

**LIKETOIMINNAN STRATEGINEN MUOTOUTUMINEN
VALTION METALLITEOLLISUUSYRITYKSISSÄ
VUOSINA 1980-1998**

Kohdeyritykset: Valmet Oy & Outokumpu Oy

Progradu
Jyväskylän yliopisto
Taloustieteellinen osasto
Toukokuu 1999
Kimmo Savolainen

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

Taloustieteellinen osasto

Kimmo Savolainen

Liiketoiminnan strateginen muotoutuminen
valtion metalliteollisuusyrityksissä v.1980-1998

Taloustiede, yritysstrategiat

Progradu –tutkielma

Toukokuu 1999

139 sivua + 6 liitettä

Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoitukseni oli selvittää miten ja millä tavalla suurten valtion omistamien monialakonsernien liiketoiminnan muotoutuminen on tapahtunut, sekä tuoda esiin niitä keskeisiä tekijöitä ja asioita, jotka ovat vaikuttaneet siihen millaisia strategisia valintoja konsernin johto on omassa toiminnassaan toteuttanut ja mistä syistä. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli kyetä myös logiikka-kontekstissa tulkitsemaan konsernin liiketoimintaportfoliossa tapahtuneita muutoksia. Tutkimuksen tarkastelun näkökulmana toimii monialakonsernin johdon tekemät konsernitason yritysstrategiset valinnat ja niiden vaikutukset konsernin toiminnan muotoutumisessa. Tämän tutkimustyön apuvälineeksi rakensin, sekä Juha Näsin strategia-analyysien toteuttamiseksi muotoileman mallin, että Riitta Hjerppen yrityshistorian tutkimusmallin perusteella sekä tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehityksen rakentamisessa esille nousseiden monialayrityksen konsernistrategioiden tutkimuksen kontekstiin kuuluvien keskeisten asioiden avulla, niin kutsutun strategisen kamman, jonka avulla olen kerännyt tarvittavaa tietoa pystyäkseeni rakentamaan molempien kohdeyritysten osalta tutkimusjakson mukaiset strategiset kuvaukset liiketoiminnan eri kehitysvaiheista. Niiden analysoinnin perusteella olen siten voinut ratkaista tutkimuskohteena olevia ongelmia. Luonteeltaan tutkimukseni on toiminta-analyttinen kvalitatiivinen tutkimus. Ja tutkimusstrategiaa sekä tutkimuksen tarkoitusta määriteltäessä parhaiten työtäni kuvaavat termit kuvaileva ja selittävä tapaustutkimus. Tutkimusaineistona olen käyttänyt kohdeyrityksiin, niiden toimialoihin sekä toimintasektoreihin perustuvaa julkista materiaalia; vuosikertomukset, yrityshistoriikit, yrityslehdet, talouslehtien artikkelit, toimialan materiaali, kohdeyritysten ja toimintasektoreiden internet-materiaali sekä muuta relevanttia materiaali. Tutkimusmetodini on ollut julkisten dokumenttien tutkiminen ja analysointi. Työni sijoittuminen tieteelliseen tutkimuskenttään, sekä metodologiset valinnat edustavat täten integraatiota yrityshistoriallisen ja yrityksen taloustieteellisen tutkimuskentän välillä, sillä työni omaa tutkimuksellisia piirteitä molemmista ympäristöistä. Kuitenkin pääasiallisesti työni kuuluu yrityksen taloustieteellisen strategia-tutkimuksen maailmaan. Empiirisen tutkimuksen laajaa materiaalia analysoidessa sekä tutkimustietoa kerätessäni muotoilemani strateginen kampa palveli hyvin tarkoitustaan.

Avainsanat: monialayritys, monialayrityksen muuttuminen, liiketoimintaportfolio, yritysstrategiat, diversifioituminen, logiikat monialayrityskontekstissa

