on suuri rooli yhteisen näkemyksen luomisessa (vrt. J. Halttunen 2004, s. 151–153 sekä Ward 1991). Perheyrittäjien johdon ymmärrys, tietoisuus ja kyky kommunikoida avoimesti asioista ja tehtävistä eteenpäin muokkaavat organisaatiossa olevien haltonlaisten suorittajien toimintaa.

Tietämyksenhallinnan konseptit ja viitekehukset ovat tärkeitä merkitysten rakentajia. Haltonin johtoryhmän yhdessä asiantuntevien ulkopuolisten kehittäjien kanssa rakentama ic-strategian konsepti, jossa tietämyksen jakamisen symbolisena artefaktina on tuttu peliväline, toteuttaa analogisella tavalla varsinaista tarkoitustaan: viestii yhtiöläisten vuorovaikutteisesta yhteispelistä (vrt. esim Sveiby 1987 ja Riis 1999). Organisaatorakenteet, arvot, asenteet, normit, missiot,

työnkuvaukset ja palkkiojärjestelmät toimivat samalla tavalla. Nekin viestittävät Halton Oy:n johdon käsityksiä siitä, miten on organisoiduttava tavoiteltaessa kestävästä maailmanlaajuista menestystä. Käsitykset perustuvat haltonlaisen yrityskulttuurin ydinseikkoihin, jotka puolsivat vahvasti tietämyksenhallinnan käyttöönottoa yhtiössä (M. Halttunen ja M. Aaltonen keskusteluissa 2003–2006).

5.5 Tietopääoma ja tietämyksenhallinta Halton-konsernin strategisessa suunnittelussa

”Knowledge Capital is the chief ingredient of a new economy”.

Tom Stewart

(Gemini Consulting -papers 1997)

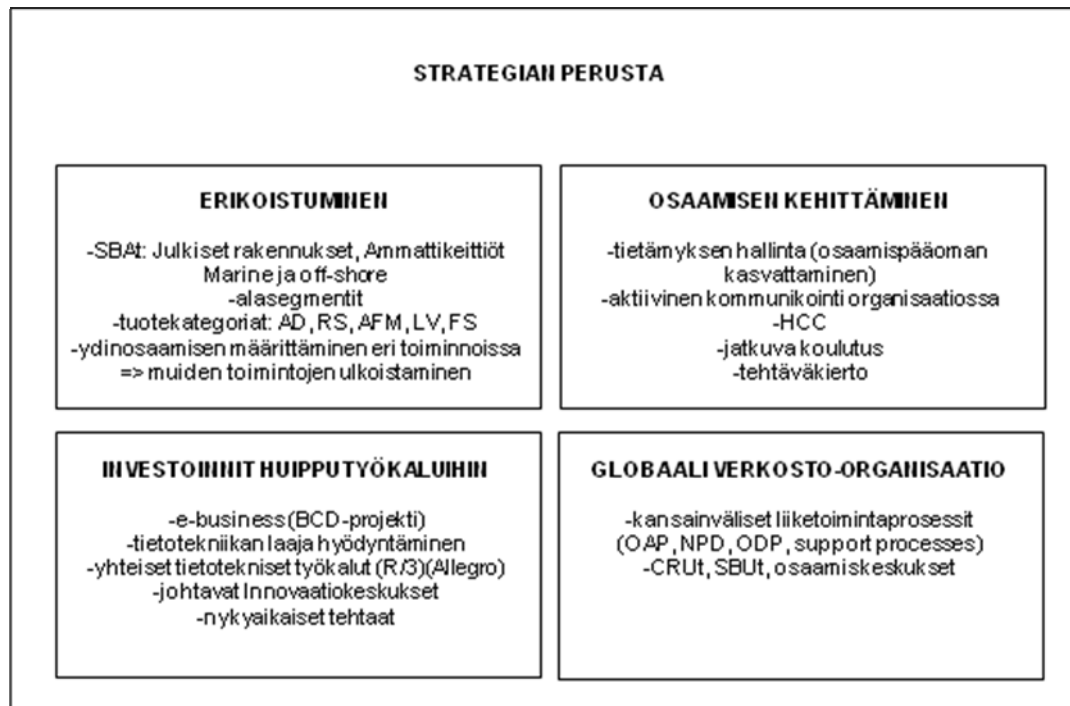
Tietämyksenhallinnan käyttöönotossa on tärkeätä, että se yhdistetään yrityksen liiketoimintastrategiaan. Tietämyksenhallintastrategia auttaa ja tukee yritystä toteuttamaan sen liiketoiminnallista strategiaa. Strategialla tarkoitetaan kaikkia niitä toimia ja keinoja, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan asetetut tavoitteet. Strategioissa on otettava huomioon yrityksen toimintaympäristöä ja käytettävissä olevia sekä fyysisiä että henkisiä voimavaroja ja yritettävä sovittaa niitä tuottavimmalla tavalla yhteen (McCartney 1998: Getting Smart about Knowledge Management). Halton-konserni lukeutuu yrityskentän globaaleihin suunnannäyttäjiin. Sillä on hyvä ydinliikeidea ja kirkas visio toiminnan suunnasta sekä laaja ja tiedostettu tietopääoma hallussaan. Strategioiden toteutumisille ei ole ollut ylitsepääsemättömiä esteitä.

Voiko tietämyksenhallinta ylipäänsä onnistua sellaisissa yrityksissä, joiden johto ei ole kiinnostunut eikä tue sitä näkyvästi? Useat tutkijat suhtautuvat vakavasti tarpeeseen yhdistää knowledge management -tietämys kiinteästi yrityksen strategiaan, tavoitteisiin ja maaleihin (Angus, Patel ja Harty 1998: Knowledge Management: Great Concept, but what is it?). Tietämyksenhallinnan toteutus vaatii filosofista muutosta useimmissa organisaatioissa. Tämä ei tarkoita vain sitä, miten ihmiset työskentelevät, vaan mikä on vielä tärkeämpää, miten he käyttäytyvät ja toimivat vuorovaikutteisesti toistensa kanssa. Suurimpana syytä siihen, etteivät liiketoimintastrategiat toteudu, on puutteellinen tietopääoma (ks. Ståhle & Grönroos 1999, s. 194).

Yritykset eroavat toisistaan sen suhteen, miten ne arvottavat tietoa osana yrityksen strategiaa. Halton Oy:n hallituksen kokouksen teemana tietämyksenhallintaprojektin aikaan kesällä 2000 oli keskustelut yhtiön strategioista vuoteen 2004 saakka (H-G:n hkptk 9.6.2000, Mika Halttunen 1.4.2003). Toimitusjohtaja Mika Halttunen esitteli kokouksessa konsernin uuden operatiivisen strategian suunniteltuja linjoja. Strategiseksi haasteeksi oli noussut kysymys: ”Miten kehittymme komponenttien toimittajasta lisäarvoa tuottavaksi sisäilmastoratkaisujen toimittajaksi?” (H-G:n hkptk 9.6.2000: Strategiapaperit: Hotel Halton, a strategic view). Strategiseksi visioksi hyväksyttiin metaforisesti iskevä Hotel Halton (we

improve the profitability of our customers' business through better indoor climate). Perheyriksen strateginen kasvu on Chandlerin (1962, s.15) mielestä seurausta yritysjohdon tiedostamista yrityksen liiketoimintaympäristöstä nousvista kasvumahdollisuuksista ja -tarpeista, jotka edelleen vaikuttavat siihen, että yrityksen nykyisiä tai kasvavia resursseja pyritään visioimaan ja hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti.

Meneillään olevan tietämyksenhallinnan valmennusohjelman herättämiä ja terävöittämiä ajatuksia päätettiin sisällyttää konsernin organisaation uuteen rakenteeseen, joka aloittaisi toimintansa vuonna 2001. Uusina tarkennuksina tulisivat kysymykseen: a) tulosityksiköiden vahvistaminen, b) yksiköille "oma business", c) asiakkaisiin suuntautumisen tehostaminen ja d) organisaatiokenttien yksinkertaistaminen. Groupin eri segmenttien *koulutetut osaamiskeskukset* tulevat olemaan keskeinen osa uutta organisaatiomallia (H-G:n hkptk 7.6.2001: Strategiset suunnittelupaperit). Strategian perustaksi otettiin neljä pääkokonaisuutta (kuvio 10).

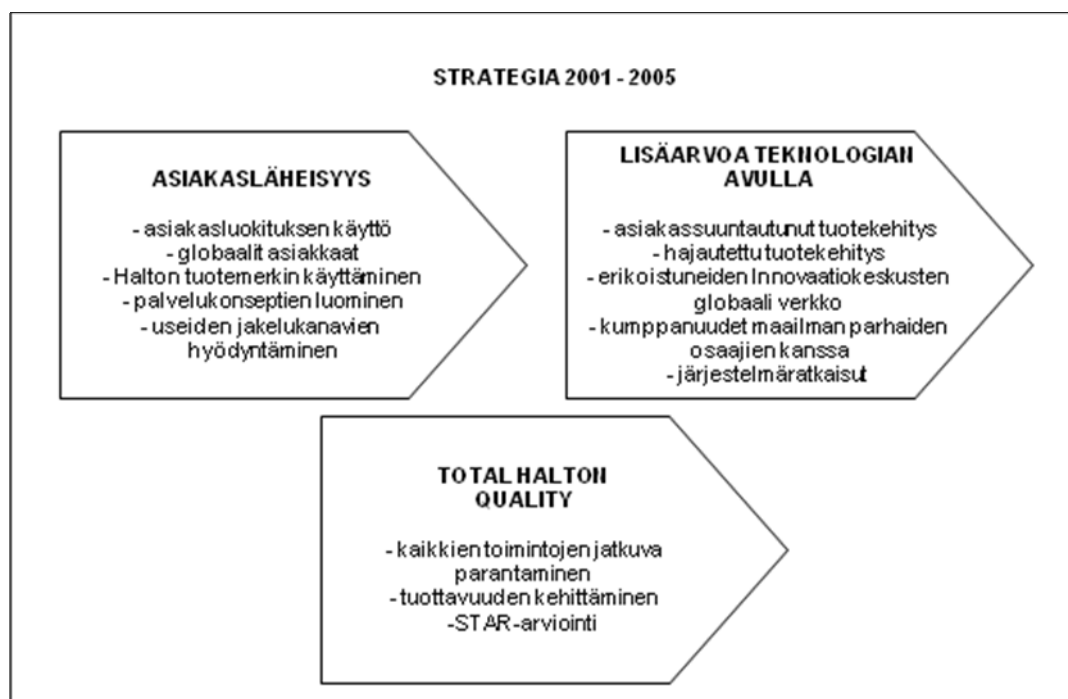


KUVIO 10 Halton Groupin strategian perusta

Yksi Haltonin strategian peruspilkeista on osaamisen kehittäminen. Oppimis-, osaamis- ja tietopääoman kasvattaminen ovat aina olleet yrityksen strategioiden tärkeimpiä asioita (ks. Romerin endogeeninen kasvuteoria 1993, s. 183–189). Nyt perusteisiin liitettiin tuoreiden tietämyksenhallinnan oppien ja konsernin oppimishistoriallisten kokemusten mukaan koottu, haltonlaiseen kulttuuriin selkeästi sopiva konsepti. Myös elektronisen kaupankäynnin ja toiminnanohjauksen sekä tietotekniikan ja yhteisten tietoteknisten työkalujen (R/3, allegro)

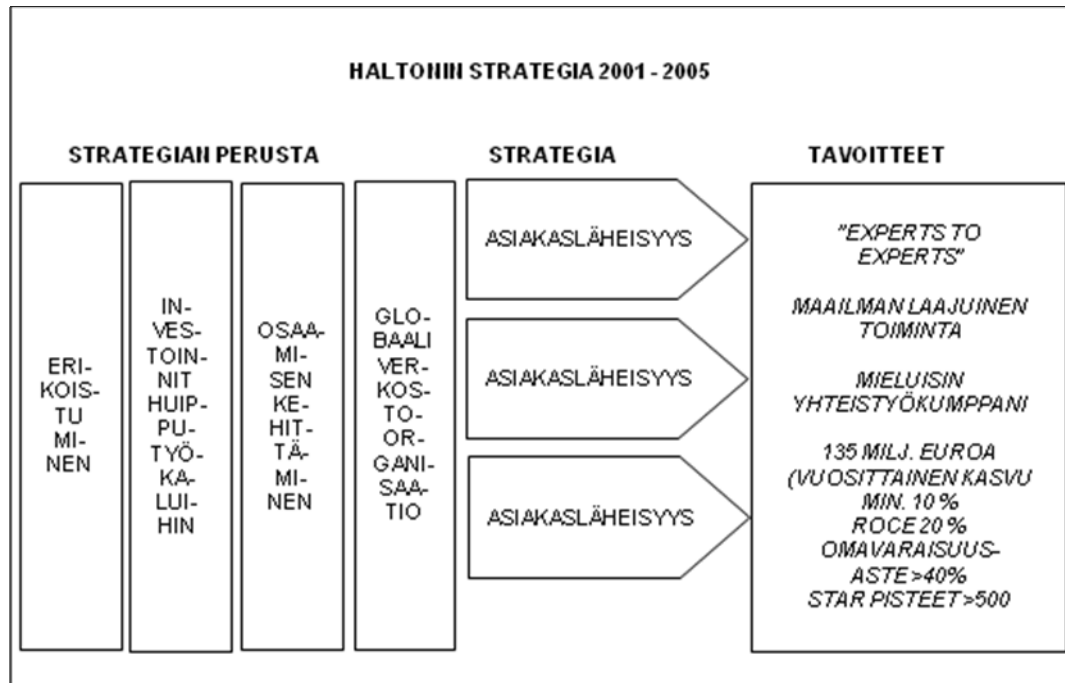
laaja hyödyntäminen otettiin mukaan suunnitteluun (H-G:n hkptk 7.6.2001: Halton Oy:n strategian perusta).

Hallituksen jäsenen Heikki Rinteen johdolla kartoitettiin konsernin strategisia toimintavaihtoehtoja ja simuloitiin niiden perusteella syntyviä todennäköisiä taloudellisia seurauksia. Tulevaisuuden kannalta oleellisin päätös oli *omistuspohjan säilyttäminen perheen piirissä* ja siitä seuraava maltillinen konsernin liikevaihdon ja volyymin kasvattaminen. Tavoitteiksi hallitus asetti noin 10 %:n vuotuisen liikevaihdon kasvun, kiinteiden kustannusten selvästi pienemmän lisäyksen (n. 5 %) sekä omavaraisuuden kasvattamisen lyhyellä tähtämellä 50 %:iin – kuitenkin sen pitämisen jatkuvasti yli 35 %:n. Näin toimien Halton-konsernille jää oman kassavirran kautta huomattava investointipotentiaali, jota voidaan hyödyntää laajoihin investointeihin. Tältä pohjalta laadittiin yhtiön strategian perusteet ja strategia vuosille 2001–2005 (kuviot 11 ja 12).



KUVIO 11

Strategia 2001 - 2005



KUVIO 12 Haltonin strategia tavoitteineen

Halton-yhtiöiden heikkouksia ja vahvuuksia analysoitaessa todettiin teknologiaosaamisen ja tuotekehityksen olevan yhtiön vahvimpia puolia. Niihin on turvattu myös jatkossa (H-G:n hkptk 9.6. ja 29.9.2000: The Main Principles). Halton Groupin hallituksen ja ylimmän toimivan johdon tärkeimmät tehtävät tai huolenaiheet liittyivät parempien näkemysten kehittämiseen siitä, miten yritysjohto voi käsitteellistää ja kommunikoida uusista mahdollisuuksista kilpailla ja tehdä yhteistyötä. Voittajayrityksiä ovat ne, jotka pystyvät toteuttamaan *visionsa kehittämällä osaamistaan*. Yhtiön kaikilla tuotteita valmistavilla strategisilla liiketoimintayksiköillä (SBU) oli niiden "oma business", mutta ne eivät silti saaneet operoida erillisinä yksikköinä. Kaikki olivat Halton-yhtiöissä riippuvaisia toisistaan. Koska yksiköitä oltiin paraikaa liittämässä internetin ja allegro R/3:n avulla, oli tietoa siirrettävissä aktiivisesti myös sähköisen verkon kautta. Hallituksen toimialaan kuuluvia tehtäviä olivat uusien liiketoimintojen kehittäminen, konsernin yhteispelin ohjaaminen sekä henkilöstön ja sen toiminnan tukeminen (H-G:n hkptk 29.9.2000).

J.P. Liebeskindin (1996) mukaan yrityksen strateginen kyvykkyys saavuttaa kilpailuetua yhdistämällä tiedonmuodostumis- ja liiketoimintaprosessinsa perustuu lähinnä neljään tekijään: yrityksen toimintakentän rajoihin, päätöksenteon jakautumiseen yrityksen sisällä, toiminnan ja järjestäytymisen luonteeseen sekä yrityksen olemassaoloon instituutiona tuotannon tai palvelujen organisoimista varten (Liebeskind 1996 nro 17, s. 93-108). Halton Oy:n operatiivinen johto toimi omaperäisenä perhe- ja pk-yrityksenä toiselta pohjalta ja muutamia askelia edellä. Se loi pelistrategista kilpailuetua ja reserviä sillä, että keskityttiin "orkestrointiin" (ks. ja vrt. Wallin & West 2003, Ropo 2004 et al.). Toisin sanoen osaamista kasvatettiin tiiviissä yhteispelissä tärkeimpien yhteistyökumppanien ja sidosryhmien kanssa. Nopeat, strategiset verkostot hankkijoihin ja asiakkai-

siin auttoivat yritystä keskittämään resurssejaan ydinosaamisensa täyteen hyödyntämiseen..

Kyläheiko (2002, s. 25–31) argumentoi, että Penrosen resurssiperusteinen yrityksen kasvuteoria perustuu toisaalta yrittäjyyteen liittyvään *uutta luovaan kyvykkyyteen sekä toisaalta liiketoiminnan toteuttamiseen tarvittaviin manageriaalisiin taitoihin*. Penrosen 1995 luoman teorian pohjalta on Kyläheikon mukaan kehittynyt 1990-luvulta lähtien yritysten vahvistunut tietämisperusteinen strategia-ajattelu, joka korostaa yrityksen ydinkyvykkyyksien ratkaisevaa merkitystä kilpailukyvyn ja kasvun taustalla (Wernerfelt 1984, s. 171–180, Hamel & Prahalad 1994, Barney 1991, s. 99–120 ja Teece ym. 1997, s. 509–533). Tämä Penrosen (1995) kasvuteorian pohjalle rakentunut tietämyksenhallinnallinen strategianäkemyks on Kyläheikon (2002) mielestä syrjäyttänyt vallalla olleet Porterin ja Ansoffin 1960–1980 -luvulla kehittämät yrityksen kilpailustrategiamallit tietoyhteiskunnassa nykyisin toimivien yritystemme strategisina viitekehyksinä.

Merkittävä tekijä perheyritys Haltonin strategioiden toteuttamisessa oli tehostaa yrityksen sisältä koottavan yksilöllisen ja artikuloitun tietämyksen käyttöä. Olemassa oleva tieto haluttiin saada liikkeelle auttamaan uusien tuote- ja palveluinnovaatioiden tuottamista sekä liiketoiminnan diversifiointia globaaleille markkinoille (Bowonder & Miyake 1999: Japanese LCD Industry). Mitä enemmän konsernin menestys maailmanmarkkinoilla alkoi kulminoitua huippuosaamiseen, sitä tärkeämmäksi nähtiin *oikeiden henkilöiden löytäminen ja heidän valmentamisensa sekä motivoimisensa niin hiljaisen kuin täsmällisenkin tiedon hyödyntämiseen ja sen jakamiseen palvelemaan koko yhtiön etua* (H-G:n hkptk ja KM-paperit 28.9.2000).

5.5.1 Tiedon luominen ja jakaminen yhtiön kyvykkyyden lisäämiseksi

”Knowledge is all important ...It’s the source of most value-added.”

Tom Peters

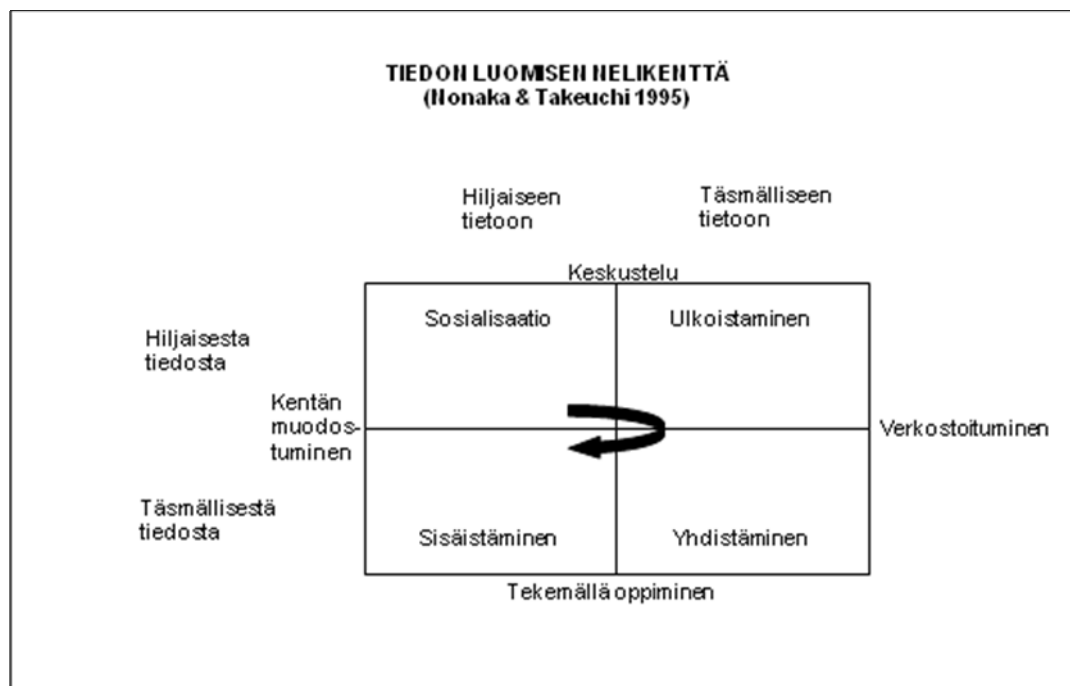
(Gemini Consulting -papers 1997)

Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin (1986 ja 1995) teorioiden mukaan yritykset eroavat toisistaan ennen muuta siinä, miten ne pystyvät hankkimaan, kehittämään, sisäistämään, jakamaan ja käyttämään tietoa. Japanilaistutkijat väittävät, että tietoa luodaan ensi sijassa silloin, kun kaksi tiedon tyyppiä, suora eksplisiittinen ja implisiittinen hiljainen tacit-tieto, ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tiedon muodostuminen perustuu spiraalimaiselle tapahtumalle, jossa tacit-tieto muuttuu täsmälliseksi tiedoksi ja se edelleen hiljaiseksi tietämykseksi. Eksplisiittinen ja hiljainen tieto eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne täydentävät toisiaan (Nonaka & Takeuchi 1995, s. 59–61). Tieto liikkuu eksplisiittisen ja implisiittisen tietämyksen välillä yrityksen henkilöstön keskeisessä aktiivisen sosiaalisessa yhteisössä.

Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-nelikenttämallissa kuvataan tiedon luomisen menetelmiä. MYSTIK-projektin yhteydessä vuonna 2000 Haltonilla kartoitettiin tämän mallin avulla tietämyksenhallintaan sovellettavia menetelmiä ja selkeytettiin niitä tapoja, joilla yhtiössä on ennen luotu uutta tietoa sekä laajennettu

olemassa olevan tiedon hyödyntämistä. Tarkoituksena oli selvittää, miten nykyisten menetelmien käyttö oli tiedon luomisvaiheessa jakaantunut erityyppisiin vuorovaikutustapahtumiin. Nelikenttää käytetään Halton Groupissa operatiivisella tasolla tuotekehityksessä ja tutkimus- sekä kehitystoiminnassa parantamaan mahdollisuuksia koko konsernin kyvykkyyden lisäämiseksi.

Organisatorista tietoa luodaan neljässä vuorovaikutus- ja muutostapahtumassa täsmällisen ja hiljaisen tiedon välillä (kuvio 13). Prosessia, jossa yrityksestä löytyvä hiljainen tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi, sanotaan a) *sosialisatioksi*. Hiljaisen tacit-tiedon muuttuessa eksplisiittiseksi (suoraksi, selvästi ilmaistuksi) tiedoksi ilmiötä kutsutaan b) *ulkoistamiseksi*. Eksplisiittistä, täsmällistä tietoa liitettäessä eksplisiittiseen tietoon kysymyksessä on c) *yhdistäminen*, ja kun eksplisiittinen tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi, puhutaan tiedon d) *sisäistämisestä* (Nonaka & Takeuchi 1995, s. 62–73). Nonaka ja Takeuchi ovat kritisoineet länsimaisia tutkijakollegoja siitä, että nämä keskittyvät liiaksi olemassa olevan tiedon hankkimiseen ja hyödyntämiseen, eivätkä huomioi uuden tiedon tuottamiseen liittyviä ilmiöitä.



KUVIO 13 Tiedon luomisen nelikenttä (Nonaka & Takeuchi 1995)

Uuden tiedon luomisessa ja oppimisessa *sosialisatio* (a) on tehokkain menetelmä. Vuorovaikutteisessa tapahtumassa jaetaan ja välitetään eteenpäin ihmisten erilaisia *kokemuksia*, jotka synnyttävät hiljaista tietoa. Uudet työntekijät oppivat tehtävänsä fyysiset ja henkiset taidot sosialisatioyhteyksissä tarkkailemalla ja pyytämällä neuvoja kokeneemmilta mentoreilta (Aaltonen & Mutanen 2001, s. 49–50, I. Mäkelä keskustelut 2004). Sosialisatiossa pyritään rakentamaan *jaettuja kokemuksia*, joiden kautta hiljainen tacit-tieto välittyy osanottajien mieliin ja suorituksiin.

Osallistuvaa oppimista haltonlaiset ovat harrastaneet aina. Nykyisin ohjelmaan sisältyy pääsy erilaisten kommunikaatiokanavien ja -lähteiden pariin, joita ovat internet, sähköpostit, kirjat, kirjeet, raportit, yrityksen historiatiedot sekä erikseen eräät analyttiset kertomukset ja story telling- tutkimukset (Choo 1998: *The Knowing Organization* sekä Lave & Wenger 1991, s. 29–31). Ne helpottavat ja nopeuttavat osaltaan hiljaisen tiedon omaksumista. *Halton-konsernin oppimishistoria* kertoo yhteisistä tilaisuuksista, saunailloista, urheilutapahtumista, retkistä jne. Näissä *sosiaalisissa kokoontumisissa* luotiin ja jalostettiin haltonlaista yrityskulttuuria, ratkottiin ongelmallisia asioita ja paranneltiin yhteishenkeä.

Tiedon *ulkoistamisessa* (b) hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi tiedoksi metaforien, analogioiden, tarinoiden (kertomusten) ja mallien välityksellä. Olennainen osa tätä muutosprosessia ovat epäviralliset ja viralliset keskustelut, joissa tiedon jakamista tuetaan sekä sen laatua ja toisaalta ymmärtämistä testataan niin omassa työyhteisössä kuin ulkopuolisissakin yhteyksissä käytännönläheisesti – tai myös teoreettisella otteella. Organisaation metaforinen ja analoginen mieltäminen joukkuepeliyksiöksi, Team Haltoniksi, ja toiselta puolen perustaja-valmentajan laatima eksplisiittinen ohjeistus yrityksen johtamiskulttuurista, arvoista ja missiosta, kuuluvat tähän muutosprosessiin. Tällaisia olivat esim. innovatiivisen Iris-räppänän jatkotutkimukset (H-G:n hkptk 18.3.2002 ja KM-ohjeistuksen asiaperit).

Organisaation muutostapahtumissa on tärkeää ulkoistaa kertynyttä tietoa ja laatia henkilöstölle toimintamalleja niin, että ne vastaisivat paremmin muutosprosessin edellyttämiä vaatimuksia (Choo 1998, 122–123, H-G:n hkptk 18.3.2002 sekä SAP-allegron paperit). Haltonilla tällainen *”organisaatiorakenteen suuri strateginen muutostilanne”* syntyi, kun sekä tietämyksenhallinnan ohjelmaa että elektronista toiminnanohjausjärjestelmää, allegroa, valmisteltiin ja se otettiin käyttöön. Useat yritykset lähestyivät oppimista ja tietoa sellaisesta näkökulmasta, jonka mukaan 1) oppiminen tarkoittaa yksilöllistä huippuosaamista ja 2) sitä, että kaikki tiedettävissä oleva voidaan saattaa täsmällisen tiedon muotoon (Brown & Gray 1995, s. 3: *The people are the company, How to build your company around your people?*). Mitä enemmän Haltonilla tutkittiin innovaatioiden syntymistä, sitä enemmän ruvettiin arvostamaan myös toisenlaisen tiedon – hiljaisen tacit-tiedon käyttövoimaa.

Yhdistämisessä (c) eksplisiittinen tieto yhdistetään eksplisiittiseksi. Se on tapahtuma, jossa *kokoamalla, luokittelemalla tai järjestelemällä uudelleen* jo olemassa olevaa tietoa pyritään luomaan uutta tietoa. Ihmiset keräävät ja yhdistelevät täsmällistä tietoa raporteissa, muistioissa ja dokumenteissa. Yhdistämiseen liittyvät *ohjaus- ja tietojärjestelmät sekä erilaiset analyttiset työkalut*, jotka auttavat tiedon löytämisessä ja analysoinnissa. Yksistään tiedon kerääminen ja tallentaminen eivät kuitenkaan riitä. Yrityksen täytyy miettiä koko ajan aktiivisesti uusia menetelmiä, joilla varmistetaan tiedon jatkuva saanti useista eri lähteistä. Halton Groupissa huolehditaan erityisesti siitä, että niin tiedon käyttäjät kuin päätöksentekijätkin saavat käyttöönsä parempaa ja eri näkökulmista tulevaa tutkimustietoa (Choo 1998, s. 124–125, henkilöstöjohtaja Hallilan haastattelu 10.11.2004). Kerätty tieto ja tehdyt analyysit sekä synteetit liitetään Haltonilla järkevällä tavalla yrityksen kokonaistoimintaan.

Sisäistämässä (d) eksplisiittinen tieto muuttuu vähitellen hiljaiseksi tiedoksi. Se on oppimistapahtuma, jossa *samaa tehtävää tehdään toistuvasti* niin, että täsmällinen tieto, joka on peräisin koulutuksesta, tutkimuksesta ja erilaisista menetelmistä, muuntuu hiljaiseksi tiedoksi tehtävää tekevässä ihmisessä. Sisäistäminen helpottuu, kun tietoa sekä koulutusoppia *replikoidaan* (toistetaan) useilla tavoin ja myös eri muodoissa (Aaltonen & Mutanen 2001, s.48–51). Haltonilla on ollut vuosia käytäntönä kiinnittää konttorin ja toimistojen tauluille dokumentoitua tietoa opituista asioista ja muista yhtiötä koskevista tärkeistä seikoista. Tehdassaleissa on nähtävänä graafisia kuvioita yhteisistä tavoitteista, kehityskäyristä ja tuotantosaavutuksista.

Mitä sitten paljon tutkittu haltonlaisuus käytännössä on, ja millaista on Halton-konsernin tietämyksenhallinta sekä innovatiivinen yrityskulttuuri? Se on osaksi sitä, että henkilöstö koulutetaan ja valmennetaan tietämyksenhallintaa osaaviksi joukkueiksi, jotka sitten kehittelevät ongelmia ratkoessaan uutta hyödyllistä tietopääomaa yrityksen strategiseksi reserviksi. Innovoivalle perheyrietykselle on tärkeää kyetä hyödyntämään omia *sisäisiä osaamis- ja henkilöresurssejaan*; kehittää suoria innovaatioita ja niihin liittyviä toimintamalleja ja osata pitää sekä replikoida ne yhtiön sisällä. Pirjo Ståhle (1999) puhuu yrityksen kehittämistyössä niin sanotuista parhaista käytännöistä – *best practices*, joiden tulisi levitä kaikkialle yritykseen (keskustelut S. Halttusen kanssa 1973–1993 ja haastattelu 19.2.2003).

Menestyvän yrityksen on sen vuoksi osattava toimia kaikissa kolmessa toimintaympäristössään: niin mekaanisessa, orgaanisessa kuin dynaamisessakin. Muuten sen mahdollisuudet hyödyntää *strategista reserviään* täysipainoisesti eivät ole realistisia (Ståhle & Grönroos 1999, s. 137–138). Haltonin perheyrietyksessä oivallettiin varhain, että niin teknologisten kuin liiketoiminnallistenkin innovaatioiden ja niiden replikoinnin hallitseminen ovat kovan työn ja korkealuokkaisen tutkimuksen sekä tiedon että tietämyksen hallinnan ohella edellytyksiä maailmanlaajuiselle kestäväälle kehitykselle. Peter Drucker (2002, s. 215–217) väittää asiantuntevasti haltonlaisittain, että 90 prosenttia kaikista tuloksellisista innovaatioista on kovaan työhön ja määrätietoiseen tutkimukseen perustuvia ja että ne syntyvät usein hyvin pienistä signaaleista. Porter ja Stern (2001, s. 28–35) painottavat, että yritysten uusien innovaatioiden syntyyn vaikuttavat merkittävästi niiden toimintaympäristöt (innovatiivinen yrityskulttuuri) ja toimialakohtaiset klusterit, jotka luovat edellytykset sekä innovaatioiden synnylle että niiden kaupallistamiselle (vrt. Porter 1991a, s. 159).

Chun Wei Choo (1998) ja Mika Aaltonen (2001) tuovat esille eräänä tiedon hiljaista sisäistämistä lisäävänä esimerkikiratkaisuna joidenkin yritysten koulutustilojen osana olevat niin sanotut kulttuurikeskukset. Kulttuurikeskuksissa voi olla rakennettuna esimerkiksi pienimuotoinen museo, jossa esitetään uusille työntekijöille yrityksen historiaa erilaisten kuvien, videoesitysten, tuotteiden ja esineiden avulla (Choo 1998, s. 125 ja Aaltonen & Mutanen 2001, s. 51). Halton Oy:n Kausalan pääkonttoriin tällainen kulttuurikeskus rakennettiin sisääntuloaulan vieressä olevaan avaraan tilaan perheyrietyksen tietämyksenhallintaprojektin aikana vuonna 2000. Kulttuuritilassa välittyy sekä henkilökunnan, nuorten taloon juuri tulleiden haltonlaisten että vierailijoiden nähtäväksi ja kuulta-

vaksi tärkeää tietoa Halton-konsernin oppimishistorian merkittävistä tapahtumista vuosien 1969–2006 varrelta.

5.5.2 Nykyisiä tiedon jakamiseen käytettyjä menetelmiä Halton Oy:ssä

“The secret of success is ... managing the creation of new knowledge.”

Ikujiro Nonaka

(Gemini Consulting -papers 1997)

Tiedon jakamiseen yrityksissä liittyy usein monia inhimillisiä ongelmia. Tietämyksenhallinnan systeemien pitäisikin sopia yrityksen kulttuuriin. Tieto realisoituu keskusteluissa, sillä ihmisten osaaminen ja kokemus välittyvät keskusteluissa. Haltonilla on kartoitettu tietämyksen hallintaan sovellettavia menetelmiä ja sitä miten ne ovat jakautuneet eri vuorovaikutustilanteisiin. Tiedon luomista kuvaavien vaiheiden lisäksi toimintamallit ja menetelmät on ryhmitelty sen mukaan, sovelletaanko käytäntöä 1. asiakkaan ja yrityksen välillä (markkinat), 2. eri maissa sijaitsevien Halton- yksiköiden (maiden) tai 3. samassa maassa sijaitsevien Halton-yksiköiden (tiimien) kesken vai 4. konsernin yritysjoukkueiden (tiimien) tiedon jakamisessa (Mäkelän haastattelu ja KM-papereita 2004). Ohessa yksityiskohtaiset matriisit, jotka kertovat konsernin tietoon liittyvien menetelmien käytön jakaantumista erilaisissa vuorovaikutustilanteissa). (kuvio 14).

Nykypäätiedon jakamiseen käytettyjä menetelmiä Halton Oy:ssä

	Sosialisaatio	Ulkoistaminen	Yhdistäminen	Sisäistäminen
1. M A R K K I H A T H A L T O H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yhteistyö-partnerit mukana tuotekehitysprojekteissa tarvittaessa ▪ International Key Customers (IKC) –yhteistyö projektit ▪ Tuote(ryhmä)-päällikkö ja projekti-päällikkö tekevät asiakas-haastatteluja yhdessä (pakit) ▪ Messut ▪ ARUP harjoittelija vaihto ▪ Alan toimialajärjestöt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Customer activity –raportti myyntiyhtiöiltä ▪ Mock-upit ▪ Halton verkkosivut ▪ Messut 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yhteinen toiminnan-ohjaus-järjestelmä (ARS -> SAP) ▪ Benchmarking ▪ Heikkojen signaalien kerääminen Intranettiin ▪ Ohjeistettu katselmuskäytäntö (asiakas-kartoitus) ▪ Asiakastytyväisyysmittaukset ▪ Asiakasluokitus (CRM tulossa) ▪ Messut 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seminaarit, messut, toimittajapäivät ▪ Tuote(ryhmä)-päällikkö ja projekti-päällikkö tekevät asiakas-haastatteluja yhdessä ▪ Mock-upit (face-to-face -palautte)
2. M A I D E H V Ä L I H E H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sisäiset koulutustilaisuudet, joissa omat työntekijät ovat kouluttaneet muita ▪ Syksyiset suunnittelu-päivät ▪ Halton competence center (HCC), koulutusta avainhenkilöille ▪ Videomeetingit ▪ Asiakasvierailut (keskustelut) ▪ Työntekijävaihto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intranet / Internet ▪ Projektitietokanta ▪ Mock-up raportit ▪ Halton Now -uutislehti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yhteinen SAP-toiminnan-ohjaus-järjestelmä ▪ Heikkojen signaalien kerääminen Intranettiin ▪ Intranet (Yhteisillä projekteilla omat kotisivut) ▪ Myyntiyhtiöiden tyytyväisyysmittaukset asiakaspalvelun toimesta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Henkilövaihto ▪ HCC + muu sisäinen koulutus

	Sosialisaatio	Ulkoistaminen	Yhdistäminen	Sisäistäminen
3. YKSIKÖIDEN : TIIMIEN VÄLINEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sisäiset koulutus-tilaisuudet, joissa omat työntekijät ovat kouluttaneet muita ▪ Yhteiset task force –projektit (mm. oppaan laatiminen) ▪ Halton competence center, koulutusta avainhenkilöille ▪ Itsearviointi, sis. auditoinnit, JP (jatkuva parantaminen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intranet ▪ Projektien katselmukset ▪ Laajennetut & osaston palaverit ▪ Mittarit ▪ Sisäiset asiakastytyväisyysmittaukset ▪ Poikki-organisatoriset tiimit ▪ Idealista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benchmarking ▪ Yhteinen SAP-toiminnanohjausjärjestelmä ▪ Heikkojen signaalien kerääminen Intranettiin ▪ Rekamaatioiden läpikäyminen ennen uusien projektien alkua ▪ Ohjeistettu katselmuskäytäntö ▪ Intranet ▪ Poikki-organisatoriset tiimit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sis. Koulutus ▪ Poikki-organisatoriset tiimit ▪ Työkierrot ▪ Yhteiset tilaisuudet (epävirallisetkin) ▪ Projektien palaute-katselmukset
4. TIIMIEN SISÄINEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fasilitaattorit uusille työntekijöille (pajat) ▪ Uuden työntekijän perehdyttäminen ▪ Toiminta tiimeinä ▪ Vuosittain pidettävät esimies-alainen keskustelut ▪ Työajan ulkopuoliset yhteiset tilaisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuukausipalaverit, joissa tilannekatsaukset ▪ Projektipalaverit ▪ Tuote-ehdotus- ja parannuslista (Ideapankki, heikot signaalit) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intranet ▪ Sähköposti ▪ Itsearviointi ▪ Kahvipöytä ▪ Henkilöstön tyytyväisyysmittaus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektien päätöstilaisuudet, joissa palautekeskustelu ▪ Projektipalaverit ▪ Messut

KUVIO 14 Tiedon jakamiseen käytettyjä menetelmiä Halton Oy:ssä

Tutkimustyö paljasti, että *Halton-yhtiöiden tietämyksenhallinnan todellinen haaste tulevaisuudessa on asiakkaiden näkökulman ymmärtäminen ja markkinoilta saatavan informaation soveltaminen tiedoksi uusien tuotteiden suunnittelussa*. Tässä kohdin nähtiin nykyisissä tiedonkeruumenetelmissä eräitä puutteellisuuksia. Oman oppimisen kannalta tärkeimmiksi menetelmiksi koettiin asiakkaiden kanssa suoritettavat henkilökohtaiset kontaktit. Face to face -vuorovaikutustilanteissa

saadaan tietää, mitä asiakas todella haluaa. Tietämyksenhallinnan merkitys ja tavoitteet on Haltonilla sisäistetty varsin hyvin (ks. Aaltonen & Mutanen 2001, s. 79–83). Vain muutama haltonlainen pyrki tutkimustyön aikana ratkaisemaan tietämyksen jakamiseen liittyviä ongelmia *ainoastaan tietoteknisillä järjestelmillä*.

5.6 Vauhdikkaat jatkuvan kehityksen ja muutosten vuodet 2000–2006

“Companies must be ever watchful, to the point of paranoia, for sudden, technology-driven, categorical transformations that threaten not only their products but the very way they do business.”

Andrew Grove

(L. Edvinsson & M.S. Malone:
Intellectual Capital (1997, p. 29)

Metalliteollisuuden Keskusliiton koordinoiman Innovaatioista menestyvään liiketoimintaan -hankkeen tavoitteena oli uudistaa ja tehostaa Halton-konsernin suunnitteluprosessia tietämyksenhallinnan avulla. Lisäksi tahdottiin edistää yhtiön organisaatiossa 2000-luvun vaihteessa tapahtunutta laajempaa muutosprosessia tuottamalla yritykselle havaintoaineistoa silloisista käytännöistä ja toimintatavoista. Valmennustilaisuuksissa haltonlaisille tarjottiin käsitteellisiä välineitä keskusteluissa *tietämyksenhallinnasta ja innovaatioista*. Vicarin ja Troilon (1998) mukaan tietämys ja innovointi koostuvat keinoista, joiden avulla yritys luo asemansa, jossa se voi säilyttää kilpailukykyensä toimintaympäristössään sekä kasvaa ja kehittyä. Yrityksen innovaatioprosessi on aina *oppimisprosessi*, joka on mahdollinen ainoastaan virheiden avulla (vrt. Vicari & Troilo 1998, s. 210–211).

Kesällä 2002 konsernin ylimmässä toimivassa johdossa tapahtui vaihdos. Kymmenen vuotta toimitusjohtajana ollut Mika Halttunen ilmoitti Halton Groupin hallituksen kesäkokouksessa 11.6.2002 luopuvansa tästä tehtävästä. Hallitus valitsi uudeksi toimitusjohtajaksi (President) Heikki Rinteen. Samalla Seppo Halttunen kertoi luopuvansa hallituksen puheenjohtajan paikalta. Uudeksi puheenjohtajaksi (Chairman) valittiin Mika Halttunen ja varapuheenjohtajaksi Seppo Halttunen (H-G:n hkptk 7.6.2002). Kaikki mainitut muutokset ja nimitykset astuivat voimaan 1.9.2002.

Liiketaloustieteen professori Rinne oli ollut poissa Haltonin hallitustyöskentelystä runsaan vuoden työskenneltyään toisen yrityksen palveluksessa Yhdysvalloissa. Hänen paikalleen hallitukseen oli nimitetty 11.12.2001 sekä tekniikan että liiketaloustoiminnan asiantuntija, professori Tomi Laamanen TKK:sta (H-G:n hkptk 11.12.2001). Mika Halttunen oli saanut rekrytoitua Heikki Rinteen takaisin taloon. Halttuset ja haltonlaiset tunsivat Rinteen ja luottomies Rinne puolestaan Haltonin.

Toimitusjohtaja Rinteen johtamisfilosofian ydintä on, haltonlaiseen tapaan, tiivis yhdessä työskenteleminen, johon amerikkalaiset on kasvatettu pie-

nestä pitäen. Hierarkkista johtamista hän ei liioin kannata: ”Kun aikoinaan pääryytin Haltonin pihalle pikku Micrallani, herätti se huomiota. Mutta minä en välitä statussymboleista, en titteleistä, enkä hierarkioista. Olen avoin johtaja, enkä etsi omia etujani” (ESS 23.6.1995: Utahin mies vie Haltonia maailmalle).

Samassa hallituksen joulukuun kokouksessa uusi toimitusjohtaja Rinne esitti hallituksen jäsenille jo tehtyjä sekä tulevia organisaatiomuutoksia. Pääperiaatteena oli asiakkaiden toimintaa vastaava organisaatio. Käyttöön otetun KM-tietämyksenhallinnan ja sähköisen SAP-toiminnanohjausjärjestelmän tavoin *asiakaskin on saatava näkyväksi läpi koko organisaation*. Johtoryhmiä pienennettäisiin ja vastuuta selkeytettäisiin. Haltonlaisia vietäisiin vauhdilla eteen lähemmäksi asiakkaita. Kehityksen punaisena lankana pidettäisiin: *ASIAKAS ja osto-prosessi*. Toiminta jatkuisi edelleen kolmena strategisena liiketoiminta-alueena.

Vuoden 2003 avainprioriteeteiksi nimettiin sekä toimitusjohtajan ”jalkautus” että samalla koko uuden organisaation jalkauttaminen. Organisaation jalkautukseen ja valmentamiseen kuuluivat lisäksi uusien pelikäsitysten, -systemien ja -sääntöjen kehittäminen sekä *toimeenpano*. Suurimman strategisen liiketoiminta-alueen, Indoorsin, toiminnan ja organisaation kehittäminen oli tärkeimpiä avainasioita. Tietämyksenhallinnan mittareita kehitettäisiin ja toiminnalle asetettaisiin yhteisiä tavoitteita. Suunnittelussa Rinne kannatti yhtenäisempää prosessia strategisen suunnittelun, toiminnanohjausjärjestelmän, tietämyksenhallinnan ja laadunkehityksen sekä seurantojen välille. Aikajännettä hän jatkaisi 10 vuoden tahtotilan laadintaan (H-G:n hkptk 19.12.2002: jalkautusoperaatiot!). Kansainvälisen kasvun suunnitteluun kohdistettaisiin erityistä huomiota.

Haikon kartanossa seuraavana kesänä (2003) pidetyssä hallituksen kokouksessa Tomi Laamanen pohjusti strategiakeskusteluja esittämällä strategiaajattelun kehitystä ja nykyisiä suuntauksia sekä visioinnin merkitystä tapahtumassa. Laamasen esitykseen sisältyi valaisevia käytännön strategiatyöstä tehtyjä tutkimustuloksia ja yrityskauppoihin liittyviä tutkimusanalyysyjä. Toimitusjohtaja Rinne selosti yrityksen toimivan johdon keskuudessa käytyjen strategiapalaverien antia. Hallitus keskusteli eri yrityselinien roolista strategian muodostuksessa. Todettiin, että omistajataho määrää riskinottotason ja tuotto-odotusten aikaperspektiivin, ja hallituksen tehtävä on yritysjohton esittämien ehdotusten kriittinen tarkastelu (ks. ja vrt. Ward 1991: luokittelun mukaiset perheyriksen hallituksen roolit). Groupin hallituksen puheenjohtaja Mika Halttunen muotoili perheyriksen omistajien tahtotilan tuleville vuosille (vrt. Barney 1991, s. 100–110: resurssistrategia ja kestävä kilpailuedun saavuttaminen):

- kasvun ja kehittymisen pitkäjänteinen jatkaminen
- kannattavuuden parantaminen
- omavaraisuus
- perheyriksen säilyminen

Syksyllä 2003 H-G:n hallitus tarkasteli uuden ajattelutavan mukaisia strategian elementtejä; on tärkeää tuntea asiakkaiden liiketoiminnan tarpeet, ymmärtää heidän liiketoimintaansa ja kehittää ratkaisuja asiakkaiden ehdoilla, olla läheinen osa heidän toimintaansa ja parantaa Haltonin asiakassuhteita läheisemmiksi varsinkin suurempiin asiakkaisiin. Toimenpiteiden fokus on keskitettävä liiketoiminta-alueiden kohdesegmentteihin ja segmenttien tarpeisiin. Tuotetarjontaa päätettiin laajentaa valituille segmenteille (toimistot, hotellit, konsultit, risteilyalukset jne.) siten, että suurempia kokonaisuuksia ja palvelukonsepteja tarjotaan valituille merkittävälle segmenteille ja komponenttituotteita koko segmenttiliiketoiminnan tueksi (H-G:n hkptk 27.9.2003: skenaarioajattelu ja visiointi). Visioinnin ja skenaarioajattelun kehittämiseksi sovittiin pidettäväksi laaja koulutuspaketti professori Laamasen opastuksella kesällä ja syksyllä 2004.

Mika Halttunen selosti kokouksessa lisäksi suomalaisesta yritysostokohteesta. Vaihto-Ilma -konsernin omistajien kanssa oli käyty jatkoneuvotteluja yrityksen ostosta. Keskustelujen päätteeksi hallitus hyväksyi kaupan toteuttamisen. Hallituksen joulukuun kokouksessa 2003 puheenjohtaja Halttunen kertoi Clairiksi nimensä vaihtaneen konsernin kaupan lopullisesta toteutumisesta (H-G:n hkptk 18.12.2003). Clairian liiketoiminta on ollut ilmansuodattimien valmistusta ilmastointilaitoksiin. Yrityksen strategista merkitystä pidettiin huomattavana. Sen bisnes on keskittynyt alueelle, joka on suureksi osaksi puuttunut Haltonin puhtaan sisäilman kokonaisuudesta. Ostetun yhtiön liiketoiminta on maailmanlaajuista polarisoitunutta toimintaa. Unkarissa olevan tuotantolaitoksen kehittäminen muodostuisi tärkeäksi prioriteetiksi Haltonin tulevaisuuden skenaarioissa, koska se olisi yhtiön tuotannollisen toiminnan avaus Itä-Euroopassa. Mika Halttunen asetti Clairian vuoden 2007 liikevaihdon tavoitteeksi 10 miljoonaa euroa.