Säilytys: Taloustieteellinen osasto

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	4
2. TUTKIMUSASETUKSET	7
2.1. TUTKIMUSONGELMA JA RAJAUKSET	7
2.2. TUTKIMUSOTE JA –METODI.....	8
3. TUTKIMUKSEN INTEGROITU TEOREETTINEN VIITEKEHYS	11
3.1. OSIO 1: TUTKIMUSKOHTENA SUOMEN SUURYRITYKSET JA METALLISEKTORI	11
3.1.1. Suomen metallisektori	11
3.1.1.1. Metallisektorin määrittäjiä	11
3.1.1.2. Metalliteollisuuden synty- ja kehitysvaiheet	12
3.1.1.3. Suomen teolliset klusterit	14
3.1.1.4. Suomen teollisuus tänään - suurimmat teollisuusalat.....	16
3.1.1.5. Tulevaisuuden kasvualat.....	18
3.1.2. Suomen suuryritykset	20
3.1.2.1. Suuryrityksen määrittäjiä	20
3.1.2.2. Yritystaustat.....	21
3.1.2.2.1. Yksityinen Oy	21
3.1.2.2.2. Perheyrittäjä	22
3.1.2.2.3. Valtion yritys	23
3.1.2.3. Suuryritykset ja sfäärit.....	24
3.1.2.4. Suuryritysten rooli	25
3.1.2.5. Suuryritysluettelot	27
3.1.3. Kohdeyritysten synty- ja kehitysvaiheet	28
3.1.3.1. Valmet Oy, perustettu vuonna 1946	28
3.1.3.2. Outokumpu Oy, perustettu vuonna 1914/1932.....	31
3.2. OSIO 2: TUTKIMUSKOHTENA MONIALAYRITYKSET JA NIIDEN JOHTAMINEN	34
3.2.1. Monialayrityksen määrittäjiä	34
3.2.2. Monialayrityksen strategit ja strateginen johtaminen	37
3.2.2.1. Johtamisen rakenteellinen hierarkia	37
3.2.2.2. Monialayrityksen johtamisen erityispiirteet	39
3.2.2.3. Valtion mega-roolin vaikutukset	40
3.2.3. Yritysstrategiat monialayrityskontekstissa	41
3.2.4. Laajentumis- eli kasvustrategiat	43
3.2.4.1. Horisontaalinen laajentuminen	43
3.2.4.2. Vertikaalinen laajentuminen.....	43
3.2.4.3. Diversifioituminen eli monialaistuminen	44
3.2.4.4. Kansainvälistyminen.....	44
3.2.5. Diversifioitumisen määrittäjiä.....	47
3.2.5.1. Monialaistumisen suunnat	47
3.2.5.2. Hallitsevan jalostusketjun osa-alueen merkitys.....	48
3.2.5.3. Monialaistumisen vaihtoehdot.....	50
3.2.5.4. Malli yrityksen diversifioitumispoluista.....	51
3.2.6. Portfolioajattelu ja liiketoimintaportfoliot.....	51
3.2.6.1. Portfolioanalyysit monialayrityksen ohjauksessa.....	52
3.2.6.2. Ydinosaaminen ja synergioiden etsintä	54
3.2.7. Tutkimuksen ”strateginen kampa”	56
3.2.8. Logiikat monialayrityskontekstissa	57
3.2.8.1. Hallitseva yleisjohton logiikka	57
3.2.8.2. Diversifioitumisen ja yleisjohton logiikan yhteensopivuus.....	58

4. TUTKIMUSAINEISTON KUVAILU; KOHDEYRITYSTEN EMPIIRISET STRATEGIAKUVAUKSET VUOSILTA 1980-1998	60
4.1. VALMET OY:N KEHITYSKULKU VUOSINA 1980-1998.....	60
4.1.1. Valmet Oy:n rooli laajemmassa kokonaisuudessa	60
4.1.1.1. Historiallinen rooli ja yhteiskunnallinen tehtävä.....	60
4.1.1.2. Nykyrooli ja sen muutokset.....	61
4.1.2. Valmetin toiminta taloudellisten tunnuslukujen valossa.....	64
4.1.3. Valmet Oy:n strateginen todellisuus	69
4.1.3.1. Liiketoimintaportfolion rakenteelliset muutokset	69
4.1.3.2. Liiketoiminnan yritysstrategiset muutokset.....	77
4.1.4. Valmet Oy:n kansainvälistyminen.....	79
4.1.4.1. Kansainvälistymisaste ja sen muutokset.....	79
4.1.4.2. Kansainvälistymisen rakenteellinen kehitys.....	81
4.1.5. Yritystausta ja sen muutokset	85
4.1.5.1. Omistusrakenteen muutokset ja yksityistämiskehitys	85
4.1.5.2. Valtion rooli ja merkitys sfäärinä	89
4.1.5.3. Yhteiskunnallisen keskustelun ja politiikan vaikutukset.....	91
4.1.6. Merkittävät henkilöt Valmet Oy:n toiminnassa.....	93
4.1.6.1. Julkisen materiaalin esille tuomat henkilöt tai ryhmät	93
4.1.7. Yhteenveto Valmet Oy:n strategisesta kehityskulusta	95
4.2. OUTOKUMPU OY:N KEHITYSKULKU VUOSINA 1980-1998.....	96
4.2.1. Outokumpu Oy:n rooli laajemmassa kokonaisuudessa	96
4.2.1.1. Historiallinen rooli ja yhteiskunnallinen tehtävä.....	96
4.2.1.2. Nykyrooli ja sen muutokset	97
4.2.2. Outokummun toiminta taloudellisten tunnuslukujen valossa.....	100
4.2.3. Outokumpu Oy:n strateginen todellisuus	105
4.2.3.1. Liiketoimintaportfolion rakenteelliset muutokset	105
4.2.3.2. Liiketoiminnan yritysstrategiset muutokset.....	113
4.2.4. Outokumpu Oy:n kansainvälistyminen	114
4.2.4.1. Kansainvälistymisaste ja sen muutokset.....	114
4.2.4.2. Kansainvälistymisen rakenteellinen kehitys.....	118
4.2.5. Yritystausta ja sen muutokset	120
4.2.5.1. Omistusrakenteen muutokset ja yksityistämiskehitys	120
4.2.5.2. Valtion rooli ja merkitys sfäärinä	125
4.2.5.3. Yhteiskunnallisen keskustelun ja politiikan vaikutukset.....	126
4.2.6. Merkittävät henkilöt Outokumpu Oy:n toiminnassa	127
4.2.6.1. Julkisen materiaalin esille tuomat henkilöt tai ryhmät	127
4.2.7. Yhteenveto Outokumpu Oy:n strategisesta kehityskulusta	129
5. KESKUSTELUA JA TULOSTEN TARKASTELU	131
5.1. KOHDEYRITYSTEN VERTAILUA YRITYSSTRATEGISESTA PERSPEKTIIVISTÄ	131
5.1.1. Monialaisuuden luonne suhteessa johtamislogiikkaan	131
5.1.2. Laaja-alaisuus ja konserninjohton logiikka	133
5.2. KOHDEYRITYKSISTÄ LOGIKKAKONTEKSTISSA	134
5.2.1. Monialaistumisstrategian ja logiikan yhteensopivuus.....	134
6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	135
LÄHDELUETTELO.....	137