Bradley ja Korn (1982, s. 35) toteavat yritysostojen olevan olennainen osa yrityksen kasvustrategiaa. Anderssonin (2001, s. 575) tutkimuksen mukaan yritysostojen motiivina ja tavoitteena on yleensä yrityksen markkinaosuuden kasvattaminen, toimialan sisäisen kilpailun vähentäminen, nopea markkinoille pääsy jollekin tavoitellulle liiketoiminta-alueelle, tietyille markkina-alueelle etabloituminen, tai uuden teknologian hankinta ja/tai oman valikoiman täydentäminen. Yritysostojen toteutustapa ratkaisee Anderssonista (2001, s. 583) tärkeiden avainhenkilöiden ja asiakas- sekä toimitussuhteiden jatkuvuuden yrityskaupan jälkeen. Halton-konsernin oppimishistoria vahvistaa, että yhtiön kyvykkäillä johtohenkilöillä on monipuolista kokemusta yrityskauppojen valmisteluista ja toteutuksista. Parhaana esimerkkinä Anemotherm S.A:n osto Ranskasta ennen kotimaista 1990-luvun lamaa. Yksi tekijä Clairian ostossa oli informantin mielestä Anemotherm-kauppaan viitaten myös se, että Halton Group sai tässä fuusiossa samoin hieman suhdannepuskuria lokaalin ja globaalin talouden mahdollisiin nopeisiin heilahteluihin (ks. Bradley & Korn 1982).

Maailmanlaajuinen talouskasvu ei 2000-luvulla edennyt odotetulla tavalla. Halton Groupin hallitus ja operatiivinen johto olivat joutuneet uuden tilanteen eteen; yhtiön myynti ei kasvanutkaan enää totuttua yli 10 %:n vuosivauhtia, ja kulukehitys oli riistäytynyt, tosin suureksi osaksi SAP:n lisämenoista johtuen, yli budjetoitujen lukujen (H-G:n hkptk 25.3.2004 ja S. Halttusen haastattelu

19.2.2003). Hallitus totesi kesällä 2004 tulevaisuuden näkymistä, että myynti olisi edelleen hidasta ja tiukassa markkinointitilanteessa jouduttaisiin kovaan hintakilpailuun. Halton-yhtiöiden kasvu ei olisi jatkossakaan enää niin nopeaa kuin haluttaisiin, tai mihin oli totuttu. Lääkkeeksi kaivettiin esiin vanhat hyvät konstit: koulutus, valmennus, oppiminen - ja koko ketju toimintaan. Argyris (1999, s. 67-68) toteaa kuivasti, että oppimista voi organisaatiossa tapahtua kahdentyyppisten olosuhteiden vallitessa: organisaatio joko saavuttaa ne tavoitteet, joihin se on pyrkinyt, tai se ei pääse asettamiinsa tavoitteisiin. Haltonilla koulutus aloitettiin myynnistä ja asiakaskontakteista. Sata myynti-ihmistä ohjattiin välittömästi koulutukseen ja sata asiakasta päätettiin kutsua heti tehdasvierailulle Kausalaan talven ja kevään aikana (H-G:n hkptk 17.6.2004: Sähköiseen myyntiin lisäpanostuksia).

Tietämyksenhallinnan järjestelmällisen koulutusprojektin toteutuksen jälkeen vuodesta 2001 eteenpäin Halton valmentautui systemaattisesti kehittämään ja hyödyntämään tietopääomaansa, jotta konserni saavuttaisi tulevana vuosina strategiset päämääränsä ja operatiiviset tavoitteensa. Ymmärrettiin, että strategiseen reserviin kuuluvilla tiedoilla ja oppimisella on ratkaiseva merkitys siihen, miten osataan hahmottaa toimintaympäristöä, millaisia päätöksiä tai suunnitelmia tehdään ja miten henkilöstö toimii suhteessa koko organisaatioon ja toisiinsa. Cummingsin ja Worleyn (1997, s. 475-501) näkemyksen mukaan koko organisaation oppiminen eroaa yksilöiden oppimisesta siinä, että organisaatiot pystyvät rakentamaan, hallitsemaan ja ylläpitämään peli- sekä toimintasysteemejä, jotka eivät vaikuta pelkästään kyseisenä hetkenä, vaan välittyvät organisaation muihin jäseniin yrityksen pitempiaikaisina arvoina, visiona ja yrityskulttuurina.

Oppivan organisaation tutkija Peter Senge edellyttää organisaatiolta viiden osa-alueen hallintaa: 1) organisaation jäsenten itsehallinta, 2) toimintaa ohjaavat kollektiiviset ja yksilölliset mentaaliset mallit, 3) toimintaa ja tulevaisuutta koskeva ja yhteisesti muodostettu käsitys, 4) joukkueoppimisen soveltaminen (*team learning*) ja 5) organisaation monimutkaisen toimintajärjestelmän dynamiikan sekä käsitteellinen että käytännön hallinta (Senge 1990). Tietoa ja informaatiota tulvii nykyään yritysten organisaatioihin monista lähteistä. Organisaatiossa tietoa arvotetaan sen mukaan perustuuko se kulttuuriin, toimintaympäristöön vai kognitiivisiin viitekehyksiin, jollaisia ovat esimerkiksi konseptit ja liiketoiminnan sekä tietämyksenhallinnan strategiat. Kaikilla organisaation ihmisillä on Halton-konsernissa oma tehtävänsä: niin hallituksella, johdolla, esimiehillä, asiantuntijoilla kuin henkilökunnallakin. On vaikeaa vakiinnuttaa uusia systeemejä, jos ei ole saatu yhteistä käsitystä siitä, mitä ollaan tekemässä ja mitä peliä ollaan pelaamassa. Tutkimus todistaa, että Halton Groupin hallitus ja operatiivinen johto pitävät haltonlaisia tietoisina, kun uutta hanketta viedään konsernissa käytäntöön, tai kun parannetaan joukkueoppimista tai vanhoja toimintatapoja ja -järjestelmiä.

5.7 Konsernin uusi teollinen toimintatapa: BCD-ohjelma

"We are currently in an era of institutional failure, where the old value system and the traditional organization forms no longer work. What are now needed are "chaordic" (organized chaotic) organizations that value speed, flexibility, and adaptability."

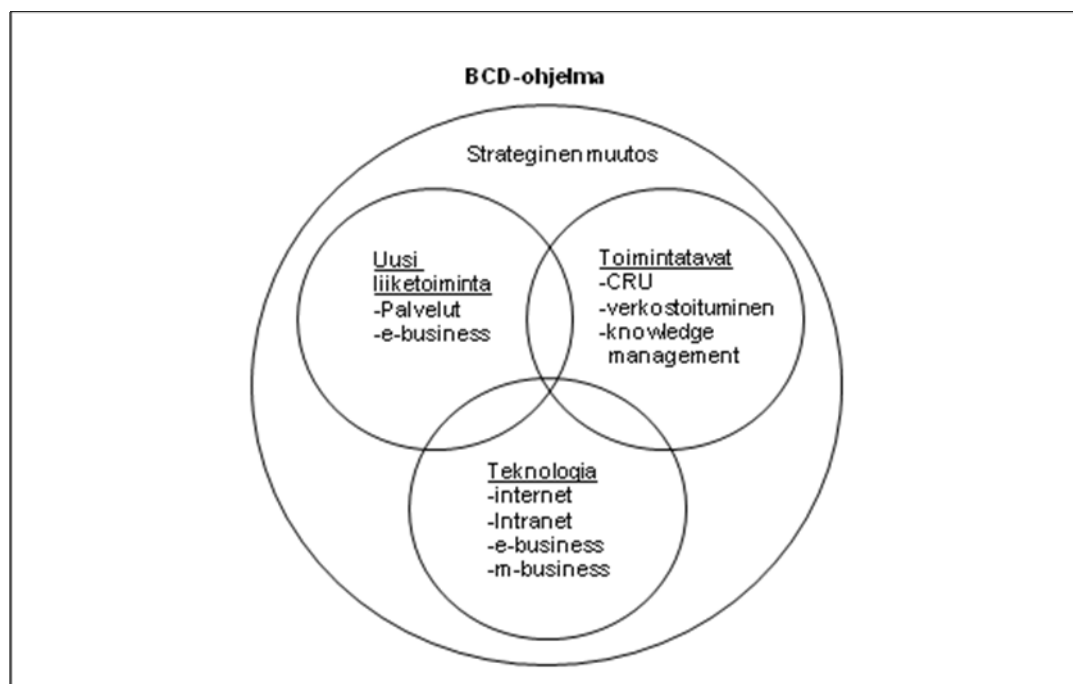
Dee Hock

(L. Edvinsson, M.S. Malone:
Intellectual Capital 1997, p. 29)

Kahden suurprojektin, sähköisen toiminnanohjausjärjestelmän ja tietämyksenhallinnan, käyttöönoton kanssa samanaikaisesti Halton lähti rohkeasti mukaan Tekesin uuteen teolliseen toimintatapahankkeeseen (UTT-hanke) kuuluvaan BCD-ohjelmaan. Business Concept Developmentin esiselvitys tuotti yhtiölle suunnitelman uuden asiakassuuntautuneen teollisen toimintatavan toteuttamisesta. Ohjelma oli tarkoitettu toteutettavaksi rinnan meneillään olevan allegroprojektin kanssa (Halton Group Ltd'n toimintakertomus 1.1.-31.12.2002, BCD-toteutuksen paperit 2000-2004). Esiselvitysten tuloksena oli valmistunut suunnitelma projekteista, jotka toteutettiin prioriteettien ja resurssien mukaisesti. BCD-ohjelmaa pyrittiin työstämään matalaa profiilia noudattaen.

Tekesin UTT-hankkeen perusta oli Mika Halttusen (haastattelu 10.11.2004) mukaan yritysten strategioiden oleellinen muuttaminen uutta toimintaympäristöä vastaaviksi. Strategisen toiminnan piti tähdätä globaaliin liiketoimintaan ja markkinointiin. Tavoitteena oli merkittävä liiketoiminnan kasvu. Uuteen strategiaan perustuvan liiketoiminnan tarkoitus oli nojautua verkostoitumiseen ja tietoteknisten työkalujen hyödyntämiseen. Kysymyksessä oli Halton Oy:n tuotteiden ja liiketoimintakonseptin kehittäminen. Projektissa oli keskeistä sekä omien kehitysresurssien käyttöön että ulkopuolisten konsulttien palkkaamiseen. Teknilliseltä korkeakoululta ja Tampereen teknilliseltä korkeakoululta oli saatavissa lisäapua.

Business Concept Development oli uusi oppimistapahtuma haltonlaisille (BCD-paperit 2000-2004 ja Mika Halttusen haastattelu 10.11.2004): BCD-ohjelma ja oppimisprosessi aloitettiin vuonna 2000, ja se kesti vuoden 2004 loppuun saakka. Halton fokusoiti toimintansa asiakasrajapinnan useille kehittämisalueille. Aluksi kuvailtiin asiakkaiden liiketoimia ja määriteltiin yhtiön omien palveluiden soveltuvuutta asiakkaiden eri prosessivaiheisiin. Näin tehtiin kaikissa merkittävässä asiakasryhmissä. Työ ei ollut helppoa. Sitä tehtiin yhdessä asiakassuhdeyksiköiden (CRU) ja näiden asiakkaiden kanssa. Päämääränä oli, että haltonlaiset oppivat ymmärtämään asiakkaitaan niin hyvin, että osaavat määrittää heille lisäarvoa tuottavia palveluita. Työ oli *Kanadan valloituksen verrattava miehuuskoe. Todellinen koulutuksen, KM-tietämyksenhallinnan ja oppimisen historiallinen tapahtumasarja koko Halton-konsernille* (kuvio 15).

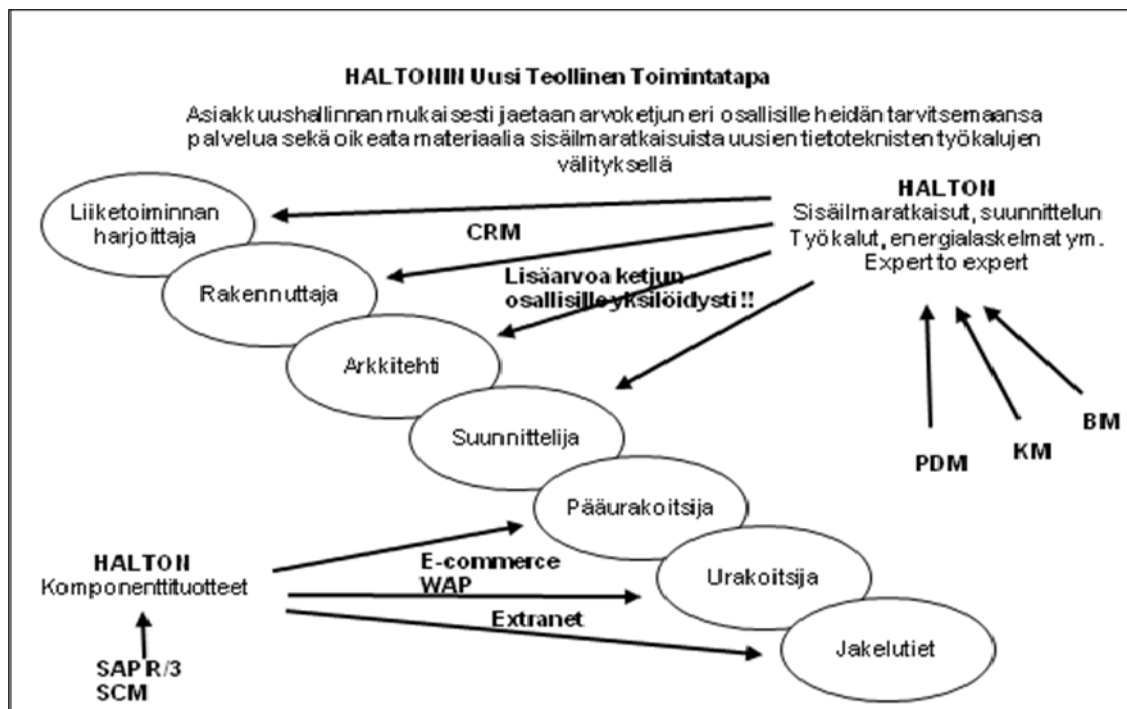


KUVIO 15 BCD-ohjelma, strateginen muutos

Hosleyn mielestä (1994, s. 7) oppimista tapahtuu organisaatioissa samanaikaisesti kolmella eri tasolla: yksilöiden, joukkueiden (tiimien) sekä koko organisaation, joista yksilö- ja joukkueoppiminen perustuvat Kolbin (1984) esittämään oppimissykliteoriaan. Organisaation oppiminen rakentuu yksilö- ja joukkueoppimisen pohjalta syntyvän vuorovaikutuksen kautta (Hosley ym.1994, vrt. myös Senge 1990). Kokemuksellisen oppimisen teorian mukaan oppimisprosessissa olennaisinta on *reflektointi*, joka johtaa tiedon ja merkityksen muodostumiseen. Reflektoinnissa ajattelu ja tekeminen vuorottelevat. Sisäinen toiminta on erilaista pohdiskelua, ja ulkoinen toiminta taas on aktiivista toiminnan (prosessien) kokeilua. Tämän vuorotteluprosessin tuloksena *syntyy uutta tietoa ja oppimista* (Aaltonen & Heikkilä 2003, s. 26–27: reflektointi, vrt. Kolb 1984).

Halton Groupin kehityshankkeissa päätettiin sähköinen kaupankäynti implementoida mySAP -moduleihin. Kaikki yhtiön toimittajat aiottiin myös liittää SAP R/3 -järjestelmään. Myynti organisoitiin uudelleen, ja koko konsernille luotiin knowledge management-systeemi Business Conceptiin. BCD-projektissa Haltonilla ei ollut todellista projektiorganisaatiota, ainoastaan eräistä vastuuntuntosimmista ja yhteistyökykyisimmistä haltonlaisista muodostettu H G:n ”ykkös-joukkue”. Tämän joukkueen tehtävänä oli antaa pieniä yksiselitteisiä projekteja niille haltonlaisille osaajille, joiden tiedettiin olevan pelipaikkojensa ekspertejä yhtiössä (keskustelut workshoppeissa Mika Halttusen, Rinteen, Hallilan, Lahdensivun, Risto Kososen, Pekka Vuorimaan ym. kanssa loka-marraskuussa 2004). Haltonilla BCD-ohjelma sai metaforiseksi työnimekseen Big Picture (vrt. SAP-allegro). Sisäisesti yhtiössä puhuttiin Koppipallosta, jota symbolisesti, usein konkreettisestikin, syöttelemällä ja kiinniottamalla haettiin projektiryhmäläisten workshoppeissa *tiedon hyödyntämisen ja hallinnan sekä organisaation muutosten kautta*

ratkaisuja ongelmiin sekä itse pääkysymykseen: Mikä estäisi Halton-konsernia palvelemasta arvoketjua tehokkaammin? (kuvio 16).



KUVIO 16 Haltonin uusi teollinen toimintatapa

5.8 Haltonin arvot, visio ja strategiat kohti vuotta 2010

”In a world of rapid, even explosive, change, companies must construct a comparably dynamic organization that enlists customers, employees, and strategic partners in pursuit of relationships, products, and work environments that create high excitement, creativity, and satisfaction.”

Tom Peters

(L. Edvinsson, M.S. Malone:

Intellectual Capital 1997, p. 29–30)

Yrityksen suunnitteluprosessit perustuvat käsitykseen yhteisestä tulevaisuudesta. Suunnitteluprosessien tavoitteena on muotoilla kuva tulevaisuudesta sellaisena kuin sen haluttaisiin nähdä toteutuvan. Muutosten aikaansaamiseksi tarvitaan aloitteita ja tekoja, jotka vievät yhtiötä kohti haluttua suuntaa. On pyrittävä sellaisten ratkaisujen löytämiseen, jotka tukevat visiota ja missiota ja jotka lisäävät suunnitelmien uskottavuutta sekä henkilöstön sitoutumista. Halton-yhtiöiden menestystarina positiivisine kokemuksineen monien teknologisten tuote- ja tehokkaiden liiketoimintainnovaatioiden käyttöönotosta ovat edesauttaneet yhtiön tulevaisuuden muutos- ja suunnitteluprosessien laadintaa.

Oppimishistoriallisen tutkimusjaksojen ajaksi sovitulla (rakennetuilla) pelikentillä: neuvottelutiloissa, kahvihuoneissa, ruokasalissa, johdon tiloissa ym. paikoilla pidetyissä joukkuepalavereissa Mika Halttunen ja Heikki Rinne ker-

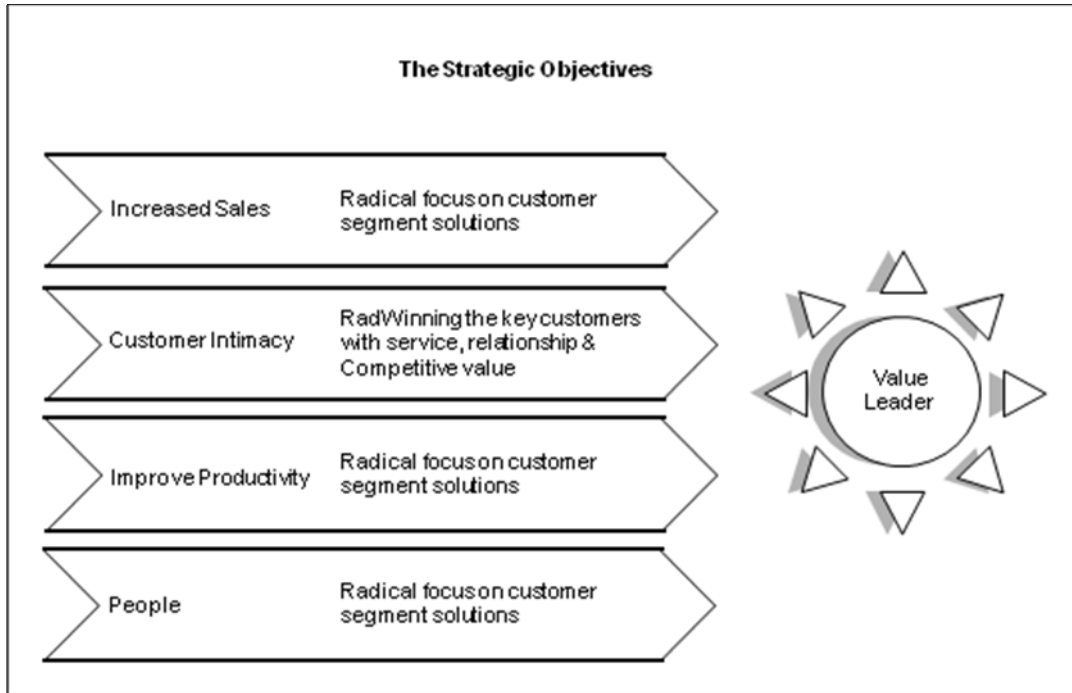
toivat, että Halton Oy:n missiona on ollut auttaa asiakkaitaan parantamaan liiketoimintansa kannattavuutta sisäilmateknologian avulla. Halton-yhtiöt ovat kehittäneet, tuottaneet ja markkinoineet innovatiivisia sekä korkealaatuisia tuotteita ja järjestelmäratkaisuja. Ihmisille on haluttu luoda terveellinen ja energiataloudellinen sisäilmasto työntekoa sekä viihtymistä varten. Vuoden 2010 tahtotilaksi toimitusjohtaja Rinne visioi haltonlaisten ba-kokouksessa: ”Olla teollisuudenalamme arvojohtaja ja ensisijainen yhteistyökumppani kaikille niille asiakassegmenteille, joihin päätämme keskittyä.”

Haltonin kestävät arvot, säännöt tai normit, haltonlaisen yrityskulttuurin peruskivet, joita Seppo Halttunen ensin ohjeisti kumppaneilleen elokuussa 1986 ja sitten testamenttasi nuorelle polvelle perinnöksi tammikuussa 1992, pohjautuvat kasvukonsernissa edelleen samoihin kiveenhakattuihin aineksiin. Mika Halttusen 2000-luvun vahvistamat ohjeet ovat tiivistetyimmät ja esitetty Halton-konsernin monikotimaisella kielellä (M. Halttusen strategiaperit 10.11.2004):

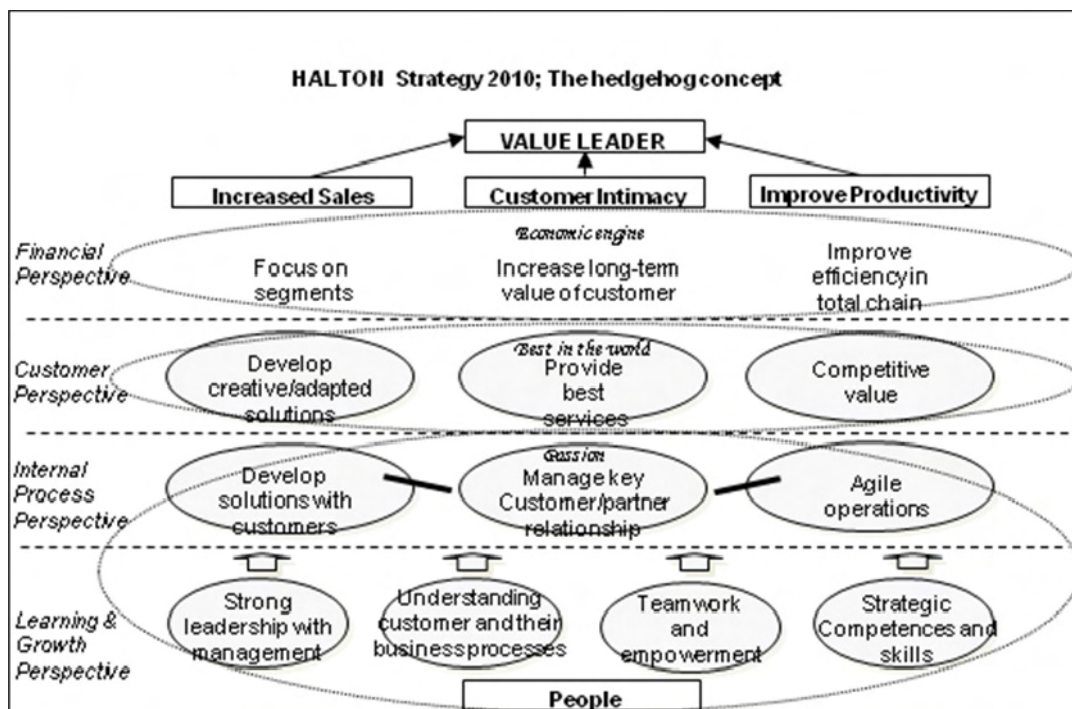
- We serve the Customer
- We are trustworthy and have high ethics
- We work and accomplish together
- We are continually learning and improving
- We have a positive and pro-active attitude

Halton-konsernin strategian kolme terävää kärkeä, pääpalkkia, olivat vuoteen 2005 saakka: asiakasläheisyys, lisäarvoa teknologialla ja Total Halton Quality. Halton Qualityyn sisältyivät jatkuva oppiminen, pysyvä edistyminen, totaalinen joukkuepelaaminen ja Star-luokitus. Vuoden 2010 strategisten tavoitteiden visioinnissa kaksi toiminnan pääpalkkia pidettiin samoina, mutta totaalisen laatupalkin otsakkeen haltonlaiset muuttivat ytimekkäästi ja lyhyesti ”people”-palkiksi. Siinä painotetaan yhteispelin kehittämistä siten, että nojaututaan asiakkaan ymmärtämiseen, leadership-johtajuuteen ja strategisten taitojen edistämiseen. Lisäarvoa teknologialla -toiminto täsmennettiin tuottavuuden parantamiseksi. Neljänneksi strategiseksi päämääräksi otettiin myynnin lisääminen, jossa tähdennetään fokuksen kohdistamista ensisijaisesti asiakassegmenttien luoviin ratkaisuihin (kuvio 17).

Keväällä 2004 tehdyssä uudessa strategiakartassa The hedgehog concept, siilikonsepti, päätoiminnot on koottu neljään eri kokonaisuuteen: rahoitukselliseen, asiakaskohtaiseen, yhtiön sisäisiin prosesseihin ja oppimiseen sekä kasvun perspektiiveihin. Kaikkien toimenpiteiden ja arvojohtamisen takana ovat yhtiön ”toiminnan moottorimiehet”, the people (kuvio 18). Visiona, jolla *haltonlaiset tarkoittavat tahtotilaa*, on toimia vuonna 2010 edelleen maailmanliigassa globaalina systeemien, konseptien ja palvelujen laatutoimittajana (M. Halttusen strategiaperit ja haastattelu 10.11.2004, haltonlaisten haastatteluja toimisto- ja tehdastiloissa). Halton Groupin johto asetti liikevaihtotavoitteekseen vuodelle 2010 rohkeasti 150 miljoonaa euroa noin 10 %:n keskimääräisellä vuosikasvulla.



KUVIO 17 Strategiset kohteet



KUVIO 18 Haltonin strategia 2010: "siilikonsepti"

Liikevaihdon kasvussa tapahtui alkuvuodesta 2005 positiivisen stokastinen nousu. Edellisestä kesästä vireillä ollut kauppa Lontoon ja New Yorkin (NYSE) pörssiessä noteeratun Enodis plc:n kanssa vietiin päätökseen. Konsernin henkilökunta sai helmikuun neljäntenä päivänä kello 9.00 lukea sisäisestä tiedotteesta, että Halton Group on ostanut Enodiksen englantilaisen tytäryrityksen Vent Master Europe Ltd'n ja Enodiksen tytäryritykseltä Garland Commercial Ranges

Ltd:ltä sen Vent Master -liiketoiminnan Kanadassa ja Yhdysvalloissa (Anu Korhosen sisäinen tiedote 4.2.2005 klo 9.00). Vent Masterilla on tuotantolaitokset Mississaugassa Kanadassa ja Rochesterissa Isossa-Britanniassa. Lisäksi Vent Masterilla on lisenssivalmistusta Etelä-Afrikassa ja Australiassa. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2004 yli 22 miljoonaa US-dollaria. Haltonin palvelukseen siirtyneitä henkilöitä oli 125.

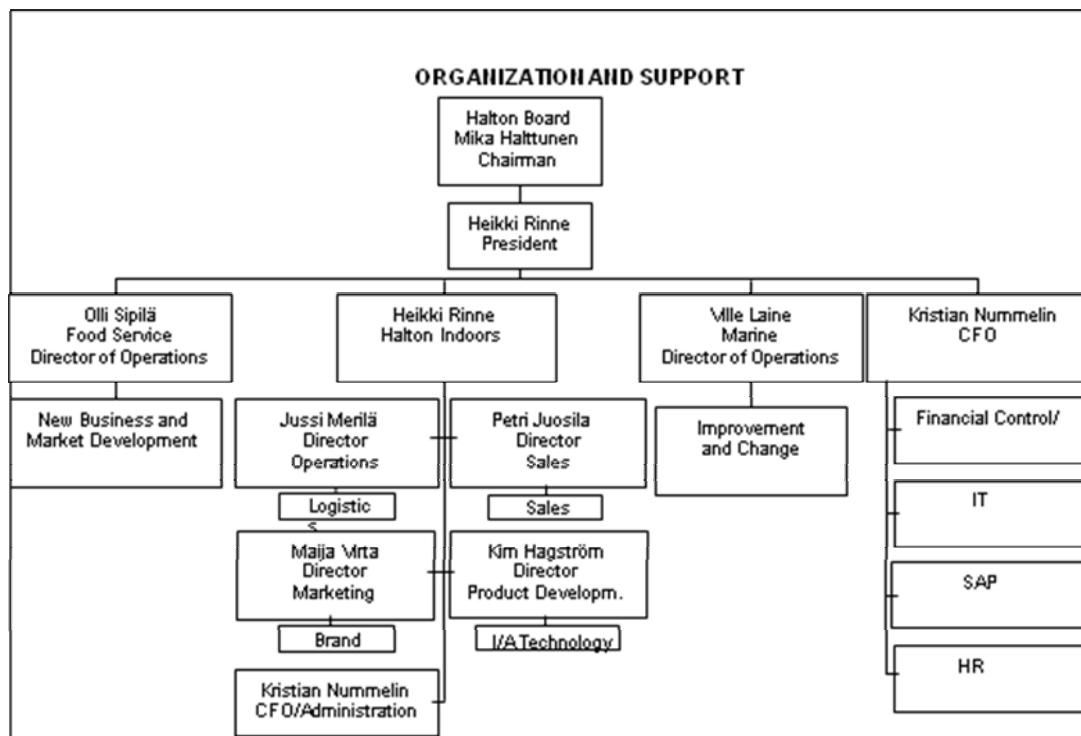
Hayn ja Liun (1998, s. 157 ja 160–161) tutkimuksesta ilmenee, että yritysostoja tekevät yleensä muutenkin kasvuhakuiset ja taloudellisesti menestyvät yritykset, jotka myös investoivat runsaasti. Hitaasti kasvavilla markkinoilla ja kypsillä teollisilla toimialoilla yritysosto saattaa Hayn ja Liun mielestä olla omaa investointia houkuttelevampi vaihtoehto. Kasvu yritysostojen kautta on usein vaihtoehto, jolla halutaan välttää omia suurinvestointeja, jotka kilpailevat samoista rajallisista rahoitusresursseista. Omat investoinnit voivat lisäksi sisältää suurempia liiketoimintariskejä kuin menestyneeksi osoittautuneen yrityksen tai olemassa olevan liiketoiminnan osto.

Strategiassaan Vent Master on Haltonin tavoin panostanut sekä teknologiaan että vahvaan tutkimus- ja kehitystyöhön (KL 7.2.2005) Molempien yritysten teknologiat ja tuotteet täydentävät toisiaan, ja yhdessä Halton sekä Vent Master pystyvät tuottamaan asiakkailleen huomattavaa lisäarvoa globaalisti. Kaupan jälkeen Halton-konserni nousi liikevaihdollisesti yli 100 miljoonan euron rajan ja haukkasi samalla ison palan vuodelle 2010 asettamastaan 150 miljoonan euron tavoitteesta (KL 7.2.2005). Yritysosto on (mm. Karlöf 1995, s. 257–258) tavallinen yrityksen kasvukeino, jolla ostetaan jonkin toisen yrityksen liiketoiminta tai päätösvaltaan oikeuttava määrä yhtiön osakkeita. Oston tavoitteena ovat suuremmat liiketoiminnan resurssit tai kilpailijan hallitseman markkinaosuu- den, asiakassuhteen ja jakelutien valtaaminen. Kasvu yritysoston kautta liittyy tyypilliseen liiketoimintamahdollisuuteen tarttumiseen (vrt. myös Timmons 1986, s. 223–239 ja Pihkala & Vesalainen 1999). Jotkut kasvuintentionaaliset yritykset pitävät orgaanista kasvua liian hitaana ja siksi pyrkivät nopeuttamaan sitä yritysostoilla.

Haltonin perheyrietyksen menestys on perustunut henkilöstön ja operatiivisen johdon sekä hallituksen jäsenten asiantuntemukseen, hyvään yhteistyöhön ja oikeisiin näkemyksiin. Nykyisin arvioidaan ja arvostetaan yhä enemmän yritysjohton ja hallituksen edistykseellisyttä sekä kyvykkyyttä laatia kilpailukykyisiä ja toteutumiskelpoisia strategioita (skenarioita). Oy Halton Group Ltd:n hallitus toimi 1.9.2002 lähtien seuraavassa kokoonpanossa (H-G:n hkptkt 2002–2005):

- Mika Halttunen, puheenjohtaja, diplomi-insinööri
- Seppo Halttunen, varapuheenjohtaja, teollisuusneuvos, insinööri
- Eevamaria James (o.s. Halttunen), jäsen, Master of Arts
- Tomi Laamanen, jäsen, professori, TkT sekä KTT
- Gerhard Wendt, jäsen, diplomi-insinööri, emeritus toimitusjohtaja ym.

Lisäksi hallituksen kokouksiin osallistuvat toimitusjohtaja Heikki Rinne, KTT ja talousjohtaja Kristian Nummelin, KTM (kuvio 19, organisaatiokaavio 2005). Hallituksessa on monipuolista sekä kotimaista että kansainvälistä tietämystä ja kokemusta.



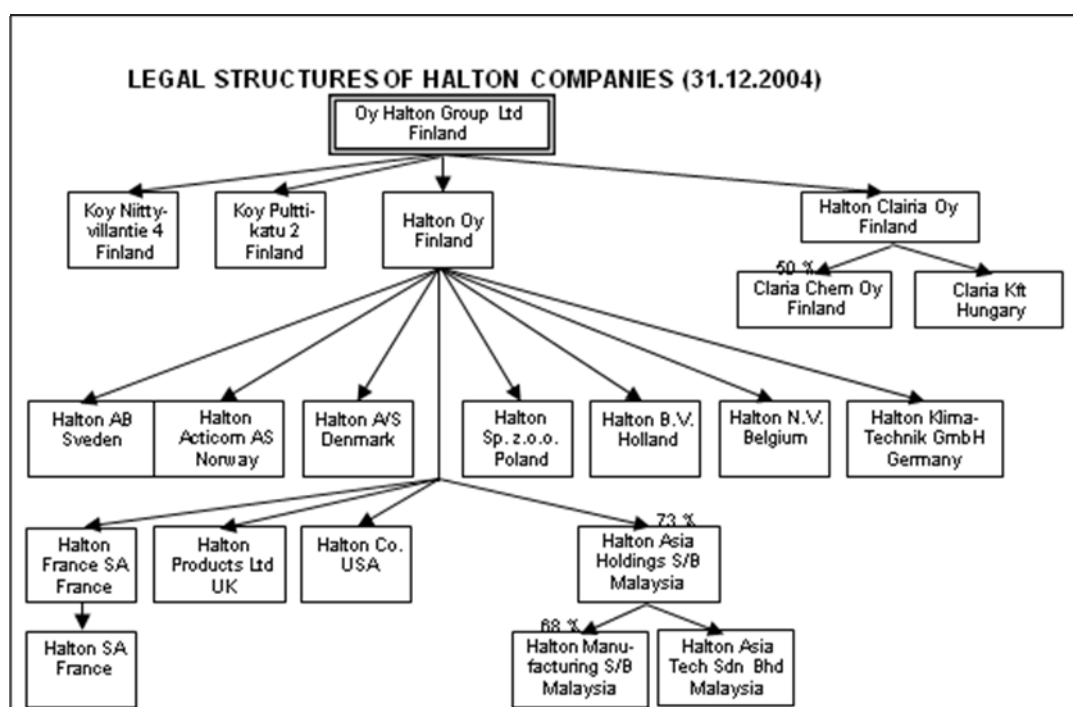
KUVIO 19 Organisaatio ja tuki

Työelämän haasteita on vaikea ratkaista vanhoilla ajatusmalleilla. Ihmisten, jotka pitäytyvät tiukasti kiinni totutuissa kaavoissa, on melko mahdotonta ryhtyä toimimaan joustavasti uudella tavalla. Mekaaniset ajatus- ja työkuviot ovat juurtuneet useissa organisaatioissa syväälle ihmisten mieliin. Mallit ja tavat toimia ovat niin syvällä, että niitä on vaikea virittää uusien vaatimusten mukaisiksi. Muutoshankkeet tuntuvat ihmisistä uhkaavilta. Menestyvissä yrityksissä tilanne on Halton-informantin johtopäätösten ja kokemusten perusteella toisenlainen. Halton-konsernissa esimerkiksi kehitetään jatkuvasti hallituksen, johdon ja henkilöstön näkemyksiä omaperäisen haltonlaisen eettisen arvojohtamisen, moraalisen ideologian ja yrityskulttuurin mukaisen kilpailukyvyyn parantamiseksi. Yhteiseen toimintastrategiaan kuuluu kommunikoinnin avoimuus niin, että valittu visio tai skenaario alkaa elää ja refleктоitua kaikkien haltonlaisten ajatuksissa koppipallo-artefaktina ohjaten heidän arvovalintojaan ja toimintonsa.

Johdon tavoitteena on löytää oikeat mielikuvat, analogiat ja metaforat, jotka symboloivat yhtiön arvojärjestelmiä ja joita tulkitsemalla henkilökunta saa varmuutta sekä muutosten että tulevaisuuden epävarmuuden edessä. Väärät mielikuvat voisivat kiinnittää organisaation menneisyyteen. Uusien, kannustavien metaforien ja kielikuvien avulla lisätään haltonlaisten kiinnostusta, ym-

määrystä, taitotietoa ja käytännön toimintojen mieltämistä sekä nykyisten että tulevien haasteiden selvittämiseksi.

Matti Koironen vahvistaa (2002, s. 185–186), että perheyriyksen vankalla arvoperustalla on monia merkityksiä toiminnan jatkuvuuden kannalta. Arvot osoittavat, mikä on tärkeintä perheen ja yrityksen kannalta. Ne *reflektioivat* perheen tekemiä strategisia valintoja, muodostavat vahvoja uskomuksia erilaisten tavoitteiden merkityksistä, auttavat epäroivia ihmisiä päätöksenteossa ja perheyriyksen avainhenkilöitä sitoutumaan sekä uskomaan yrityksen tavoitteisiin voittaja-asenteen pohjalta (Koironen 2002, s. 185–186 sekä Koironen 2003, s. 25–27). Uudet vahvuudet löytyvät kyvystä parantaa jatkuvasti osaamista sekä kyvystä käydä ahnaasti ja ajoissa kiinni eteen avautuviin lupaaviin hankkeisiin (Aaltonen & Mutanen 2001). Haltonlainen yrityskulttuuri ja henkilöstön oikea asennoituminen antavat tutkimustulosten valossa edelleen tukevan ja luotettavan perustan, jolta ponnistaa kohti 2010-luvulla edessä olevia monia tavoiteltavia maaleja (kuvio 20, Halton companies 2005).



KUVIO 20

Halton-yhtiöiden rakenne 31.12.2004

6 LOPPUPÄÄTELMÄT SEKÄ DISKUSSIO

“Older, established companies can not only find a place in the new economy, but even lead it, if they have established a powerful corporate philosophy based upon the company’s stories and legends and that is used to imbue each employee with a model of behavior aligned with that philosophy.”

Jerry Porras and James Collins
(L. Edvinsson, M.S. Malone:
Intellectual Capital (1997, p. 30)

Siirtyminen teollisesta yhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan ja edelleen tietämysyhteiskuntaan pitää sisällään muutoksen yritysten kilpailukykyyn vaikuttavien tekijöiden joukossa. Yritysten kilpailukyky eivät tulevaisuudessa rajoita enää perinteisiin tuotannontekijöihin kuuluvat resurssit, vaan enimmäkseen lisää arvoa tuottavat immateriaaliset erät, kuten yrityskulttuuriin ja -filosofiaan kuuluvat: johtaminen, tieto ja luovuus. Syinä muuttuneeseen tilanteeseen ovat erityisesti yritysten toimintaympäristössä tapahtuneet merkittävät muutokset. Viestinnän nopeutumisen ja paranemisen ansiosta olemme siirtyneet paikallisesta ajasta maailmanlaajuiseen aikaan, jossa kaikki tapahtumat ovat samanaikaisia (Kotter 1998, s. 141 ja 151 sekä 155–156, Sveiby 1997, s. 25–28, Drucker, 1993, s. 5–7). Siinä, missä tapahtumat häviävät mielestä nopeasti, historiallinen pitkittäisanalyysi tutkimuksen kohteena olevasta perheyrityksestä on pysyvämpää (vrt. Schulze & Boland 2000, s. 187–219). Tekojen unohtuttua tutkimukset jäävät jäljelle tehden mahdolliseksi tapahtumien ja ilmiöiden sekä niiden välisten suhteiden pitkänkin aikavälin analysoinnin, argumentoinnin ja tulkinnan johtopäätöksineen.

Yritysten toimintaympäristöissä tapahtuneessa muutoksessa on kyse syvemmästä murroksesta kuin pelkästään johtamisvälineiden tai -oppien muutoksista. Keskeistä muutoksessa on talouden ja tieteellisen sekä sosiaalisen elämän elimellinen yhteen kietoutuminen (Granovetter 1985, s.481–510). Kulttuuri ja liiketoiminta ovat sekoittuneet toisiinsa, yritykset ja yrittäjät osallistuvat politiikan tekemiseen, ja yhteiskunnalliset vaikuttajat hämmentävät kaupallisia markkinoita. Rajoittuneet käsitteistöt, mallit, tutkimusmenetelmät ja teoriat eivät enää pysty auttamaan ihmisiä ymmärtämään riittävästi yritysmaailmassa

käynnissä olevaa kehitystä, eivätkä mieltämään entistä monimutkaisemmaksi käynnyttä todellisuutta. Korkeakoulu- ja yritysmaailmassa kaivataan monitieteellisiä sekä uudennlaisia tutkimus- ja tulkintametojeja (ks. Aaltonen & Heikkilä 2003, s. 13–15, vrt. esim. Venkatesh 1994, s. 19–23). Monimutkaiset ilmiöt yritysmaailmassa vaativat moninaisia metaforia tutkimuksessa.

Oman Halton-tutkimukseni työkaluiksi valitsin hermeneutiikan, abduktiivisen päättelyn ja monitieteellisen oppimishistoriallisen metodin. Esituntumukseni pohjalta olen näillä lähestymistavoilla hakenut empiriasta löytämilleni käsitteille ja tapahtumille tukea sekä teoreettista vertailtavuutta niin tieteellisestä kirjallisuudesta kuin aikaisemmista tutkimustuloksistakin – ja vastaavasti abduktoiden myös toisinpäin (vrt. Mitronen 2002, s. 120–121). Työni johtojatusta, guiding principle, seuraten olen keskittänyt kohteesta tekemäni havainnoinnit niihin merkityksiin, joiden mallintamisen uskon tuovan sekä yritysmaailman että yleisen tutkimuksen tietoisuuteen uutta oppia analysoimastani rikkaasta haltonlaisesta yrityskulttuurista.

Uudennlaiset tutkimusmetodit ovat mahdollistaneet johtopäätösten ja tulosten esittämisen sekä tieteellis-teoreettiset vertailut jo oppimishistoriallisen kerronnan, argumentoinnin ja tulkinnan yhteydessä. Diskussio-osassa pohdin käyttämäni metodologian ja tutkimusotteiden toimivuutta. Käsittelen lisäksi synteessinä haltonlaisten monivaikutteisia aktiviteetteja yhtiön ulkoisissa viitekehyksissä. Katson sen vuoksi tarkoituksenmukaiseksi nousta symbolisesti läheiseltä Utin lentokentältä helikopteriin refleктоimaan laajemmista näkökulmistä Halton-perheyrityksen yhteiskunnallista kokonaisvaikutusta monilla kotimaisilla ja ulkomaisilla kentillä sekä suorituspaikoilla.

6.1 Learning history -tutkimus: tuloksia ja johtopäätöksiä

“Innovation is the core competence of the competitive modern enterprise. It must be established at the heart of the organization from the beginning, continuously nurtured by investment and executive support and it must be systematically transformed into value for the firm.”

Peter Drucker

(L. Edvinsson, M.S Malone:

Intellectual Capital 1997, p. 29)

Harvardissa kehitetyn learning history -metodin valintaa puolsi se, että lähestymistapa tuottaa sekä syvällisen että rikkaan pitkittäistutkimuksen tutkimuskohteena olevan perheyrityksen synnystä, kasvusta ja kehityksestä. Käytössä olevista tutkimusmenetelmistä useimmat ovat liian rationaalisia ja loogisia suhteessa siihen, miten sekä organisaatiot että ihmiset toimivat todellisuudessa. Oppimishistoriallisessa menetelmässä informantin on mahdollista tavoittaa tunteet, arvot, kulttuuri ja organisaatioiden monimutkaisuudet tehokkaalla tavalla (vrt. Aaltonen & Heikkilä 2003, s. 11 ja Roth & Kleiner 2000, s. 198).

Halton Oy:ssä johto ja henkilöstö ovat yrityksen perustamisesta lähtien harjoittaneet yhteistoiminnallista pelityyliä ja arvostaneet tiedon hankinnalle

ahnetta kulttuuria. Vuosituhannen alussa käyttöön otetun KM-tietämyksen hallinnan viitekehyksellisen (teoreettisen ja symbolisen) toimintamallin haltonlaiset sitoivat konsernin visioihin ja strategioihin, niiden perusteisiin ja päämääriin. Perheyhtiön organisaatiokulttuuri on avointa; työkumppanien oppimista ja innovaatioiden syntymistä kannustavaa sekä arvostavaa. Tarpeellisia rakenteellisia muutoksia ja uusia ohjausjärjestelmiä (SAP, BCD-ohjelma, KM-hallinta ym.) on ollut tämän vuoksi helppo toteuttaa konsernin kaikissa yksiköissä eri puolilla maailmaa. Haltonlaisten *asenne ja näkemys* sekä ongelma- että muutostilanteissa on ollut riittävän laajakatseista ja sopeutuvaa. Asioita ymmärretään Halton-tutkijan käsityksen sekä havaintojen perusteella katsoa kaukoviisaasti myös yrityksen kokonaisuuden ja yhteisen tulevaisuuden kannalta.

Ajzen (1991) on sitä mieltä, että asenne on tapa reagoida suotuisasti tai epäsuotuisasti kohteeseen, henkilöön, instituutioon tai tapahtumaan. Huuskonen puolestaan (1989, s. 89–90) toteaa, että ihmisen asenteet ovat suhteellisen muuttumattomia, mutta ympäröivällä yhteiskunnalla ja *sosiaalisella kanssakäymisellä* on vaikutusta siihen, minkälaisiksi asenteet muovautuvat. Asenteet määrittävät, millaisen kuvan omistaja-johtaja luo perheyrityksen kasvumahdollisuuksista tai muista toimintavaihtoehtoista. Hänelle muodostuu subjektiivinen kuva siitä, kuinka tavoiteltavia ja realistisia erilaiset vaihtoehdot ovat yrityksen kannalta. Tällaisen reflektoinnin pohjalta Halton-johto sekä haltonlaiset suorittajat arvioivat mahdollisuuksiaan päästä määrätietoisesti toimien haastaviin tavoitteisiinsa (vrt. Huuskonen 1989, s. 89–90, ks. myös Birley 2001, s. 63–76).

Abduktiivinen tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että yrityskulttuurin rakentuminen kestäväälle arvoperustalle (ks. myös Kyrön näkemyksiä 1997) ei yleensä tapahdu vuodessa eikä kahdessa. Tiedon ja muutoksen kulttuurin omaksuminen kestää usein vuosikymmeniä. Haltonilla yrityksen kulttuurin luominen aloitettiin viisaasti jo yhtiön syntyvaiheissa. Luottamusta ja vuorovaikutteisia suhteita rakennettiin haltonlaisten pienehkön joukkueen jäsenten kesken kasvotusten tapahtuneissa monissa päivittäisissä kohtaamisissa. Synergistä Halton-filosofiaa, peliajatusta ja -asennetta muokattiin niin valmennuksen, kommunikoinnin, joukkuepelien ja yksilösuoritusten kuin monenlaisten yhdessä olemistenkin kautta. Tavoitteena oli kehittää konsernin sisällä oppivasta organisaatiosta tuttuja arvoja ja motivaatiota. Luovista ideoista ja hyvistä yhteis-suorituksista haltonlaisia on kiitelty sekä palkittu, virheistä ei ole vihoiteltu.

Paula Kyrö (1997, s. 29–30) tarkastelee yrittäjyyskulttuuria syvään juurtuneena, arvoihin perustuvana, käytännön toiminnassa ilmenevänä normistona ja merkitysten joukkona, joka ohjaa käyttäytymistä osin tiedostettuna ja osin tiedostamattomana. Säännösten ja merkitysten synty on hänenkin mielestään yleensä pitkän kehityksen tulos. Davidssoninista (1993, s. 116) paikallisen yrittäjyyskulttuurin ja ympäristön rakennetekijöiden välillä on vahva riippuvuus. Niin litin kuin Lahdenkin seudun kaltaisilla alueilla ja yhteisöissä, joissa ympäristön rakennetekijät ovat perheyrittäjyyden kannalta suotuisat, ovat myös ihmisten arvostukset positiivisen yrittäjähenkisiä (ks. Mäki 1999, s. 37 ja Paasio & Heinonen 1993, s. 102–103).

Yhtiön elinkaaren ensimmäisten vuosikymmenten aikana haltonlaisten yhteistoiminta oli tutkijan esihavainnointien mukaan helppoa, mutta yrityksen kasvettua ja laajennuttua monikotimaiseksi konserniksi yhteisöllisyyden sujuvuus ei ollut enää aivan itsestään selvää. Tietopääomaa ja tiedon levittämistä on toimintaympäristön muutosten takia ruvettukin Halton-yhtiöissä johtamaan entistä järjestelmällisemmin. Tietämyksenhallintaan liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi ryhdyttiin tietoisesti toimenpiteisiin uusien menetelmien ottamiseksi käyttöön koko konsernissa. Tieto, taito, tahtotila ja osaaminen liitettiin tiiviisti mukaan yhtiön strategiaprosesseihin. Haltonilla KM-tietämyksenhallinnan onnistunutta toteutusta on auttanut yrityksen tietointensiiviseen toimintakulttuuriin kuuluvat perusasiat:

- Haltonlaisia on arvostettu aktiivisina, ahkerina ja etevinä (team players and deep smart) työkumppaneina
- Tiedon jakamisen menetelmiä on lisätty ja esteitä poistettu (jalkautusoperaatiot)
- Haltonilla on ollut vallalla positiivinen me-henki, joka on heijastunut johdosta ja henkilöstöstä ulospäin asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja ympäristöön.