LIITTEET

1. JOHDANTO

Aion tässä tutkimuksessani rakentaa laajahkon katsauksen siitä, miten suurten monialakonsernien voimakas muuttuminen ja uusien toimintamuotojen esiintulo on ilmennyt valtion omistamissa suur-yrityksissä ja niiden liiketoimintojen muutoksissa. Tarkoitukseni on luoda strategia-analyysin avulla strateginen kuvaus monialakonsernin liiketoiminnan kehitysvaiheista, sekä selvittää liiketoiminnan muotoutumisen logiikkaa valtion omistamissa monialayrityksissä.

Työni sijoittuminen tieteelliseen tutkimuskenttään, sekä työn metodologiset valinnat edustavat jonkintasoista integraatiota yrityshistoriallisen ja yrityksen taloustieteellisen tutkimuskentän välillä, sillä työni omaa tutkimuksellisia piirteitä molemmista ympäristöistä. Kuitenkin työni pääasiallisesti edustaa yrityksen taloustieteellistä strategia-tutkimusta.

Tutkimuksen idean synnyttämiseen ovat ratkaisevasti vaikuttaneet ohjauskeskustelut professori Juha Näsin kanssa, sekä oman mielenkiinnon voimakas herääminen yritysten ja liiketoimintojen strategisten tutkimusten tutkimusmaailmaan. Lisäksi tietoisuus siitä, että varsinkin valtion omistamien suuryritysten empiirinen strategiatutkimuskenttä on varsin uutta, on johdattanut tutkimusta kyseisten yritysten suuntaan.

Tutkimuksen kohdealueeksi olen valinnut metalliteollisuussektorin ja kohdeyrityksiksi kaksi valtion omistamaa suurta ja perinteistä suomalaista metalliyhtiötä: Valmet Oy ja Outokumpu Oy. Kohdeyrityksistä Valmet Oy toimii konemetalliteollisuudessa ja Outokumpu Oy puolestaan perusmetalliteollisuudessa. Molemmat yrityksistä omaavat suurta historiallista merkitystä jo maamme itsenäisyyden toteutumisen kannalta, sekä luonnollisesti laajaa merkitystä maamme metalliteollisuuden syntymisen ja rakentumisen osalta. Näin ollen yritysten iän ja samankaltaisten kehitysvaiheiden johdosta ne muodostavat mielenkiintoisen yritysparin tutkimukseni empiiriselle osalle.