Työtehtävien oppimiseen tarvitaan George Rothin, Art Kleinerin ja Peter Senge (2000) mielestä sekä teoreettista että käytännön tekemisissä hankittua kokemuseräistä tietoa. Teoreettista tietoa on nykyisin tarjolla enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Kehittyneiden tietoverkkojen ansiosta se on myös helposti tavoitettavissa. Kokemuseräistä hiljaista tietoa Haltonilla on esiintynyt eri työvaiheiden fyysisissä suorituksissa (tuotekehittelyssä ja yhteispelisuorituksissa), organisaation sanattomina sopimuksina sekä *yrittäjäkulttuurin muovaamana käyttäytymisenä*. Tutkija-mentorin tutkimustulosten perusteella on vahvistunut hypoteettinen esikäsitys, jonka mukaan yhtiön korkea osaamisen taso on haltonlaisten yhteispelisuoritus. Se perustuu yksittäisten suorittajien oppimista ja osaamistaidon, syvä- ja tunneälyn sekä kokemuseräisen tiedon vilkkaan jakamisen prosessointiin (ks. esim. Kolb 1984, Leonard 2004 ja Goleman 1999 ja 2003 et al.). Halton-yhtiöissä, kuten tuntemukseni perusteella eräissä toisissakin itä- ja kaakkoissuomalaisissa perheyriyksissä, organisaation oppiminen on vahvasti sidoksissa *yrityksen kulttuuriin* (vrt. Wyer (ym.) 2000, s. 248, Greengard (1998a ja b).

Bakerin ja Barkerin (1997) mielestä kasvuhakuisten yritysten tietämyksenhallinnan käyttöönottoon liittyvien organisatoristen ratkaisujen pitäisi olla kokonaisvaltaisia, joukkuepelillisesti toimivia, ja ottaa samanlaisella painoarvolla huomioon kolme näkökulmaa: ihmiset, menettelytavat ja teknologian. Mikäli näitä käsiteltäisiin erillisinä tapahtumina, johtaisi se yrityksessä vain osittaiseen onnistumiseen. Halton-yhtiöissä jouduttiin uhraamaan ajatuksia ja aikaa niiden monien muutosjärjestelmien mietintään sekä toteutukseen, joiden uskottiin hyödyttävän yhtiötä (kulttuuri) ja toisaalta sopivan henkilöstön tapaan tehdä yhteistyötä (pelityyli) sekä siirtää tietoa (KM-tietämyksenhallinta). Kotterin (1998, s. 23) tutkimuksissa väitetään, että muutoksen johtamisessa olisi 70–90 %

ihmisten johtamista ja vain 10–30 % asioiden johtamista. Jos tietämyksenhallintaa toteutetaan liiaksi asioita johtamalla, on johto yleensä tehnyt itse koko suunnitelman, lähettänyt sen henkilöstölle tiedoksi ja vaatii suunnitelman hyväksymistä. Lopputulos ei tällöin voi olla paras mahdollinen.

Case-tyyppisessä kronologisesti etenevässä tutkimuksessa olen käyttänyt monipuolisia lähdeaineistoja ja lähestymistapoja, jotka pohjautuvat luotettaviin analysointeihin ja (eri aikakausien) tieteellis-teoreettisten tutkimusten vertailuihin. Testasin esitietämystäni tekemällä haastatelluille henkilöille valmiiksi ope- roituja kysymyksiä. Heidän vastauksensa elävöittävät tutkimusta ja lisävalai- sevat tarkasteltavaa Halton-käsitettä. Informantin saamien vastausten erityisar- vo piilee siinä, että tiedän kokeneiden haltonlaisten mentorien tuntevan suu- ressa määrin tutkittavaa case-kohdetta. Halton-osaajilta olen saanut runsaasti paikallista tietoa (local knowledge). Heidän kertomuksensa täydentävät kuva- a perheyriydestä ja ovat samalla osa analysoitua sekä argumentoitua menes- tyshistoriaa.

Toimivan ja oikeanlaisen yrityskulttuurinsa pohjalta Halton-konserni on kasvanut ja kehittynyt kovassa kansainvälisessä kisassa. Harvardin yliopiston ”vanhemman polven” professorin ja aikansa *huomattavimman oppihistorioitsijan* Joseph Schumpeterin talusteoreettisen ajattelun helmiä on hänen osuva mää- rittelynsä, jonka mukaan ”*tutkittavan yrityksen kasvu on sen historian tulos* (Schumpeter 1976, 1991 ja 2000). Penrosen näkemyksen mukaan kasvu on sa- malla historiallinen kehitysprosessi, joka perustuu yrityksen yhteisen tiedon kumulatiiviseen lisääntymiseen (vrt. haltonlainen tietämyksenhallinta) kasvu- hakuisesti johdetun yhtiön kontekstissa (Penrose 1995, s. 85–86). Kyläheikon (2002, s. 25–31) mielestä Penrosen resurssiperusteinen kasvuteoria nojautuu toi- saalta menestykselliseen yrittäjyyteen liittyvään *uutta luovaan kyvykkyyteen ja toisaalta liiketoiminnan toteuttamiseen tarvittaviin manageriaalisiin taitoihin, jot- ka yhdessä määrittelevät yrityksen kasvupotentiaalin*. Em. Schumpeterin, Penrosen ja Kyläheikon lausumat ja esittämät teoriat sekä käsitykset käyvät täysin yksiin informantin Halton-casesta tekemien johtopäätösten kanssa.

Halton-tutkimuksen tulokset osoittavat, että myös suomalainen perheyri- tys voi kasvaa suureksi ja säilyä globaalista kasvustaan huolimatta perustajasu- vun omistuksessa ja hallinnassa. Tutkimukseni painottaa Penrosen ja Kylä- heikon näkemyksiä vahvistaen perheyrittäjän kasvuintention ratkaisevaa vaiku- tusta yhtiönsä keskeisimpänä kasvutekijänä. Halton-konsernin kasvuhistorian perusteella voidaan myös argumentoida, että voimakkaaseen kasvuun ja kehi- tykseen on auttanut toiminnan alkuvaiheessa viisaasti rakennettu ja haltonlai- sille taitavasti motivoitu yritys(peli)kulttuuri (vrt. mm. Delmar 1996 ja Davids- son 1991, s. 405–429). Kasvudynamiikkaa vauhditti yhtiössä toteutettu tietä- myksenhallintaprojekti, joka antoi 2000-luvun strategisille päätavoitteille (maa- leille) luovaa kontribuutiota. Konsernin kasvumotivaation kontekstista löytyvät monet liiketoiminnalliset onnistumiset: innovaatioiden hyödyntämiset, Kana- dan ja Ranskan valloitukset, onnistuneet yritysostot sekä -myynnit ja kansain- välisen markkina-aseman saavuttaminen. Näistä palkintona on ollut nousu maailmanliigan eliittiin.

Tutkittaessa yrityksen kasvua ja organisaation sisäistä sekä ulospäin suuntautuvaa kokonaiskehitystä ja -ilmettä (sisäinen ja ulkoinen viitekehys) Davidsson ja Wiklund (2000, s. 27–28) suosittelevat ensi sijaisesti kvalitatiivista tutkimusotetta ja pitkittäisanalyysin käyttöä. Heidän mielestään tällöin on mahdollista toteuttaa sekä parempia, syvällisempiä että rikkaampia analyysejä, kuten historiallisia oppimistutkimuksia, myös teorioiden testaamiseksi ja vertailemiseksi sekä eri näkökulmien hiomiseksi ja kehittämiseksi (H G:n hkptkt 2003–2006). Halton-historiassa käyttämäni kvalitatiivinen aineisto on pala tutkittavaa ”maailmaa” ja liittyy pääosiltaan yhtiön sisäisen viitekehysten pelikenttiin, mutta kattaa lisäksi laajat ulkoisen viitekehysten areenat. Learning historyn lähestymistapaa hyödyntäen olen analysoinut sitä, miten haltonlaiset, ja myös ulkopuoliset henkilöt, jäsentävät yritystä ja mieltävät haltonlaisuuden historiallisia vaiheita; mitä kausaalisia merkityksiä he antavat tärkeille tapahtumille ja ilmiöille. Laadullisen (kvalitatiivisen) pitkän aikavälin analyysini päämäärätietoinen tahtotila on Halton-käsitteen mallintaminen vertailtavaksi ja hyödynnettäväksi esimerkiksi tutkimus- ja yritysmaailman käyttöön (vrt. Davidsson & Wiklund 2000).

Tutkimustyössäni olen sekä idiografista pääreittiä kulkien että monia sivupolkuja tutkien vaeltanut pitkän oppimatkan rakennellessani kokonaisvaltaista synteesiä Halton-ilmion syntyvaiheista näihin aikoihin saakka. Olen seurannut käyttämäni metodin kronologian mukaisesti perheyriksen kasvua ja kehitystä nykyisiin mittoihinsa tarjoillen abduktiivisin annoksin tutkimus- sekä teoriavertailua tulkitessani tärkeitä tapahtumia ja niiden vaikutuksia. Tutkitun yrityksen kulttuuriseen henkeen kuuluvana metaforisena työ- ja pelivälineenä olen kuljettanut mukanaani läpi kasvattavien vuosikymmenten haltonlaisuuden *sisäisen viitekehysten teoreettista konseptia, taitotieto-, jalka- tai koppipalloa. Palloartefakti* symboloi omaperäisen visionääristä Halton-käsitettä: perheyhtiön systeemejä ja konsepteja, yritysfilosofiaa, tietopääomaa, dynaamisuutta, innovatiivisuutta, arvoja ja normeja. Johtopäätelmänä totean, että konserni ja haltonlaisuus poikkeavat positiivisella ja opiksi kelpaavalla tavalla useimmista korkeilakin sarjatasoilla esiintyvistä kotimaisista perheyriksistä.

6.2 Halton-konsernin oppimishistoriallisen esimerkin asettaminen laajempiin ulkoisiin viitekehyksiin; ajatuksia jatkotutkimuksista.

”Halton aloitti tutkimustoiminnallisen yhteistyön Teknillisen korkeakoulun kanssa, mutta se ei rajoittunut meihin. Yhtiö on pyrkinyt aktiivisesti luomaan kontakteja myös muihin tutkimuslaitoksiin ja ympäröivään yhteiskuntaan löytääkseen suomalaisen huipputiedon. Oman kokemukseni mukaan Haltonin tuotekehitys ja tutkimus ovat alallaan maailman kärkiluokkaa. Ketju ideasta tuotteeksi on hallinnassa. Halton Oy on kyennyt käyttämään hyväksi tieteellistä tutkimusta ja hyödyntämään sitä tuotteiden saamiseksi markkinoille – tuottamaan yhtiölle taloudellista tulosta.”
(Prof. Olli Seppänen Halton Oy:n tutkimuskeskuksen avajaisissa Kausalassa 3.5.1984)

Case-tutkimuksissa tutkimuskohteen merkitys asetetaan perinteisesti ja käytetyn metodologian mukaisesti tarkasteltavaksi myös laajemmissa *ulkoisen viitekehysten konteksteissa* (Yin 1994, Roth & Kleiner & Senge 2000, Davidsson & Wiklund 2000). Työni edetessä on löytynyt vastauksia asettamani pääkysymyksen sekä viiden alakysymyksen ohella myös alussa esiin ottamiini joihinkin kiperiin ja keskeisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin: Miten voitaisiin tehokkaasti pysähdyttää hyvinvointiyhteiskuntamme jatkuvuutta uhkaava pk-yritysten ja -yrittäjien yhä kasvava vaje? Miten maahamme saataisiin syntymään huomattavasti lisää uusia kasvuyrityksiä ja työpaikkoja? Miten voisi tehostaa yhteispeliä suosivaa pelityyliä maamme yritysmaailmaan vaikuttavien toimijoiden ja tahojen kesken – mukaan lukien yliopistot ja korkeakoulut?

Pitkittäistutkimus kertoo, että Halton-ilmion luoja, teollisuusneuvos Seppo Halttunen on kantanut haltonlaistensa kanssa huolta maamme yhteiskunnallisesta ongelmakentästä. Haltonlaiset ovat tarjonneet vuosikymmenten ajan neuvojaan, panoksiaan ja oppejaan avuksi sekä malliksi pk-yrityskentän ongelmien ratkaisuihin. Valtiovallan ja yhteiskuntamme sekä yritysmaailman monien muiden päättäjien suhtautumisessa työllistävän yritystoiminnan tukemiseen on parantamisen varaa (haasteita). Halton Oy:ssä on harjoitettu yrityksen perustamisesta asti aktiivista tutkimuksellista kulttuuria ja tiivistä yhteistoimintaa niin valtiovaltamme viranomaisten kuin poliitikkojen ja eri yliopistojen sekä korkeakoulujen kanssa (vrt. yhteispelin tärkeyttä esim. Freel 1999b). Haltonin ja TKK:n yhteistyö oli 1970-luvun alussa laajalti huomioitu merkkitapaus. Se oli *ensimmäinen tuotekehittelyyn liittyvä yhteispelisuoritus korkeakoulun ja yritysmaailman välillä Suomessa*. Teoreettinen tutkimus sai tästä kehitystyöstä suurta hyötyä. Samaa tiivistä yhteistyöskentelyä Halton-yhtiöt ovat jatkaneet koko toimintansa ajan. Kotimaisten tutkimuslaitosten ohella, ja niiden sijaan, kumppaneiksi on saatu monia ulkomaisia huippuyliopistoja, kuten kansainvälisen ranking-listan kärkipään Berkeley, Harvard ja Singapore.

Yhteispeli Halton-konsernin ja kotimaisten yliopistojen kanssa saattaa löytää taas entisiä lämpimiä suhteitaan. Suomalaiset talotekniikka-alan jäsenyritykset saivat järjestettäväkseen Clima 2007 -suurkongressin. ”Kyseessä on alan

tieteelliseen tutkimukseen keskittyvä kongressi, mutta toisaalta monilla vieraillla on vahva käytännön yritystausta. Kongressiin odotetaan reilua tuhatta osallistujaa yliopisto-, yritys- ja sidosryhmämaailmasta. Yhtenä tavoitteena on esittää suomalaista taloteknistä osaamista maailmalle” (Tekniikka & Talous 24.2.2005: Clima 2007 -suurkongressi Suomessa), järjestelytoimikunnan puheenjohtaja Mika Halttunen kertoi lehdistölle. Suomalaisyrietykset ovat kaikessa hiljaisuudessa nousseet lvi-alan kansainväliseen kärkikastiin. Haltonin kera johtotähtiin lukeutuvat muun muassa Onninen, Oras ja Uponor (Taloussanomien 15.2.2005: Suomalainen talotekniikka on kv. kärkeä). Tutkijaseminaarien lisäksi kongressissa on tarjolla verkostoitumista sekä yritysvierailuja ja suoraa face to face -bisnes-kontakteja.

Teollisuutemme tutkimus ja tuotekehitys ovat nykyisin sillä tasolla, että menestys ei ole enää kiinni yksinomaan teknologiasta ja insinööritaidosta. Tutkimusten perusteella Suomi on kuitenkin kauppaa ja myyntiosaamisessa muutamaa muuta keskeistä kilpailijamaatamme selvästi jäljessä. Voisiko kysymyksessä olla oikein ymmärrettynä asennetason ongelmat ja tahtotilan puuttuminen? Yksi haastavimmista ongelmista Suomessa on liiketoimintaosaamisen suhteellinen heiveröisyys. Kansainväliset mittelöt vaativat ”koko vartalon käyttöä”, jos kilpailussa aiotaan todella menestyä. Liiketoimintaosaaminen on nähtävä kulttuuristen kysymysten tavoin monipuolisesti. Osaaminen ei ole vain mekaanista markkinointia. Se on haltonlaisen historianopin kertomaa dynamiikkaa; kykyä lukea peliä ja toimia sekä ennakoivan joustavasti että tehokkaasti ja sosiaalisesti maailmanlaajuisessa ympäristössä. Berkeleyyn yliopiston professori John Zysman korostaa, että etenkin verkkopohjaiset palvelut nousevat liiketoiminnassa avainasemaan: ”Yhä useamman yrityksen strateginen ase ei enää ole tehdas, vaan taito johtaa toimitusketjua” (HS 18.4.2004 Zysman: ”Tulevaisuutta ei voi rakentaa yksin Nokian varaan” ja Talouselämä nro 16/2004 Zysman: ”Toimitusketju on hyökkäysketju”).

Teknologian edistämiskeskus Tekes linjasi maaliskuussa 2005 painopisteitään tulevaisuuden rakentamiseksi. Painopisteiden valinnoissa korostuivat liiketoimintalähtöisyys, innovaatiot, pitkäjänniteisyys ja teknologiaperustan rakentaminen. Utta on se, että Tekes lähti tukemaan aiempaa suuremmissa mittakaavassa yritysten liiketoimintaosaamisen kehittämistä ja brändin rakentamista. Oli havaittu, että monen aloittavan yrityksen tie pysähtyi siihen, ettei huipputeknologiaan perustuvan uuden tuotteen markkinointi olekaan onnistunut. Pääjohtaja Veli-Pekka Saarnivaara totesi mediassa 10.3.2005: ”Ilman keskittymistä tiettyihin asioihin Suomi ei pärjää kansainvälisessä kilpailussa. Jokaisen pelipaikan suoritus on osattava. Koko toimitusketjun on osattava pelata.” (HS 10.3.2005: Tekes linjasi teknologiarahoituksen painopisteet. Liiketoimintaosaaminen pääsi valokeilaan).

Tietämyksenhallinnan ohella nykyään puhutaan luovista ihmisistä ja luovasta innovaatiopolitiikasta. Perinteisen rationaalisen ajatustavan mukaisesti Halton Oy:ssäkin uskottiin alkuvuosina, että yrityksestä tulee sellainen, miksi johto sen rakentaa luottamuksen, systemien ja kulttuurin avulla. Näihin seikkoihin katsottiin myös nojaavan yhtiön kyvyn kilpailla olemassa olostaan ja menestyksestään. Perheyrietyksen perustajalla Seppo Halttusella oli Lahden Ki-

sapuistossa kesällä 1968 voimakas tahto ja kirkas visio kansainvälisestä ”räp-pänätehtaasta”, jolla olisi omat tuotteet, tuotekehitys, tuotanto ja hyvä liiketoi-minta sekä maine ympäri maailmaa. Halton-yhtiöiden visionäärisessä johtami-sen ja pelinlukutaidon onnistumisessa oikeilla suunnitelmilla, etiikalla, ahke-ralla työnteolla ja voimakkaalla tahdolla on tutkimuksen mukaan ollut aivan ratkaisevaa merkitystä (Laalo 1994, s. 72: Haltonille ominainen eettinen ajattelu-tapa).

Aivan olennaisia vahvuustekijöitä *haltonlaisille ovat olleet oikeat asenteet ja tunteet, joiden kautta he sitoutuvat emotionaalisesti yhteiseen visioon*. Vasta ihmisten asenteet, tunteet ja tahto varmistavat, että suunnitelmat eivät jää vain suunnitel-miksi ja visio pelkäksi ”ilmapalloksi”, vaan ”tahtotila viedään positiivisella asenteella ja myönteisessä hengessä, mutta sisukkaasti ja määrätietoisesti, hyvään lopputulok-seen”(Mika Halttunen 1992 ja 1.4.2003). Asenteesta tietoa kohtaan riippuu monen vision ja tapahtuman mieltäminen. Ja siitä, miten johto ja henkilöstö mieltävät ta-pahtumat, määräytyy (Aaltonen 2003) toimiminen. Tutkimuksen aikana ilmeni, että Haltonin avainhenkilöillä on kykyä asennoitua Michel Godet’n (Aaltonen & Heikkilä 2003, s. 22–23) asenneluokituksen mukaisesti sekä *pro- että reaktiivisen luovasti ja ennakoiden* niin tietoon kuin tilanteiden ja ympäristömuutostenkin lu-kemiseen (Welsh 1991, s. 164–177, Aaltonen & Kovalainen 2001, s. 19–33).

Vuoden 2005-asennetutkimuksessa väitetään, että Suomen asenneilmasto on muutoshaluton. Ilmapiirissämme on parantamisen varaa. Niin sanottuun luovaan, talouskasvua lisäävään luokkaan kuuluu enää vain 17 % väestöstäm-me (HS 12.4.2005: Suomesta kadonnut vuodessa 150 000 luovaa ihmistä). Richard Floridan käsitteellistämään luovaan luokkaan laskettavat ihmiset ovat talouskasvun ja työllisyyden tärkeitä moottoreita. Luovat ihmiset suhtautuvat erilaisiin kulttuureihin avoimesti ja empaattisesti ja ovat sekä yhteistyöhaluk-kaita että teknologiamyönteisiä (vrt. haltonlaiset luovat syvä-älyt eli deep smart-mentorit Tolmunen, Aalto, Häsä, Salonen, Elf et al.).

Maastamme olisi ko. asennetutkimuksen mukaan kadonnut vuodessa pe-räti 150 000 luovaan luokkaan merkittyä henkilöä. Aiheellisesti voidaan kysyä, mihin ihmeeseen nämä ”sosiaalisen pelinrakentelun tärkeät moottorimiehet” ovat kadonneet? Onko luova innovatiivisuus katoamassa Suomesta kohta ko-konaan? Miten käy valtiovallan kunnianhimoisen uusyrittäjyysohjelman, miten koko hyvinvointiyhteiskuntamme? Kun Suomen asenneilmasto on todettu var-sin muutoshaluttomaksi, on maamme korkeinta poliittista johtoa sekä virka-miesjohtoa ruvettu arvostelemaan julkisesti *vaatimattomasta asenteesta ja olemat-tomasta tahtotilasta pyrkiä ratkaisemaan talous- ja yritys-elämämme ongelmia*.

Johtavassa sanomalehdessämme puututtiin lokakuussa 2004 voimakkaasti virkamiesjohtomme olemattomaan tahtotilaan. Lehdessä kysyttiin, mistä löytyi-si tahtotila (Virkkunen 2004, HS 17.10.2004). Päätoimittaja viittasi kirjoitukses-saan hallituksen globalisaatioseminaareihin ja vertasi niitä syyskuussa 1977 pi-dettyyn Korpilammen kokoukseen, jossa hallituksen johdolla etsittiin ratkaisuja vaikeisiin talousongelmiin. Tarkoituksena oli silloinkin saada Suomi nousuun suosimalla erityisesti yritys-elämää. Kokouksessa syntyi kuuluisa analogisesti Talvisodan henkeen verrattava Korpilammen henki, johon vedotaan vaikeina aikoina edelleen ja jota kukin pääministeri vuorollaan on yrittänyt herätellä

henkiin – omaksi tuekseen (HS 19.5.2005: Poliittinen riidansiemen). Korpilammen kokouksen isännällä, pääministerillä, oli tahto ja henki päällä sekä näkemys, mitä pitää tehdä.

Suomen tilanne tänään on tietysti toisenlainen kuin Halton Oy:n Kanaan tekemän valloitusmatkan aikoihin syyskuussa 1977, eivätkä Korpilammen eväät ole kattava vastaus tämän päivän avoimen talouden ongelmiin. Mutta olennaisen tärkeää oli *Korpilammella toiminut yhteispeli ja muutoksen haluaminen. Hallituskumppanit halusivat tuolloin muutosta ja onnistuivat saamaan muut osapuolet mukaan tahtotilaansa* (vrt. Gareth Morganin 1997a ja b sekä Robert Keidelin näkemyksiin 1985 ja 1988). Kausalassa, Halton Oy:n pääpaikalla, on usein ollut Korpilammen ja Talvisodan henki ja tahtotila päällä. Salpausselän harjulla on tunnettu sekä huolta että vastuuta ei yksinomaan oman yrityksen kasvusta, vaan myös koko Suomen talous- ja teollisuuspolitiikasta (S. Halttunen ”neuvostotalkoissa”, keskusteluissa ja mediassa 1980–1990 -luvulla sekä haastattelussa 19.2.2003).

Seppo Halttunen on usein ihmeteltyt, miksi politiikan ammattilaiset eivät jostain syystä halua *uskoa omien korkeakoulujemme taloustieteilijöiden ja talouden asiantuntijoiden mielipiteitä valtiontalouden kurssia määritellesään*. Haltonlaisen käsityksen mukaan suomalainen yhteiskunta ja valtionhallinto eivät ole olleet hereillä tajuamaan, että tulevaisuus lepää 2000-luvun Suomessa pk-yritysten varassa enemmän kuin suuryritysten. Teollisuusneuvos piti jo 1980-luvun alkupuolella tärkeänä, että maahamme kehitettäisiin ajoissa vankkaa *yritystoiminnallista kulttuuria, jonka avulla kyettäisiin ottamaan vastaan uuden vuosituhannen globaalit kilpailuhaasteet*. Haasteisiin on osin onnistuttu vastaamaan, mutta talvella 2006 kaatuivat jälleen monet ongelmat syliin Kymenlaaksossakin (mm. UPM:n Voikkaan tehtaiden sulkeminen, ja tämän jälkeen lumipallon lailla vyörymään lähteneet metsäteollisuuden irtisanomisaallot etenkin Itä-, Kaakkois- ja Pohjois-Suomessa).

Maamme tarvitsisi haltonlaisen kokemuksen perusteella tervettä ja laajapohjaista yrittäjyyttä, jolla riittäisi tahtoa ja luovaa innovaatiokykyä. Uusteollistamistavoitteiden saavuttaminen edellyttäisi hallitukselta vahvoja lääkkeitä ja kovia ratkaisuja. Keskustelut Suomen mahdollisuuksista maailmassa sammuvat maamme valtalehtien pääkirjoitusten (HS 12.4., Aamulehti 15.4., Kouvolan Sanomat 20.4.2005, et alii) mukaan kuitenkin tahtotilan ja sekä vähäisen itseluottamuksen että uskalluksen puutteeseen. Jopa talouden päättäjätkin takertuvat hämmästyttävän helposti vain nykyasemien turvaamiseen. Akatemiaprofessori Marjatta Hietala muiden muassa puuttui talvella 2004 suomalaisille tyyppilliseen itseluottamuksen puutteeseen (HS helmikuussa 2004 ja puhelinkeskustelu prof. Hietalan kanssa 3.3.2004). Hänen mielestään maassamme olisi panostettava tuotekehittelyyn lisäksi entistä enemmän suomalaisten itsetunnon ja uskalluksen vahvistamiseen.

Yksi keino lisätä itseluottamusta ja tahtoa olisi Hietalan mielestä *tarjota nuorisolle uusia esikuvia*. Marjatta Hietala arveli, että vain harva ylioppilas tuntee suomalaisen aineellisen ja henkisen kulttuurin luoja laajasti. Hän on vakuuttunut siitä, että Suomessa tarvitaan *tutkimuksia ja kertomuksia luovista persoonista, niin taiteilijoista kuin yrittäjistäkin*. Professori Hietalan näkemyksen mukaan *yhtä*

tärkeää kuin on kertoa bruttokansantuotteen kasvusta tai elinkeinorakenteen muutoksesta, on nostaa tutkimuksessa esiin ne suomalaiset yritykset ja yrittäjät sekä kotimaassa että ulkomailla, jotka omalla työllään, taidoillaan ja rohkeudellaan ovat luoneet maailmanmainetta ja menestystä. Halton-tutkija aavisteli, että historian professorilla saattoi olla mielessään sopiva metodikin tutkimusmenetelmäksi?

Myös Akatemian ylijohtaja Anneli Pauli viittasi menestystarinoihin kirjoittaessaan tutkimuksen yhteiskunnallisista vaikutuksista. Kulttuurisen ja liiketaloudellisen tutkimuksen vaikuttavuus kohdistuu hänestä ihmisten asenteisiin ja arviointeihin (Pauli 2003: Akatemian ylijohtaja toivoo tutkimustyön vaikutuksista kertovien mittaustapojen kehittämistä). Tutkimustoiminta voi vaikuttaa inhimilliseen toimintaan tarjoamalla yrityksille ongelmanratkaisuvälineen joko suoraan tai epäsuorasti, tai *vaikuttamalla yrittäjiksi aikovien harkintoihin ja heidän päätöksentekoonsa.*

Yliopistoista, korkeakouluista ja muistakin tieto-organisaatioista saatavaa tieteellistä tietämystä on nykyisin tarjolla Suomessa aivan eri mittakaavassa kuin 1980-luvulla. Alueellisia yritys- ja elinkeinoelämän kehitystyössä askartelevia toimijoita alkaa lisäksi olla liiankin kanssa. Samanlaisia organisaatioita on miltei päällekkäisessä neuvontatyössä kunnan, seutukunnan, alueiden ja maakuntien tasoilla. Maassamme ei voida enää ummistaa silmiä myöskään siltä tosiasialta, että korkeakoulutus on yksi nopeimmin kasvavista liiketoiminnan alueista maailmassa. Valtion vastuulla on turvata resurssit ja jakaa niitä niin, että otetaan huomioon kansainvälisten haasteiden lisäksi *myös alueelliset tarpeet. Yliopistojen merkitys maakunnille on tärkeää. Hyvin toimiva korkeakoulu ja hyvät palvelut houkuttelevat yrityksiä, joita ilman mikään seutu maassamme ei voi enää menestyä. Vahva yliopistokampus tuo paikkakunnalle "nuoria lupauksia", ehkä kokeneempia mentori-tutkijoitakin.*

Suomen koko yrityskannasta noin 80 prosenttia kuuluu Arionin ja Lehtisen tutkimusten (2001) mukaan perheyrittäjiin, jotka työllistävät alueellista ja paikallista työvoimaa. Maassamme tarvitaan enemmän Jyväskylän yliopiston dynaamisen esimerkin tapaista kehittyntä perheyrittäjyyden tutkimusta ja koulutusta elinkeinoelämämme tukemiseksi (Kansikas 2005, HS kesällä 2005: Perheyrittäjien verotusta tulisi muuttaa, Koironen keskusteluissa ohjauksen yhteydessä 2007 ja 2008). Kehittyneissä kansantalouksissa korostuu yliopistojen merkitys. On selvää, että yhteiskunnan on pidettävä huoli huippututkimuksen edellytyksistä. (Väyrynen 2005 valtiotieteellisen tiedekunnan 60 v. juhlassa 5.5.2005). Pienemmätkin, mutta tehokasta yhteispeliä osaavat alueyliopistot, voivat ajan mittaan vaikuttaa *oman alueensa (ja vähän myös naapurialueiden) kehitykseen parhaiten silloin, kun ne kykenevät nousemaan rohkeasti maakunta- ja suomisarjatasolta kohti pohjoismaista huippua – ja lopulta esimerkiksi Halton-konsernilaisille ominaista vahvaa ja hedelmällistä yhteispelehenkeä noudattaen jopa EU-liigan kärkipäähän.*

Euroopan unionin haastavilla kentillä on alettu tosissaan kerätä panoksia yritystoiminnan vauhdittamiseksi ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Unionin ytimessä tunnustetaan rehdisti, että menestyäkseen kilpailussa Eurooppa tarvitsee ehdottomasti *lisäpanostusta kaupallisesti suuntautuneeseen tekniikan tutkimukseen.* Päämääränä on perustaa eurooppalainen MIT, vahva teknologia-

yliopisto (Väyrynen 2005 KS 18.11.2005). Euroopan komissiossa ja parlamentissa lisäpanostus tieteeseen ja teknologiaan on saanut voimakasta vastakaikua. Suomessa professori Karl-Erik Michelsenin raikkaat mielipiteet Elinkeinoelämän valtuuskunnan 16.11.2005 julkaisemassa raportissa herättivät ansaittua kiinnostusta. Professori toteaa kirjoituksessaan, että *yrittäjyyden nousulle olisi nyt historiallinen tilaus Suomessa*. Michelsen haluaisi tuottavan työn siirtyvän tehtaista tietotehtaisiin. Hänen näkemyksensä mukaan *maassamme on tilaa akateemiselle yrittäjyydelle, luovuusyrittäjyydelle ja innovatiiviselle yrittäjyydelle* (KS 17.11.2005). Michelsen kysyy, kuka ottaa ohjat haltuunsa tilanteessa, jossa valtio on ajamassa itseään alas ja käsillä on historiallinen hetki muuttaa tilanne maassa, jossa on lähes sadan tuhannen yrityksen vaje. Toki tiedetään, että meillä on alhainen innostus ryhtyä yrittäjäksi (ks. esim. Kanniainen 1998), ja että varsinkin perheyrittäjätoiminnan kentällä on monenlaisia haasteita vastassa.

Ajattelen edellä olevan Michelsenin haasteellisen kysymyksen pohjalta eräitä jatkotutkimusten kehittämissuuntia sekä -alueita ja esitän oppimishistoriallisen case-metodin käytön lisäämistä Suomessa. Kansainväliseen menestykseen murtautuneiden perheyrittäjien ja -yritysten tutkimus tuo oppia ja toimintamallia niin tutkimuksen kuin yrittäjyydenkin kentille. George Rothin ja Art Kleinerin kehittämä learning history -metodiikka on mielletty, ja myös todettu, valaisevaksi lähestymistavaksi sekä tehokkaaksi työkaluksi. Sen teoreettinen perusta nojautuu Peter Sengen oppivan organisaation ideaalimallin (Fift dis-ciple, Senge 1990) käsitteisiin ja teorioihin.

Osan jatkotutkimuksista soisi olevan monitieteellisiä pitkittäisanalyysejä. Monet yrityskulttuuriin kuuluvat ilmiöt vaativat taustoineen vuosia kehittyäkseen ja edellyttävät tutkijalta laajaa käytännöllistä ja tieteellistä kokemusta sekä kohdallaan olevaa tahtotilaa: on rutistettava maaliin saakka. Väitöskirjojen tekijöinä voisivat myös olla yritys- ja yhteisömaailmasta osaamista sekä näkemystä hankkineita, mielellään korkeakouluohjausta saaneita, seniorikansalaisia. Ikääntyvien tutkijamentorien arvostus on käsitykseni mukaan ollut viime aikoina nousujohteista sekä yliopisto- että korkeakoulumaailmassa. Pitäähän yliopistojen suhtautua uuden yliopistolain kaavailujen mukaisesti suopeasti elinikäisen oppimisen edistämiseen: *vitae, non scholae, discimus*.

ENGLISH SUMMARY

The Halton culture systems and concepts: the critical importance of knowledge management, dynamic innovations, team work and confidence in continuous development.

The great end of life
is not knowledge but action.
- Thomas Henry Huxley

HALTON 1970-1980

In the beginning there was a vision

From the very beginning Seppo Halttunen, the founder of Halton Group, had a vision of an international corporation with its own products, R&D and manufacturing as well as good confidence and reputation among customers. "Customer is King" -philosophy has always been the cornerstone of Halton's strategy. Halton Oy was founded in Kausala on January 3rd 1969 and was given its name after careful consideration. Among several alternatives the name Halton was chosen since it was as easy to remember as Hilton. This was an important decision – an international company acquired an international name.

The basic strategy was to enter into the expanding world market with ventilation products. Halton's good business idea provided a firm base for future success. The Shop Furnishings Division guaranteed continuous business, although the future was seen in indoor climate business. Halton's entry into ventilation market began, however, carefully. The first significant product, the URA exhaust valve, was developed in co-operation with the Helsinki University of Technology. The company was able to start reaching its ambitious goals with the award worth FIM 166 000 from SITRA, the Finnish Innovation Fund. The money was invested in product research and development.

In the beginning the growth of the company took place in the domestic market. As one of the main targets was to become international from the outset, export activities were commenced at a very early stage in the history of Halton. The first successful entries were made in Scandinavian markets, and soon after that in Central Europe. Against all odds, Halton entered Canada in 1978, by setting up the first foreign subsidiary. This manufacturing facility operated under the name Oston Ltd. and produced sophisticated checkout counters. The factory was constructed in the university town of Peterborough in the state of Ontario.

The first decade of operation was challenging for the newly founded company, as the foundation for profitability, innovations and the corporate culture based on interactive team work and team spirit of the haltoners was built then. The first ten years of Halton was a period of rapid growth. The

turnover increased, in a controlled and profitable manner, on average by 30 % a year throughout the decade.

HALTON 1980–1990

A new decade brought new ideas. The two business lines, ventilation units and shop fittings, differed widely. A new business area, recycling equipment, emerged in 1982. Probably the most important single factor contributing to the international growth of Halton was the Innovation and Research Centre in Kausala, founded in 1984. For a company with an annual turnover of FIM 30 Million an investment worth FIM 10 Million was again a real gamble in good Japanese style (I. Nonaka & H. Takeuchi 1995). But it was worth it, as we have seen. The centre convinced the customers about top quality, Total Halton Quality, and performance of Halton products and systems. Year 1989 was a year of great expansion. Anemotherm of France was acquired with a new factory to be built in Bethune, the USA operations were expanded with new manufacturing facilities, and production in the new Lahti and Heinola factories started up. Halton had started to realize the limitations associated with the small community of Kausala and therefore made the decision to locate the two new factories outside Iitti. Already in 1986 the company had opened a sales office in Vantaa.

At the end of the second decade, the fresh and dynamic approach of the innovative and interactive company Halton was noticed within its three main fields of industry around the world. The company received numerous awards, among these the Export Prize awarded by the President of Finland in 1988. Halton's impact on the market grew, and Seppo Halttunen became one of the most respected business leaders and entrepreneurs in the small and medium-sized industry sector in Finland – and also in the whole world (among 500 in Europe and 1000 worldwide).

HALTON 1990–2000

The rapid internationalization continued. The French acquisition was an important strategic move at the time when the Finnish companies were aiming to enter the European Community and its vast markets. The turnover of the acquired companies totaled FIM 60 Million and the number of employees 150. With these three factories Anemotherm had 35 % share of the French ventilation unit market. The product range of the companies was then expanded with the Halton products. Through these acquisitions Halton's turnover increased to FIM 300 Million. The company employed 700 people in ten countries.

In 1992 Halton's operations were divided into two independent clearly defined business divisions: Recycling & Shop Furnishing (Halton System Oy) and Indoor Climate (Halton Oy). For some time Seppo Halttunen had considered leaving the company to his children. He had already turned 64, and

it was time for the next generation to take over. The 31-year-old Mika Halttunen was appointed managing director of Halton Oy, and the 32-year-old Juha Halttunen became managing director of Halton System Oy, the return vending machine business. Seppo Halttunen became chairman of the board of directors, replacing Eevaliisa Halttunen, the empathical mother of the family. Halton expanded to Asia and established a factory in Malaysia 1996. The recycling division was sold and the shop furnishing division formed a group on its own in 1998.

HALTON 2000–2006

At the very outset of the new millennium Halton's operational board of managers saw that gathering knowledge and distributing it rapidly inside the group was an important challenge. Old IT-systems had to be replaced by new ones. The whole operation took several years and a lot of money. At the same time in 2000 the Knowledge management -training plan was launched. The leaders of the company knew that, in addition to the electric SAP-allegro communication system, it would be significant to coach haltoners once more in social face-to-face interaction. During these two important projects Halton also started the expansive industrial Business Concept Development programme. The target of this BCD-project was to change essentially the strategies and operations in companies to meet the needs of new operational business environment. In December 2003 and February 2005 Halton Group made two notable corporate purchases. Purchasing the indoor climate firm Clairia and kitchen-specialist Vent Master were of great importance to haltoners.

Throughout the decades Halton Mission has been to help customers to improve the profitability of their operations with indoor climate technology. Halton Vision 2010 is to be the industry's value leader and first choice partner for all focus segments:

We serve the customer
 We are trustworthy and have high ethics
 We work and accomplish together
 We are continually learning and improving
 We have a positive and proactive attitude

During its 37-year history (1969 – 2006) Halton Oy has grown from a small national company to a leading global group in its field. The strong business ideas have been supported by strong KM-knowhow and expertise, experts to the experts. The corporate culture among haltoners, the well-known Halton ideology, has from the beginning sustained the efforts to constantly improve operations for an even better future.

The industrial tycoon Seppo Halttunen, the founder of Halton Group, has always stressed the importance of hard work and clever brainwork. The training,

competitions and matches during his years as young promising (relay-) runner and team player proved to be valuable experience for his future life. As manager of a company he learnt that progress can only be achieved through hard work, innovation, interplay and knowledge. He also understood the philosophy that the customer is king. It is the customer who pays the salaries and bills. Seppo Halttunen also learnt to take a risk. It takes courage to make the decisions when required.

The HALTON - CULTURE

Seppo Halttunen and his family have always appreciated knowledge and brainwork together with active team work. In the course of years Halton's progress and success have been crystallized into fourteen (14) statements. These Halton-theses were declared to the second Halton generation and all the haltoners:

1. The customer's interests are Halton's interests
2. Halton is innovative
3. High ethical and moral standards in all of our actions
4. Application of all the national laws and social norms
5. Environmental awareness and responsibility
6. Bureaucracy free system, allowing allocation of responsibility
7. Leading by example
8. Developing the Halton-systems and concepts based on active participation of all employees
9. Independent decisions and carrying responsibility for them
10. Trust on the individual Halton employees, the haltoners
11. Appreciation and rewards for hard work, brainwork and results
12. Active and honest communication - own Halton philosophy
13. The "goals" of an individual haltoner and the company are encouraged in a positive atmosphere
14. Development through further training

These 14 statements are inherited from the first Halton generation. Today Halton employees, after many necessary arrangements, are again 800 people, who have contributed individually and in good interplay to the turnover of the company reaching over EUR 100 Million. However, the Halton culture is not only geared to making money. An equally important value is caring for co-operators and fellow workers. Old Halton culture and philosophy are always the base for all actions, systems and operations in Halton's modern family-owned company at present - as well as in the future.

LÄHTEET

I Arkistolähteet

Halton-yhtiöiden arkistot:

Halton Oy:n hall. kok. ptkt 1969–1999

Halton Oy:n yhtiökok. ptkt 1969–1999

Halton Groupin hall. kok. ptkt 1999–2004

Halton-yhtiöiden toimintakertomuksia 1970–2003

Halrox Oy:n hall. kok. ja yhtiökok. ptkt 1983–1985

Halton-Trade Oy:n hall. kok. ja yhtiökok. ptkt 1978–1985

Yksityishenkilöiden hallussa olevia lähteitä:

Seppo Halttusen omat arkistot: lehtileikkeitä, kirjeitä muistioita ym.

Mika Halttusen hallussa olevia papereita: KM-tietämystä, strategioita jne.

Ilari Mäkelän arkistoa: mm. KM-papereita, kokousmuistioita, piirroksia.

Mika Aaltosen luovuttamia Haltonin KM-valmennusta koskevia papereita.

Matti ja Veikko K. Jaatisen lainaamia yritysjohtamista käsitteleviä artikkeleita.

Bruno Balvaneran ja Olena Kovalin (EBRD) KM-koulutus- ym. tietoja.

Kari, Timo ja Mikko Hartikaisen arkistot: KM -tietämyksenhallinta m.m.

Pertti ja Liisa Hartikaisen keräämät tietojohtamista, kansantaloutta, yrittäjyyttä ym. tutkimusteemaa koskettelevat artikkelit ja kirjoitukset.

II Sanomalehdet, talous- ja aikakauslehdet:

1. Aamulehti 2005
2. Administrative Science Quarterly 1981
3. American Journal Of Sociology 1973 ja 1985
4. Berita Harian (Malesia) 1996
5. Business/ Home (Malesia) 1996
6. Business Strategy Review 2002
7. Eteenpäin 1982–83 ja 1986–87
8. Etelä-Suomen Sanomat (ESS) 1969–2005
9. Etelä-Suomi 1987
10. Glasgow Daily Times 1987
11. GWS tiedottaa 1985
12. Halton-lehti 1988 ja 1989
13. Harvard Business Review 1986 ja 1994
14. Helsingin Sanomat (HS) 1977–2007
15. Hufvudstadsbladet 1986
16. Hyvä Suomi 1996
17. Iitin Seutu (IS) 1969–2004
18. Ilma-Extra 1988
19. Information Week 1998
20. Insinööriutiset 1986

21. Itä-Häme 1989 ja 1997
22. Kauppakamari-lehti 1991
23. Kauppalehti (KL) 1987–2004
24. Kauppalehti Optio 1991–2004
25. Keksintöuutiset 1995
26. KM-Review 2003
27. Kouvolan Sanomat (KS) 1969–2007
28. Kymen Sanomat 1984–1989
29. Kymenlaakson Yrittäjä 1992
30. Kymenlaakson Yrittäjälehti 2004
31. Lahden Seudun Insinöörit 1988
32. LVI-Uutiset/ LVI-mies 1985–1989
33. Myymälätekniikka-lehti 1984
34. New Straits Times 1996
35. Onninen-lehti 1984 ja 1997
36. Organizational Development Journal 1986
37. Pohjalainen 1994
38. Rakennus-Suomi 1988
39. Savon Sanomat 1985
40. Suomen Kuvalehti (SK) 1994
41. Strategic Management Journal 1996
42. Talotekniikka 1994 ja 1996
43. Talouselämä 1972–2006
44. Taloius & Yhteiskunta 2003
45. Tekniikan Maailma 2003
46. Tekniikan Näköalat 2004
47. Tekniikka & Talous 2005
48. The Journal of Creativity and Innovation Management 1999
49. The Journal on Knowledge Management 1997
50. Turun Sanomat 1988
51. Utusan Malaysia Jumaat 1996
52. Uusi Suomi 1979–1983
53. Vaasa 1973
54. Vantaan Seutu 1987
55. Vapaa Sana (Kanada) 1978
56. Vienti-Instituutti -lehti 1982
57. Wall Street Journal 1991
58. Workforce 1998
59. Yhteishyvä 2004
60. Yrittäjäsanomat 1983–1993
61. Yrittävä Kymenlaakso 1983–1987
62. Yritysjohdaja 1982
63. Yritystalous 1973
64. Yritystaso 1988
65. Yritysvalmennus 1986

III Kirjallisuus ja artikkelit

- Aaltio-Marjosola, I. 1999. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. www.metodix.com.
- Aaltonen, M. (Markus). 1994. Turhaa työttömyyttä. *Pohjalainen* 4.2.1994.
- Aaltonen, M & Mutanen, U-M 2001. Tiellä tietämyksenhallintaan. MET-julkaisut 12 / 2001. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Aaltonen, M. & Kovalainen, A. 2001. Johtaminen sosiaalisena konstruktiona. Ylioppilaspaino. Helsinki.
- Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Talentum Media Oy. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Aaltonen, M. with Barth, T, Casti, J.L, Mitleton-Kelly, E & Sanders, T. Irene 2005. Complexity as a Sensemaking Framework. Finlands Futures Research Centre. Turku School of EBA.
- Ajzen, I. 1988. Attitudes, Personality and Behavior. Open University Press. Milton Keynes.
- Ajzen, I. 1991. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. Vol. 50. pp. 179-211.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. 1980. Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. Prentice-Hall. Englewood-Cliffs. NJ.
- Alasoini, T. 2003. Tuottavuus kasvaa vain työtä tekemällä. *Talouselämä* nro 11 Sivullinen.
- Alasoini, T. 2004 Talouskasvu ei ole yksin yritysten vastuulla. *HS Mielipide*.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.
- Andersson, E. 1995. Knowledge, Human Interests, and Objectivity in Feminist Epistemology. *Philosophical Topics*.
- Andersson, H., Havila, V & Salmi, A. 2001. Can You Buy a Business Relationship? On the Importance of Customer and Supplier Relationships in Acquisitions. *Industrial Marketing Management*. Vol. 30. pp. 575-586.
- Angus, J. & Patel, J. & Harty, J. 1998. Knowledge Management: Great Concept ...But What Is It? *Information Week* March 16.
- Anttila, P. 2000. Hermeneuttinen tieteenperinne ja historian tutkimus. www.metodix.com
- Arbner, I. & Bjerke, B. 1997. Methodology for Creating Business Knowledge. 2nd Edition.
- Arenius, P. & Autio, E. 1999. Kansakuntien yrittäjäyyspotentiaali. Kymmenen maan välinen vertaileva tutkimus. Suomen osaraportti. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Argyris, C. 1999. On Organizational Learning. 2nd edition. Originally Published in 1991. Blackwell. Oxford. UK.

- Arion, V. & Lehtinen, N. 2001. Statistical Assessment Research of Family Business Populations in Finland. University of Jyväskylä. Faculty of Business and Economics Administration. <http://selene.lib.jyu.fi:8080/gradu/g/ariveace.pdf>.
- Atkins, M. & Lowe, J. 1994. Stakeholders and the Strategy formation Process in Small and Medium-Sized Enterprises. *International Small Business Journal*. Vol. 12. 3/1994. pp. 12-23.
- Autio, E. 2005 Suomalaisyrittäjiä innostettava kasvuun ja kansainvälistymään. HS Vieraskynä 24.11. 2005. Report 2000. Helsinki University of Technology. Espoo.
- Badaracco, J. L. 1991. *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*. Harvard Business School Press. Boston.
- Baker, M. & Barker, M. (1997) Leveraging Human Capital. *The Journal of Knowledge Management* no. 1, September.
- Balvanera, B. & Koval, O. (2003) Creating a Collaborative Culture at the EBRD: Maximizing knowledge sharing with technology and incentives. *KM-Review* no. 6 July/August.
- Barkham, R., Gudgin, G., Hart, M. & Hanvey, E. 1996. *The Determinants of Small Firm Growth*. Jessica Kingsley Publishers. London.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* . Vol. 17. pp. 99-120.
- Baron, R. & Markham, G. 2003. Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in Their Financial Success. *Journal of Business Venturing*. Vol. 18.1/2003. pp. 41-60.
- Barringer, B. & Greening, D. 1998. Small Business Growth through Geographic Expansion: a comparative case study. *Journal of Small Business Venturing*. Vol. 13., 467-492.
- Begg, D., Fischer, S. & Dornbusch, R. 1994. *Economics*. 4th . Edition. Originally published in 1984. McGraw-Hill. Berkshire.
- Berger, P. & Luckmann, T. 1966. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Kirjapaino Like Oy. Helsinki.
- Berger, P. & Luckmann, T. 1998. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen - tiedonsosiologinen tutkielma*. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki.
- Birley, S. 2001. Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: A 16 Country Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 26.2 / 2001. pp. 63-76.
- Björkstrand, G. (2004) Yliopistovertailu haaste Suomelle. HS syksyllä 2004.
- Blomqvist, Kirsimarja (2002) Partnering in the Dynamic Environment: The role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*.
- Blomqvist, Kirsimarja (2003) Verkostotalouden ydin on luottamus. *Talouselämä* nro 39 Sivullinen.
- Boland, R. & Tenkasi, R. (1995) Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization Science* 6, no. 4.

- de Bono, E. (1971a) Tehokkaan ajattelun opas. Englanninkielisestä alkuteoksesta The Five-Day Course in Thinking suomentanut Risto Varteva. Oy Weilin +Göös Ab:n kirjapaino. Tapiola.
- de Bono, E. (1971b) Uusi tapa oivaltaa. Englanninkielisestä alkuteoksesta The Use of Lateral Thinking suomentanut Leena Lehto. WSOY. Porvoo.
- de Bono, E. (1973) Uusi tapa ajatella. Englanninkielisestä alkuteoksesta Practical Thinking suomentanut Leena Lehto. WSOY. Porvoo.
- Boter, H. & Holmqvist, C. 1996. Industry Characteristics and Internationalization Process in Small Firms. *Journal of Business Venturing*. Vol. 11.6 /1996. pp. 471-478.
- Bourdieu, P. 1986. The Forms of Capital. In: Richardson, J. (Ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood.
- Bourgeois, L. J. 1981. On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review*. Vol. 6.1 /1981. pp. 29-39.
- Bradley, J. & Korn, D. 1982. The Changing Role of Acquisitions. *The Journal of Business Strategy*. Vol. 2.4 / 1982. pp. 30-44.
- Bridge, S., O'Neil, K. & Cromie, S. 1998. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. Palgrave. Basingstoke.
- Bridge, S. & O'Neil, K. & Cromie, S. 2003. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. Palgrave, Basingstoke.
- Brown, J. S. & Gray, E. S. 1995. The People Are the Company. How to build your company around your people. *Fast Company*. Issue 01 November 1995.
- Bukowitz, W. R. & Williams, R. L. 1999. *The Knowledge Management Fieldbook*. Pearson Education Ltd. London.
- Bygrave, W. 1989a. The Entrepreneurship Paradigm. I: A Philosophical Look at Its Research Methodologies. *Entrepreneurship Theory and Practise*. Vol. 14.1/1989. pp. 7-26.
- Cavén, O. 2002. Miten teen käytännön kehittämistyöstä tieteellistä tutkimusta. *Esitelmä LTKK:ssa syksyllä 2002*.
- Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure*. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Harvard University Press. Cambridge. Mass.
- Chandler, A. 1990. *Scale and Scope: The Dynamic of Industrial Capitalism*. Harvard University Press. Cambridge.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. 2003. Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-sized Firms. *International Small Business Journal*. Vol. 21.1 / 2003. pp. 5-27.
- Choo, C. W. (1998) *The Knowing Organization*. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. New York. Oxford University Press.
- Churchill, N. & Lewis, V. 1983. The Five stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*. May-June 1983. Cambridge. MA.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective to Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* 35. No. 1.

- Coleman, J. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*. Vol. 94. Supplement. pp. 95-119.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1994) *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business. New York.
- Cooke, P. & Wills, D. 1999. Small Firms, Social Capital and the Enhancement of Business Performance Through Innovation Programmes. *Small Business Economics*. Vol. 13. p.p. 219-234.
- Covin, J. & Covin, T. 1990. Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 15.1 /1990. pp. 35-50.
- Covin, J.G. & Slevin, D. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as firm Behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol.16.1/1991. pp.7-25.
- Craig, J. & Lindsay, N. 2002. Incorporating the Family Dynamic into the Entrepreneurship Process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 9.4/2002. pp. 416-430.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (1997) *Organization Development and Change*, 6th ed. South-Western College Publishing. Cincinnati, Ohio.
- Curran, J. 1988. Training and Research Strategies for Small Firms. *Journal of General Management*. Vol. 3. Spring 1988.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Davidsson, P. 1993. Kultur och entreprenörskap. 160. NUTEK. Stockholm.
- Davidsson, P. 1991. Continued Entrepreneurship: Ability, Need and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth. *Journal of Business Venturing*. Vol.6.pp. 405-429.
- Davidsson, P. & Wiklund, J. 2000. Conceptual and Empirical Challenges in the Study of Firm Growth. pp. 26-44. In: Sexton, Donald and Landström, Hans. (Eds.). *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Blackwell Publishers Ltd. Oxford. UK.
- Dawson, P. 1997. In at the Deep End: Conducting Processual Research on Organizational Change. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 13. 4/1997. pp. 389-405.
- Delmar, F. 1996. *Entrepreneurial Behaviour and Business Performance*. Stockholms School of Economics. EFI. Stockholm.
- Denning, S. 2001. *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*. Butterworth-Heinemann. Boston.
- Down, S. 1999. Owner-manager Learning in Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 6. 3 /1999. pp. 267-280.
- Drejer, A. & Riis, J. O. (1999) Competence development and technology. How learning and technology can be meaningfully integrated. *Technovation* 19. April 1999.
- Drucker, P. F. 1993. *Post-Capitalist Society*. Butterworth-Heinemann. London.

- Drucker, P. 2002. Druckerin parhaat: Peter Druckerin keskeiset ajatukset – 60 vuotta johtamistutkimusta ja -tietoa. Suomentanut Ritva Lilja. WSOY. Helsinki.
- Dunderfeldt, T. ja Kokkonen, M-L. 2007. Piilotajunta ja intuitionismi ovat jo askelman edellä. HS 17.9.2007.
- Dyer, G. 1988. Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*. Vol. I. 1 / 1988. pp. 37-50.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. 1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. Harper Collins Publishers Inc. New York.
- Edvinsson, L. 2002. The new knowledge economies. *Business Strategy Review* 2002. Volume 13, Issue 3.
- Eisenhardt, K. 1989b Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. Vol.14. 4 /1989. pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. 1991. Better Stories and Better Constructs. The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review*. Vol. 16. 3/1991. pp. 620-627.
- Eliasson, C., Wiklund, J. & Davisson, P. 2002. Entrepreneurial Management and Schumpeterian Resource Recombination. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Vol. 22. Babson College. Wellesley. MA.
- Elliot, Dominic, Smith, Denis & McGuinness, Martina. 2000. Exploring the Failure to Learn: Crises and the Barriers to Learning. *Review of Business*. pp. 17-24.
- Erikson, T. 2002. Entrepreneurial Capital: The Emerging Venture's Most Important Asset and Competitive Advantage. *Journal of Business Venturing*. Vol. 17. pp. 275–290.
- Flamholz, E. ja Randle, Y. 2000. *Growing Pains. Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed firm*. Jossey-Bass Inc. San Francisco.
- Fogelholm, M. 2003. Liikkuva johtaja. HS 28.2.2003. Näin minä ajattelen.
- Fogelholm, M. 2005 Lihavat lapset saatava liikkumaan. HS 6.3.2005.
- Fombrun, C. & Wally, S. 1989. Structuring Small Firms for Rapid Growth. *Journal of Business Venturing*. Vol. 4. 4/1989, pp. 144-154.
- Freel, M. 1999b. Innovation and Growth in Manufacturing SMEs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Vol. 19. Babson College, Wellesley. Ma.
- Freser, H. & Willard, G. 1990. Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and Low Growth High tech Firms. *Strategic Management Journal*. Vol. 11. pp. 87–98.
- Garnsey, E. 1998. A Theory of the Early Growth of the Firm. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 13.3 /1998. pp. 523-556.
- Geroski, P. 2000. The Growth of Firms in Theory and Practice. In. Foss and Malinke. (Eds.). *New Directions in Economic Strategy Research*. Oxford University Press.

- Gibb, A. 1997a. Small Firm's Training and Competitiveness: Building Upon the Small Firm as a Learning Organization. *International Small Business Journal*. Vol. 15. 3 / 1997.
- Gibb, A. & Davies, L. 1990. In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business. *International Small Business Journal*. Vol. 9.1 1 / 1990. pp. 15-32.
- Gill, J. and Johnson, P. 1997. *Research Methods for Managers*. 2nd edition. Paul Chapman Publishing Ltd. London.
- Godet, M. et al. 2000 *Scenarios and Strategies. A Toolbox for Scenario Planning*. LIPS Working Papers.
- Goffee, R. 1996. Understanding Family Business: Issues for Further Research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 2.1 /1996. pp. 36-48.
- Goleman, D. 1999. *Tunneäly työelämässä*. Otava. Keuruu.
- Goleman, D. 2003. *Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva*. Otava. Keuruu.
- Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddness. *American Journal of Sociology*. Vol. 91.
- Gray, C. 1998. *Enterprise and Culture*. Routledge. London.
- Gray, C. 2002. Entrepreneurship, Resistance to Change and Growth in Small Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol.9.1 / 2002. pp. 61-72.
- Greengard, S. 1998a. Will Your Culture Support KM? *Workforce* October 1998, Vol. 77, Issue 10 (pg. 93).
- Greengard, S. 1998b. Storing, Shaping and Sharing Collective Wisdom. *Workforce* October 1998, Vol. 77, Issue 10 (pg. 82).
- Greiner, L. E. 1998. Evolution and Revolution as Organizations Growth. A Revisited Version. Originally published in 1972. *Harvard Business Review*. July-August 1998. Cambridge. Ma.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. WSOY. Juva.
- Grönfors, M. 1985. *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. 2. Painos. WSOY. Helsinki.
- Grönroos, M. 1999. WTO.Trips-ART 39: Liikesalaisuuden suojan laajuus ja uusi kasvuteoria. *Acta Universitatis Tamperensis*. Nro 644.
- Gummesson, E. 1991. *Qualitative Methods in Management Research*. Revised Edition. SAGE Publications, Inc. Newbury Park.
- Hall, D. 1990. Career Development in Organizations. In. D. Brown. L. Brooks and Associates. (Eds.). *Career Choice and Development*. P.p. 422-454. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Halttunen, J. 2004. Teollisten perheyritysten kasvudynamiikan systeemiteoreettinen tarkastelu. *Jyväskylän Studies in Business and Economics* 30. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. Cambridge. Mass.
- Hansen, E. 1995. Entrepreneurial Networks and New Organization Growth. *Entrepreneurship Theory and Practise*. Vol. 19. 4 /1995. pp. 7-19.

- Harisalo, R. 1988. Uusi kapitalismi. Paikallinen yrittäjyyskulttuuri ja taloudellinen hyvinvointi. Offset / PKK Oy, Helsinki.
- Hay, D. & Liu, G. 1998. When Do Firms Go in for Growth by Acquisitions? Oxford Bulletin of Economics and Statistics. Vol. 60. 2 /1998. pp. 143-164.
- Hietala, M. 2004. Akatemiaprofessori perää suomalaista itseluottamusta. HS syksyllä 2004.
- Hills, G., Lumpkin, G. & Singh. 1997. Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs. Frontiers of Entrepreneurship Research. Vol. 17. Babson College, Wellesley. MA.
- Hofstede, G. 1984. Cultures Consequences. McGraw-Hill. London.
- Honderlich, T. ed. 1995. The Oxford Companion to Philosophy. Oxford University Press. Oxford. UK.
- Hong, J. & Stähle, P. 2003. Competence-based Perspective on Knowledge Management and its Strategic Implications. The 17th Nordic Conference on Business Studies. Reykjavik, 14-16th of August 2003.
- Hosley, S., Lau, Agnes, L & Tan, D. 1994. The Quest for the Competitive Learning Organization. Management Decision. Vol. 32. 6 / 1994. pp. 5-15.
- Huberman, A. M. & Miles, M. B. 1994. Data management and analysis methods. In N. K. Denzin & L. Y. S. (Eds.) Handbook of qualitative research. Thousand Oaks. Sage.
- Huovinen, V. 1957. Havukka-ahon ajattelija. WSOY. Porvoo.
- Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen, H. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa. Heikkinen, Hannu, Huttunen, Rauno ja Moilanen, Pentti. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä - Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena. Jyväskylä.
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. A-2. Turku.
- Huuskonen, V. 1989. Katsaus Motivaatioteorian kehitykseen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja: Keskusteluja ja raportteja nro 5.
- Johannisson, B. 1984. A Cultural Perspective on Small Business Climate. International Small Business Journal. Vol. 2. pp. 32-43.
- Johnson, G. & Scholes, K. 1989. Exploring Corporate Strategy. 3rd edition. Prentice-Hall. London.
- Juti, R. 2001. Johdatus metafysiikkaan. Gaudeamus. Helsinki.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja nro 18. Otava. Helsinki.
- Juvonen, T. 2004. Suomi-Ruotsi maaottelu vai hedelmällinen yhteistyö? KS keväällä 2004.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 1996. Tutkimustyön metodeista. Opinpaja Oy. Tampere.
- Kaivo-oja, J. 2002. Tulevaisuuden tekeminen strategisen ajattelun valossa. Teoksessa: Kamppinen, M., Kuusi, O. Ja Söderlund, S. (toim.) Tulevaisuudentutkimus - Perusteet ja sovellutuksia. Sivut 169-201. Suomalaisen kirjallisuuden seuran toimituksia nro 896. Helsinki.

- Kamppinen, M. & Malaska, P. 2002. Mahdolliset maailmat ja niistä tietäminen. Teoksessa: Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.). Tulevaisuudentutkimus – Perusteet ja sovellutuksia. Sivut 55-115. Suomalaisen kirjallisuuden seuran toimituksia nro 896. Helsinki.
- Kanniainen, V. 1998. Yritykset kansantalouden perustana – Onko Suomessa riittävästi yritystoimintaa? Taloustieto Oy. Helsinki.
- Kanniainen, V. 2003. Uusien yritysten syntyminen on hyvinvoinnin ehto. HS 22.10.2003 Vieraskynä.
- Kansikas, J. 2005. Perheyrittäjien verotusta tulisi muuttaa. HS kesä 2005.
- Kanter, R. M. 1983. *The Change Masters. Corporate Entrepreneurs at Work.* International Thomson Business Press. London.
- Karlöf, B. 1995. Johtamisen käsitteet ja mallit. W&G Ekonomia-sarja. Helsinki.
- Kasanen, E, Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteissä. Liiketaloudellinen aikakauskirja VIII/ 3 s. 301-327. Helsinki.
- Kasanen, E. ja Lehtinen, U. 2003 Liiketoimintaosaaminen tärkeää. HS 19.4.2004 Vieraskynä.
- Keidel, R. 1985. *Game Plans. Sport strategies for business, 1-2.* E. P. Dutton. New York.
- Keidel, R. 1988. *Corporate Players. Designs for Working and Winning together. Team-work then and now, 1-6.* John Wiley. New York.
- Kettunen, P. 1974. Pienteollisuusyritysten rahavirrat kehitysalueella. Gummerus. Jyväskylä.
- Kettunen, P. 1978. Pienyrityksen kasvun ja kehityksen mahdollisuudet. Teoksessa: Kettunen, P. & Aaltio-Marjosola, I. (toim.). *Yritys, arvot ja yhteiskunta.* Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos. Julkaisuja nro 41/1978, s. 2-58.
- Kettunen, P. 1980. Pienen teollisen yrityksen kasvun ja kehittymisen edellytykset. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos. Julkaisuja nro 51/1980.
- Kettunen, P. 1997. Iso pyörä kääntyy – Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. Atena. Jyväskylä.
- Kilponen, J. & Santavirta, T. 2002. Taloudellinen kasvu, innovaatiot ja kilpailu – Katsaus kirjallisuuteen ja politiikkasuosituksiin. Valtion taloudellinen Tutkimuslaitos. Vatt-keskustelualoitteita 289.
- Koiranen, M. 1993. *Ole Yrittäjä.* Konetuumat Oy. Valkeakoski.
- Koiranen, M. 2002. Over 100 years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of old Finnish Family Firms. *Family Business Review.* Vol. 15.3 / 2002. pp. 175-178.
- Koiranen, M. 2003. Perheyrittäjien johtaminen. Konetuumat Oy. Valkeakoski.
- Koiranen, M. & Ruohotie, P. 2001. Yrittäjyyskasvatus, analyysijä, synteesejä ja sovellutuksia. *Aikuiskasvatus-lehti* 2/2001. Helsinki.
- Koiranen, M. 2007. *Hyvä omistajuus.* Konetuumat Oy. Valkeakoski. Tammer-Paino . Oy. Tampere.
- Kolb, D. 1984. *Experiential Learning. Experience as The Source of Learning and Development.* Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N. J.

- Kolehmainen, J. 2001. Yritykset ja alueet tietointensiivisessä globaalitaloudessa. Tampereen yliopisto. Alueellinen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sentejulkaisuja 12/2001.
- Koskinen, A. 1996. Pienyritysten kehityskaaret ja areenat. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. A-113. Helsinki.
- Kotter, J. P. (1998) Muutos vaatii johtajuutta. Rastor.
- von Krogh, G. & Nonaka, I. & Ichijo, K. (1997) Develop Knowledge Activists! *European Management Journal* Vol. 15, No 5 October 1997.
- Kvoor- Misra, S. & Nathan, M. 2000 Timing is Everything. The Optimal Time to Learn from Crises. *Review of Business*. pp. 31-36.
- Kyläheiko, K. 2002. Kohti dynaamista strategianäkemyistä. Teoksessa: Stähle, Pirjo, Kyläheiko, Kalevi, Sandström, Jaana & Virkkunen, Virpi (toim.). *Epävarmuus hallintaan - yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot*. WSOY. Helsinki.
- Kyrö, P. 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksessa. Vol. 38. *Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics*. Jyväskylä.
- Laalo, K. 1994. Kausalan kankaalta maailmalle. Karisto Oy. Hämeenlinna.
- Lahti, A. 1999b. Kasvuyrityksen talousoppi. Tietoyhteiskunta haastaa materialistisen taloustieteen. Keuruuprint Oy. Keuruu.
- Lahti, A. 2002. Moderni taloustiede ja innovatiiviset kasvuyritykset. Keuruun Laatupaino KLP Oy.
- Lahti, A. 2003. Vallalla on edelleen 1990-luvulla omaksuttu pesänhoitokulttuuri. KL 23.12.2003.
- Laitinen, E. K. 1986. Yrityksen tunnuslukuanalyysi. Yritysinnovaatio Oy. Saarijärven Offset Ky. Saarijärvi.
- Latomaa, S. 2004. Kielitaito monipuolisemmaksi. HS 26.9.2004.
- Laukkanen, M. 1999 Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä - Paikallinen kehittäminen kansainvälistyvässä maailmassa. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 8. Yrittäjyyden ja johtamisen laitos. Kuopio.
- Lave, J. & Wenger, E. 1991. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.
- Leonard, D. A. Barton. 2004. Gaining Deep Smarts: Ways of Knowing During Innovation. *Knowledge Management Europe*, November 10, 2003. Amsterdam. Leonard & Swap 2004 Deep Smarts -luennon materiaali.
- Leonard- Barton, D. 1995. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press. Boston.
- Liebeskind, J. P. 1996. Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 17.
- Lincoln, Y. and Guba, E. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Sage. Newbury Park.
- Linnakylä, P. 1988. Miten opitaan tekstistä? Ammattiopiskelijoiden tekstistä oppimisen arvioinnin taustaa. Osaraportti 1. Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja A 17. Jyväskylä.
- Littunen, H. 2001b. Uusien yritysten menestyminen - Seurantatutkimuksen tulosten kansainvälinen vertailu. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 21/2001. Helsinki.

- Locke, E. 1991. The Motivation Sequence, the Motivation Hub and the Motivation Core. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*. Vol.50. pp. 288-299.
- Lukka, K. & Tuomela, T-S. 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: Konstruktiivinen tutkimusote. *Yritystalous* nro 4. 1998. Rastor Oy. Helsinki.
- Luukkanen, J. 1993. Systemimallien rooli tutkimuksessa ja suunnittelussa. Teoksessa: Vapaavuori, M. (toim.) *Miten tutkimme tulevaisuutta?* *Acta Futura Femmica* nro 5. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Painatuskeskus. Helsinki.
- Maijanen, A. 2004 Mitä tutkijan pitää tietää kaupallistamisesta? *Tekniikan Näköalat* nro 4/2004.
- Markham, G. & Gartner, W. 2002. Is Extraordinary Growth Profitable. A Study of Inc. 500 High-Growth Companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 26. 4/2002. pp. 65-75.
- Markus, M. 1983. Power, politics and MIS implementation. *Communications of the ACM* no. 26.
- Marris, R. 1967: *The Economic Theory of Managerial Capitalism*. Macmillan Press. London.
- McCartney, L. 1998. Getting Smart about Knowledge Management. *Industry Week* 1998 Vol. 247, Issue 9.
- Melin, K. 2001. Yrittäjyysintentiot ja niiden taustatekijät Virossa ja Suomessa. *Acta Wasaensia*. Nro 93. *Liiketaloustiede* 37. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa.
- Miles, R. & Snow, C. 1984. Fit, Failure and Hall of Fame. *California Management Review*. Vol. 26.3 / 1984. pp. 10-28.
- Miller, D. & Friesen, P. 1982b. The Longitudinal Analysis of Organisations: A Methodological Perspective. *Management Science*. Vol.28.9/1982. pp. 1013-1034.
- Mintzberg, H. 1991a. Strategic Thinking as "Seeing". In. Näsi, Juha. (Ed.) *Arenas of Strategic Thinking*. Liikesivistysrahasto. Helsinki.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B, & Lampel, J. 1998. *Strategy Safari – a Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. The Free Press. N.Y.
- Mitronen, L. 2002. *Hybridiorganisaation johtaminen*. *Acta Universitatis Tamperensis* No. 877. Tampere University Press.
- Moen, O. 2000. The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance Revisited. *International Small Business Journal*. Vol. 18.2 / 2000. pp. 53-57.
- Moore, C. 1986. Understanding Entrepreneurial Behavior: A Definition and Model. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. 46th Annual Meeting of Management. Chicago.
- Morgan, G. 1997a. *Images of Organization*, 1-3. Newbury Park, CA. Sage Publications Inc.
- Morgan, G. 1997b. *Imaginization. New Mindsets for Seeing, Organizing, and Managing*. Thousand Oaks. Sage Publications Inc.

- Mäki, J. 1999. Palkkatyöhön vai omistajayrittäjäksi. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics. Vol. 50. Jyväskylä.
- Mäkinen, V. 1980. Yrityksen toiminnan tutkimisen lähestymistavoista – toiminta-analyyttisen tutkimusstrategian käsittelyä. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A1: Tutkimuksia 17. Tampere.
- Määttänen, P. 1995. Filosofia – Johdatus Peruskysymyksiin. Gaudeamus. Helsinki.
- Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksentaloustiede. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2. Tutkielma ja raportteja nro 12. Tampere.
- Niemelä, T. 2003. Inter-Firm Co-operation Capability: A Processual Empirical Study on Networking Family Firms. Jyväskylä Studies in Business and Economics. University of Jyväskylä.
- Niiniluoto, I. 1984. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen ja teorianmuodostus. Otava. Helsinki.
- Niiniluoto, I. 1990. Maailma, Minä ja Kulttuuri. Otava. Helsinki.
- Niiniluoto, I. 2003. Totuuden rakastaminen – Tieteenfilosofian esseitä. Otava. Helsinki.
- Niittykangas, H. 1992. Maaseudun yritystoiminnan kehitysmahdollisuudet. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics nro 21. Jyväskylä.
- Niittykangas, H. 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja 134/2003. Jyväskylä.
- Nissinen, T. 1999. Mikä meitä pyörittää? – Selvitys perhe- ja sukuyrityksistä. Teollisuus- ja työnantajat PKT-osasto. Helsinki.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation. California Management Review. Berkeley: Spring 1998. Vol. 40, Issue 3.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1986. The new new product development game. Harvard Business Review January-February 1986.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press.
- Normann, R. 1976. Luova yritysjohto. W & G Ekonomia-sarja. Helsinki.
- Ostgaard, T. & Birley, S. 1996. New Venture Growth and Personal Networks. Journal of Business Research. Vol. 36. pp. 37-50.
- Paasio, A. & Heinonen, J. 1993. Perheyrittäjyys Suomessa. Tietosykli Oy. Helsinki.
- Pasanen, M. 1999. Monet polut menestykseen – pk-yritykset Pohjois-Savossa. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 15.
- Patton, M. 1987. How to use Qualitative Methods in Evaluation? Sage. Newbury Park.

- Paulamäki, J. 2007. Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Väitöskirja. Helsinki School of Economics. HSEP. Print 2007.
- Pauli, A. 2003. Tutkimustyön vaikutusten mittaustapoja kehitettävä. HS 29.12.2003 Vieraskynä.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. 1991. *The Learning Company. A Strategy For Sustainable Development*. McGraw-Hill. New York.
- Peirce, C. 2001. *Johdatus tieteen logiikkaan ja muita kirjoituksia*. Vastapaino. Tampere.
- Pekkarinen, M. 2003. Suomi tarvitsee 90 000 uutta yrittäjää. Kolmas suuri kansallinen projekti. HS 12.8. 2003 Talous.
- Penrose, E. 1955. Research on the Business firm: Limits to the Growth and Size of Firms. *American Economics Review*. Vol.45.2 / 1955.
- Perren, L. 1999. Factors in the Growth of Micro-Enterprises. Part 1.: Developing a Framework. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 6. 4/1999.
- Perren, L. 1999. Factors in the Growth of Micro-Enterprises. Part 2.: Exploring the Implications. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 7. 1/2000
- Penrose, E. 1995. *The Theory of The Growth of The Firm*. 3rd. Edition. Originally Published in 1959. Oxford University Press. Oxford. UK.
- Pessi, Y. 1994. Tieto on suhteellista. *Suomen Kuvalehti* nro 27/ 1994
- Pihkala, T. & Vesalainen, J.. 1999. Mahdollisuus, visio ja innovaatio uuden liiketoiminnan taustalla. Teoksessa: Lehtonen, P. (toim.) *Strateginen yrittäjyys*. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Pihlanto, P. 1994. Tieto on suhteellista. *Suomen Kuvalehti* nro 27/ 1994.
- Platt, J. 1992a. "Case study" in American methodological thought. *Current Sociology* 40.
- Platt, J. 1992b. Cases of cases ... of cases. In C. C. Ragin & H. S. Becker (Eds.), *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. New York: Cambridge University Press.
- Pohjola, M. 2003. Suomen toimialarakenne ei ole kilpailukykyinen. HS 15.12.2003 Vieraskynä.
- Polanyi, M. 1964. *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*, xiii-xiv. Harper & Row, Publishers, Incorporated. New York.
- Polanyi, M. 1967. *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul Ltd. Lontoo.
- Porter, M.E. 1991a. *Kansakuntien kilpailuetu*. Suomentanut Maarit Tillman. Otava. Keuruu.
- Porter, M. E. 1997. Mitä on strategia? *Yritystalous* 2 / 1997. Rastor. Helsinki.
- Porter, M.E. & Stern, S. 2001. Innovation: Locations Matters. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 42. pp. 28-35.
- Portin, P. 2004. Tieteen tehtävä on palvella ympäröivää yhteiskuntaa. HS 10.4.2004 Vieraskynä.
- Puro, J-P. 2004. Yhteisyrityksissä kulttuurit käyvät selviytymistaistelua. HS 28.6.2004 Vieraskynä.
- Rekilä, E. 2004. Yliopistoissa suunta muuttuu hitaasti. HS syksyllä 2004.

- Reponen, T. 2004. Kauppatieteistä vahva pohja yrittäjyydelle. *Talouselämä* 1/2004 Sivullinen.
- Robson, G., & Gallagher, C. & Daly, M. 1993. Diversification Strategy and Practice in Small Firms. *International Small Business Journal*. Vol. 11.2 / 1993. pp. 37-45.
- Rolin, K. 2001. Tieteen etiikka metodologian näkökulmasta. Esitelmä HKKK:n tutkijaseminaarissa 16.3.2001.
- Romer, P. 1993. Economic Growth. Pp. 183-189. From Henderson, David.ed. *The Fortune Encyclopedia of Economics*. Warner Books. New York.
- Ronstadt, R. 1988. The Corridor Principle. *Journal of Business Venturing*. Vol 3.1./1988 pp. 31-33.
- Ropo, A. 2004. Vedä koko vartalolla. *Talouselämä* nro 9/ 2004 Uratie.
- Roth, G. & Kleiner, A. (2000) *Car Launch. The Human Side of Managing Change*. Oxford University Press. NY.
- Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Salmenperä, M. 2002. Innovaation käsitteestä ja työllisyysvaikutuksista. *Työpoliittinen Aikakauskirja*. Vsk. 45.1/2002, sivut 50-62. Työministeriö. Helsinki.
- Salojärvi, S. 2003. Yrityksen tulee tunnistaa oma osaamisensa. *Talouselämä* nro 33/ 2003 Sivullinen.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2000. *Research Methods for Business Students*. 3rd edition. Financial Times / Prentice-Hall. London.
- Schein, E. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Ekonomia-sarja. W&G. Helsinki.
- Scholes, R. 1981 *Language, narrative, and antinarrative*. In: *On Narrativity* (Ed. Mitchell, W.J.T.). Chicago University Press.
- Schulze, U. & Boland, R. J. Jr. 2000. Place, space and knowledge work: a study of outsourced computer systems administrators. In: *Accounting Management and Information Technologies*, 10 (2000).
- Schumpeter, J. 1976. *Capitalism, Socialism and Democracy*. 2nd Edition., Originally published in 1942 by Harper & Brothers. Harper Perennial. New York.
- Schumpeter, J. 1991. *Essays on Entrepreneurs. Innovations, Business Cycles and the Evolution of Capitalism*. Originally published in 1951 by Addison - Wesley. Transaction Publishers. London. UK.
- Schumpeter, J. 2000. *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital Credit, Interest and the Business Cycle*. 6th. Printing of 1983 edition. Originally published in 1934 by Transaction Publishers. London. UK.
- Scott, M. & Bruce, R. 1987. Five Stages of Small Business Growth. *Long Range Planning*. Vol. 20, nro 3. pp. 45-52. Pergamon Journals Ltd.
- Scott, M. & Rosa, P. 1996. Has Firm Level Analysis Reached Its Limits? Time for a Rethink. *International Small Business Journal*. Vol 14.4. /1996. pp. 81-89.
- Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline - The Art & Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday. New York.

- Shaw, G. & Brown, R. & Bromiley, P. 1999. Strategic Stories: How 3M is Rewriting Business Planning. In: The Knowledge Management Yearbook 1999-2000, eds: Cortada, J.W. & Woods, J.A. Boston. Butterworth Heinemann.
- Sintonen, M. 1990. Tieteen arvot. Teoksessa Arto Haapala (toim.) Arvot, tiede, taide. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Spilling, O. 1991. Entrepreneurship in a Cultural Perspective. Entrepreneurship & Regional Development. Vol. 3. 38.
- Spilling, O. 2001. On the Dynamics of Growth Firms: Is a Growth Firm Really a Growth Firm? Conference Proceeding 31 st. European Small Business Seminar. Dublin. Ireland. September 2001.
- Steinbock, D. 2003. Innovaatio on muutakin kuin tekniikkaa. Talouselämä nro 42/ 2003 Sivullinen.
- Steinmetz, L. 1969. Critical Stages of Small Business Growth. Business Horizons. Vol. 12. 1/ 1969.
- Stevenson, H. 1983. A Perspective on Entrepreneurship. Harvard Business School Working Paper. 9-384-131.
- Stevenson, H. & Jarillo, C. 1986. Preserving Entrepreneurship as Companies Grow. Journal of Business Strategy. Vol. 6. pp. 10-23.
- Stevenson, H. & Jarillo, C. 1990. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. Strategic Management Journal. Vol. 11. Summer Special Issue. pp. 17-27.
- Stinchcombe, A. L. 1990. Information and Organizations. Berkeley, CA: University of California Press.
- Storey, D. J. 1994. Understanding the Small Business Sector. Routledge. London.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1990. Basic of Qualitative Research – Grounded Theory Procedures and Techniques. Sage Publications. Newbury Park.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY. Porvoo.
- Sveiby, K. E. & Risling, A. 1987. Tietoyrityksen johtaminen – vuosisadan haaste? Amer-yhtymä Oy Weilin + Göös in kirjapaino. Espoo.
- Sveiby, K. E. 1997. The new Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-Based Assets. San Fransisco, Ca. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään. Atena-kustannus Oy. Jyväskylä.
- Taylor, W. W. C. 1994. J. C. Collinsin ja J. I. Porraksen kirjan Built to Last in arvostelu Harvard Business Review:ssa marras-joulukuussa 1994.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. 1998. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. Vol. 18.7 / 1997. pp. 509-533.
- Teece, D. J. 2003. Teknologia ei yksin riitä. KL Optio 18.9.2003.
- Thompson, J. 1999. A Strategic Perspective of Entrepreneurship. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. Vol. 5. 6 /1999. pp. 279-296.
- Tikkanen, H. & Alajoutsijärvi, K. 2001. Kasvuyritysten osaamisen strategiat – Kehityspolkuja metalli- ja elektroniikkateollisuudesta. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Helsinki.

- Timmons, J. 1986. Growing Up Big - Entrepreneurship and the Creation of High-Potential Ventures. Chapter 88. pp. 223-239. In. Sexton, D and Smilor, R. (Eds.). The Art and Science of Entrepreneurship: Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA.
- Timmons, J. 1999. New Venture Creation - Entrepreneurship For the 21st Century. McGraw-Hill. Boston.
- Timmons, J. & Spinelli, S. 2003. New Venture Creation - Entrepreneurship for the 21st Century. McGraw-Hill. Singapore.
- Tsoukas, H. 1989. The Validity of Idiographic Research Explanations. Academy of Management Review. Vol. 14.4/1989 pp. 551-561.
- Turner, B. 1976. The Organizational and Interorganizational Development of Disasters. Administrative Science Quarterly. Vol. 21. pp. 378-397.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus, Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja. 5-6/1991, 22. vuosikerta. s. 387-398.
- Venkatesh, A. 1994. Business Beyond Modernity: Some Emerging Themes. Organization. Vol. 1. No. 1.
- Vicari, S. & Troilo, G. 1998. Errors and Learning in Organizations. In Krogh, J.; Roos, J. and Kleine, D. (Eds.). Knowing in Firms. Sage Publications. London.
- Vinnell, R. & Hamilon, R. 1999. A Historical Perspective on Small Firm Development. Entrepreneurship Theory and Practice. Vol 23.3/1999. pp. 5-18.
- Vinten, G. 1992. Thriving on chaos.: The Route to Management Survival. Management Decision. Vol. 30.8 / 1992. Pp. 22-28.
- Virtanen, M. 1996. Entrepreneurial Finance and Venture Capital Advantage. HSE publications A-113. Helsinki.
- Virtanen, M. 1999a. Yrityksen kasvu- ja rahoitusstrategiat. Teoksessa Lehtonen, Pekka (toim.) Strateginen Yrittäjäyys. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Vroom, V.H. 1964. Work and Motivation. John Wiley & Sons Ltd. New York.
- Väyrynen, R. 2005. Suomen Akatemian pääjohtaja ennustaa: Tiedekuntia odottaa muutos. Puhe Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan 60-vuotisjuhlassa 5.5.2005. HS 6.5.2005.
- Väyrynen, R. (2005) Eurooppalainen perustutkimus ansaitsee oman Rahoituselimen. HS 18.11. 2005. Vieraskynä.
- Wallin, J. & West, H. (2003) Orkestrointi yhdistää kumppanien taidot. Uuden tuotekonseptin onnistunut orkestrointi. Talouselämä nro 21/ 2003 Sivullinen.
- Ward, J. 1991. Creating Effective Boards for Private Enterprise: Meeting the Challenges of Continuity and Competition. Jossey-Bass Publication San Francisco.
- Ward, J. 1997. Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. Family Business Review. Vol. 10. nro 4.1997.
- Weick, K.E. 1995. Sensemaking in Organizations. Sage. Thousand Oaks.
- Welsh, W. 1991. Esteettisen ajattelun ajankohtaisuudesta. Tiede & Edistys 3.

- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5. pp. 171-180.
- Wickham, P. 2001. *Strategic Entrepreneurship: A Decision-making Approach to New Venture Creation and Management*. FT Prentice Hall. Pearson Education . Essex.
- Wiklund, J. 1997. The growth and performance of SME's. Doctoral Dissertation. University of Jonkoping. Jönköping.
- Wiklund, J., Davidsson, P. & Delmar, F. 2003. What DO They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Manager's Attitudes Toward Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 27. 3/ 2003. pp. 247-270.
- Willard, G., Krüger, D. & Freeser, H. 1992. In Order to Grow, Must the <founder go: Performance between Founder and Non-Founder Managed High-Growth Manufacturing Firms. *Journal of Business Venturing*. Vol. 7. pp. 181-194.
- Wyer, P., & Mason, J. 1998. An Organizational Learning Perspective to Enhancing Understanding of People Management in Small Businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol. 4. 2./1998. pp. 112-128.
- Wyer, P. & Mason, J. & Theodorakopoulos, N. 2000. Small Business Development and The "Learning Organization". *International Journal of Intrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 6. 4/2000. pp. 112-128.
- Yin, R. K. 1970. Face recognition by brain-injured patients: A dissociable ability? *Neuropsychologia*, 8.
- Yin, R. K. 1978. Face perception: A review of experiments with infants, normal adults, and brain-injured persons. In R. Held, H. W. Leibowitz & H. Teuber (Eds.), *Handbook of sensor Physiology: Vol. 8. Perception*. New York: Springer-Verlag.
- Yin, R. K. 1981a. The case study as a serious research strategy. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 3.
- Yin, R. K. 1981b. The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26.
- Yin, R. K. 1993. *Applications of case study research*. Newbury Park, Ca: Sage Publications.
- Yin, R. K. 1994. *Case study research. Design and Methods*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Ylinenpää, H. 1999. Competence Management and Small Firm Performance. In. Johannisson, B. & Landström, H. (Eds.). *Images of Entrepreneurship and Small Business*. SIRE. Studentlitteratur. Lund.
- Yli-Renko, H., Autio, E. & Tontti, V. 2002. Social Capital, Knowledge and the International Growth of Technology-based New Firms. *International Business Review*. Vol.11. pp. 279-304.
- Zahra, S. A, Nielsen, A. P & Bogner, W. C. 1999. Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (3).

Zysman, J. (2004) Suomen pitää taas muuttua. Tulevaisuutta ei voi rakentaa yksin Nokian varaan. Talouselämä nro 16/ 2004: Toimitusketju on hyökkäysketju.

V Haastattelut:

- | | | |
|-----|--------------------------------|----------------------|
| 1. | Aalto, Arvo 2004 | Kausala |
| 2. | Aaltonen, Mika 2003–2006 | Helsinki |
| 3. | Hallila, Hannu 2004 | Kausala |
| 4. | Halttunen, Eevaliisa 2003–2005 | Lahti |
| 5. | Halttunen, Juha 1988–1990 | Kouvola, Heinola |
| 6. | Halttunen, Mika 2003–2007 | Helsinki, Kouvola |
| 7. | Halttunen, Seppo 2003–2007 | Lahti |
| 8. | Hartikainen, Kari 2002–2007 | Helsinki |
| 9. | Hartikainen, Mikko 2002–2007 | Helsinki |
| 10. | Hartikainen, Timo 2002–2007 | Lontoo, Tallinna |
| 11. | Heikkilä, Harri J. 2003–2004 | Kausala, Kouvola |
| 12. | Häsä, Juhani 2004 | Kausala |
| 13. | Jaakkola, Juhani 1984 | Lahti |
| 14. | Jaatinen, Matti 2002–2005 | Kouvola, Kuusankoski |
| 15. | Jaatinen, Veikko K. 2003–2008 | Jyväskylä,,Helsinki |
| 16. | Karjalainen, Markku 2003–2007 | Valkeala |
| 17. | Korhonen, Anu 2003–2005 | Helsinki, Lahti |
| 18. | Kosonen, Risto 2004 | Kausala |
| 19. | Koval, Olena 2004 | Lontoo |
| 20. | Kurppa, Jukka 2004 | Kouvola |
| 21. | Laalo, Kalevi 2004 | Nastola |
| 22. | Lahdensivu, Kimmo 2004 | Kausala |
| 23. | Lankinen, Raija 2002 | Lappeenranta |
| 24. | Laurikainen, Jouni 2004 | Kausala |
| 25. | Lehtonen, Teppo 1988 ja 2004 | Kouvola |
| 26. | Marsala (Pouhakka), Irja 2003 | Kausala |
| 27. | Mäkelä, Ilari 2004 | Kausala |
| 28. | Nieminen, Erkki 2003–2005 | Kausala |
| 29. | Paanila, Juha 1989 | Kausala |
| 30. | Rinne, Heikki 2004–2005 | Kausala |
| 31. | Salonen, Heimo 2004 | Kausala |
| 32. | Sipilä, Olli 2004 | Lahti |
| 33. | Suokas, Matti 2002-2004 | Kouvola ja Viipuri |
| 34. | Tolmunen, Arvi 2004 | Kausala |
| 35. | Tulkki, Pekka 2005 | Kouvola |
| 36. | Turtola, Martti 2004–2005 | Tallinna, Kouvola |
| 37. | Vuorimaa, Pekka 2004 | Kausala |

HALTON GROUP'S IC-STRATEGY
 Critical intellectual capital to bring about our strategy

Customer capital:
 -building process
 -global
 -local

Organization capital:
 -strategy/vision
 -values
 -processes
 -management system



Technological capital:
 -customer focused R&D
 -creation of system solutions
 -networking with the best

People capital:
 -core competencies
 -use of nodes
 -adding value to knowledge
 -investing in training

HALTON-medalists 1986 - 2004

- 1986 Juha Elf, Halton Oy
Seppo Halttunen, Halton Oy
Heimo Salonen, Halton Oy
- Outside Halton:
Harri J. Heikkilä (1)
- 1987 Erkki Aalto, Halton Oy
Esko Järvinen, Halton Oy
Jorma Laisi, Halton Oy
Karen L. Bowen, Oston Ltd.
Gregory R. Butler, Oston Ltd.
Antero Laitila, Oston Ltd.
Tommy Jernberg, Halton Ab
- Outside Halton:
Jaakko Koskinen (2)
- 1988 Erkki Nieminen, Halton Oy
Ulla Salmi, Halton Oy
Pentti Vihertö, Halton Oy
Robert B. Dickson, Oston Ltd.
Douglas A.S. Fowler, Oston Ltd.
- 1990 Asko Pesonen, Halton Oy
Arvi Tolmunen, Halton Oy
- 1991 Irja Pouhakka, Halton Oy
Jorma Soikkeli, Halton Oy
Tied Middelkoop, Halton System B.V.
- 1992 Teuvo Pellinen, Halton Oy
Matti Salminen, Halton System Oy
Wirm Urban, Halton System B.V.
- 1993 Pertti Ahola, Halton Oy
Hannu Hokkanen, Halton System Oy
Taimi Lahtinen, Halton Oy
Roger Mouty, Anemotherm S.A.
George Sherrod, Pan-Oston Co.
Rusty McCandless, Pan-Oston Co.
- 1994 Ton Klumper, Halton System B.V.
Seppo Honkanen, Halton Oy
Ilkka Mäkijärvi, Halton System Oy
Jouko Purho, Halton Oy
- 1995 Robert Bearman, Halton Products Ltd.
Raphaël Douek, Anemotherm S.A.
Robert Sommer, Anemotherm S.A.
- 1996 Risto Malinen, Halton Oy 28.10.1996
- 1997 Heikki Rinne, Halton System Oy
Pan-Oston Co 26.06.1997
Markus Helineva, Halton Oy 15.10.1997
Esa Sundberg, Halton Oy 15.10.1997
Rick Bagwell, Halton Co 21.10.1997
Olli Sipilä, Halton Malesia 21.10.1997
- 1998 Raimo Parkkila, Halton Oy 05.11.1998
Pentti Tuunainen, Halton Oy 05.11.1998
- 1999 Philip Meredith, Halton Co
Jeff Simpson, Halton Products Ltd.
Jouni Maksimainen, Halton Oy 20.10.1999
Arvo Aalto, Halton Oy 20.10.1999
- 2000 Jan Ovesen, Halton A/S 20.01.2000
Rich Catan, Halton CO 09.02.2000
Henrik Hansen, Halton Marine 22.09.2000
Petri Juosila, Halton Oy 22.09.2000
Heikki Helminen, Halton Oy 04.10.2000
- 2001 Jussi Merilä, Halton Oy 08.10.2001
Merja Kesäniemi, Halton Oy 08.10.2001
Rob Bosboom, Halton B.V. 16.11.2001
- 2002 Helene Ackermann, Halton France 11.04.2002
Andrey Livchak, Halton Company 08.07.2002
Kari Mäkelä, Halton Marine 03.10.2002
- 2003 Etienne Poncelet, Halton N.V. 08.05.2003
Timo Seppälä, Halton Oy 12.05.2003
Mika Halttunen, Halton Group Ltd. 21.10.2003
Marja-Leena Huuskonen, Halton Oy 21.10.2003
Timo Kohtaniemi, Halton Marine 21.10.2003
- 2004 Olli Hakkola, Halton Oy 10.11.2004
Ville Laine, Halton Marine 10.11.2004
Abu Bakar Bin Jasa, Halton Manufacturing SDN
Malaysia 1.12.2004

KUNNIAKIRJAT

- 1988 Carl-Magnus Nyberg Halton AB, Ruotsi
Heikki Mäkelä
Pertti Rantanen
- 1989 Kari Kakkonen
Seppo Nyström
- 1990 Jouko Eloranta
Seppo Honkanen
Jouko Purho
Pentti Tuunainen
- 1991 Tuula Lehtonen
Sirkka Vihertö
- 1992 Mauno Tuovinen Halton Systems Oy
- 1993 Ton Te Kloese Halton System
Kirsi Häkkinen
Urban Reese
- 2003 Ville Kotamäki
Tuula Lehtonen
Heikki Mäkelä
Päivi Niininen
Pekka Nikula
Tapio Tiainen

IMMATERIAALIOIKEUDET, Halton Oy

Yhteenveto suojatuista keksinnöistä

Seuraavassa yhteenvedossa on käsitelty vain Halton Oy:tä koskevia keksintöjä (kassapöytiä ja pullonpalautusautomaatteja koskevia mahdollisia keksintöjä ja niiden patenteja ja/tai suojauksia ei näissä ole mukana)

Ensimmäinen Halton Oy:n oma patenti on olemassa olevien tietojen perusteella haettu vuonna 1976 koskien nykyisinkin vielä valmistettavaa Iris-tyyppistä säätöpeittä PRA.

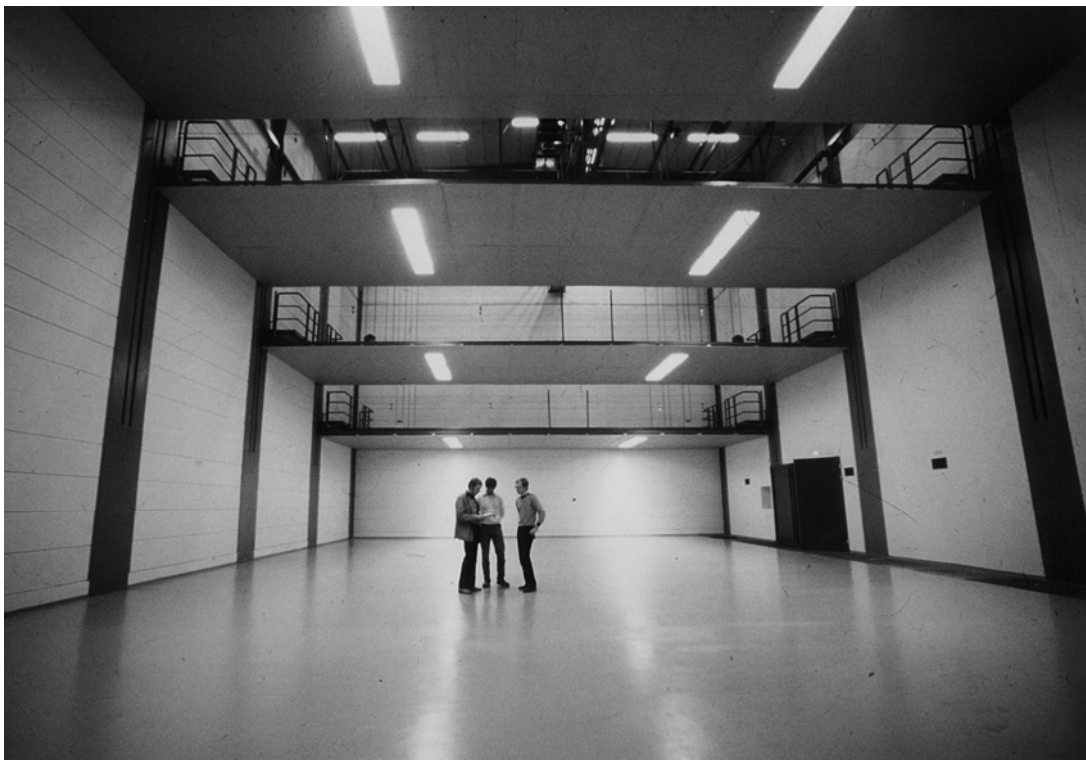
Vuosien 1973 ja 2004 välisenä aikana Halton Oy on hakenut keksinnöilleen suojauksia seuraavasti:

- Erillisiä keksintöjä on yhteensä lähes 130 kpl joille on saatu kaikkiaan yli 300 kpl patenteja 18 eri maassa
 - Tärkeimmät maat ovat olleet Suomi, Ranska, Ruotsi ja Englanti
- Mallisuoja on haettu 16 eri tuotteelle Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa
- Hyödyllisyysmallisuoja Suomessa noin 10 kpl
- Keksijöiksi nimettyjä eri henkilöitä on ollut yhteensä 62 ja keskimäärin jokaisessa hakemuksessa on 3 – 4 keksijää
 - Aalto Erkki, keksijänä 55 eri keksinnössä
 - Tolmunen Arvi, keksijänä 17 eri keksinnössä
 - Aalto Arvo, keksijänä 17 eri keksinnössä
 - Pellinen Teuvo, keksijänä 16 eri keksinnössä
 - Laurikainen Jouni, keksijänä 13 eri keksinnössä
 - Häsä Juhani, keksijänä 11 eri keksinnössä

Halton-nimi on rekisteröity myös tavaramerkkinä yli 20 eri maassa ympäri maapalloa (tässä lienevät mukana myös kassapöytien ja pullonpalautusjärjestelmien yhteydessä tehdyt rekisteröinnit; vuonna 2001 oli Haltonilla yhteensä 38 tavaramerkkirekisteröintiä sisältäen Haltonin nimen ja eri tuote-brandien rekisteröinnit).



1970-luvun innovaatio, PRA -ilmavirtasäädin, on yksi Haltonin kaikkien aikojen menestyksekkäimmistä tuotteista.



Ainutlaatuisen tuotekehitys- ja tutkimuskeskuksen rakentaminen vuonna 1984 tehosti tuotekehitystä ja vauhditti yrityksen kansainvälistymistä.



Halton kansainvälistyi vauhdilla ja kehitys huomioitiin laajasti. Vuonna 1988 Haltonille myönnettiin Tasavallan presidentin vientipalkinto



Kasvu jatkui ja vuonna 1989 Haltonin laajeni merkittävästi ostaessaan Ranskan markkinajohtaja Anemotherm S.A.:n. Kauppa avasi ovet Ranskan markkinoiden lisäksi Etelä- ja Keski-Eurooppaan.



Mika Halttunen otti yrityksen ohjat käsiinsä 1992.



Halton keskittyi sisäilmatuotteisiin ja -järjestelmiin 90-luvulla. Asiakaslähtöinen liiketoimintojen, tuotteiden ja toimitusketjun kehitys takasi kasvun jatkumisen



40-vuodessa Haltonista on kasvanut yksi alansa johtavista globaaleista yrityksistä. Halton tarjoaa sisäympäristöratkaisuja julkisista rakennuksista ammattikeittäisiin sekä laivoihin ja offshore -kohteisiin.