Pyrin tutkimuksellani valaisemaan molempien kohdeyritysten liiketoiminnassa tapahtuneita merkittäviä strategisia muutoksia ja painopisteiden valintoja, joita analysoimalla voidaan tuottaa toiminta-analyyttinen näkemys molempien yritysten liiketoiminnan muotoutumisesta, sekä muutoksen taustalla vaikuttaneista tekijöistä ja niiden vaikutuksista. Yritysten strategisia kuvauksia, sopivilla ”strategisilla silmälaseilla”, tarkastelemalla on puolestaan pyrkimyksenä jäljittää monialakonsernin muuttumisen taustalla vaikuttavia logiikkoja sekä yrittää analyysin kautta ymmärtää niiden luonnetta ja vaikutuksia yrityksen toiminnassa.

Suomalaisten suuryritysten keskeisiä piirteitä ovat 1970- ja 1980-luvuilla olleet kansainvälistymis- ja monialaistumiskehitykset. 1980-luvulle ominainen piirre oli lisäksi erilaisten kehitys- ja riskisijoitus-, samoin kuin arvopaperi- ja kiinteistösijoittamiseen erikoistuneiden yritysten syntyminen. Eri toimialojen välinen ja myös sisäinen rakenteiden muutos eteni voimallisesti 1980-luvun alussa alkaneen ns. yrityskauppa-aallon seurauksena. Suomessa alettiin 1980-luvulla harkita yhä useamman monialakonsernin yhtymäjohdossa liiketoimintojen kokonaisuutta uudella tavalla, nk. portfolioajattelu alkoi saada konkreettisempaa käytännön merkitystä rakennemuutosten edetessä. 1980-luku olikin suurelle osalle suomalaisista konserneista yhtymätason strategisten muutosten aikaa. Tämä muuttuminen näkyi näiden yhtymien liiketoimintojen portfolioiden koostumusten muutoksina; siis tehtyinä yritysostoina, yritysmyynteinä, uusperustantoina, lakkauttamisina ja fuusioina.¹

Niinpä 1980-luvun kuluessa suuri osa suomalaisista suuryrityksistä uudelleen organisoitiin kolmiportaisiksi konserneiksi, joiden osia oli helppo myydä ja ostaa. Suuryrityksiä on alettu katsella toimialasalkkuina, joiden rakennetta voidaan nopeasti muuttaa riskien ja tuotto-odotusten vaihtelun mukaan. Taustalla on tietenkin ollut myös suuri muutos kohti perusliiketoimintoja, osaamisen ydinalueita, joille voimavaroja on rönsyilykauden jälkeen pyritty keskittämään. Liikkeenjohdon osaamiskapasiteetti on osoittautunut niukaksi voimavaraksi, jonka käytön on oltava tarkoin kohdennettua.²

1980-luvun loppupuolella taas siirryttiin tarkemmin arvioimaan sitä, miten yhtymästrategiat voivat luoda lisäarvoa (*synergia edut*) ja sitä kautta kilpailuetua yritysten eri liiketoimintoihin. Ryhdyttiin tarkastelemaan eri liiketoiminta-alueita suhteessa yrityksen omaa toimintaa hallitsevaan logiikkaan. Prahaladin & Bettisin mukaan yrityksen ydinosaaaminen liittyy sen omaa toimintaa dominoivaan logiikkaan (*dominant logic*).³ Tämä on puolestaan kytköksissä yrityksen ydinliiketoimintoihin; näin yritys heidän mukaansa kehittää sille itselleen ominaisen operoimistavan, joka perustuu sen omaan kilpailukykyyn ja osaamiseen sen ydinliiketoiminnassa.

1990-luvulle tultaessa monialayritysten johtamisen painopiste on siis selvästi siirtynyt voimakkaasta diversifioinnista ydinosaaamisen tai ydinkyvykkyyden (*core competence*) painottamiseen eli keskittymisenä yrityksen ydinliiketoimintojen eli ”juurien” toimintaedellytysten kehittämiseen.⁴

¹ Lohivesi, 1992 s. 9

² Vartia & Ylä-Anttila, 1996 s. 253

³ Prahalad & Bettis, 1986 s. 485

⁴ Prahalad & Hamel, 1990 s. 80-81

Liiketoiminta-alueita tarkasteltaessa on niitä pyritty myös luokittelemaan eri ”sektoreihin” sen perusteella miten samanlaiset strategiset ominaisuudet kullakin on. Näin muodostettujen sektoreiden sisällä on vain vähän strategista vaihtelua mutta eri sektoreiden välillä voi olla suuriakin eroja niille ominaisten toimintalogiikoiden suhteen.⁵ Sektoriajattelun mukaisesti voitaisiin näin ajatella yhtiön ”juurten” olevan kiinni joissakin sen kotimaisissa (*siis alkuperäisen perusliiketoiminnan*) sektorissa. Näin sektori voitaisiin nähdä siksi maaperäksi, jonka päällä yritys seisoo ja mistä se imee toiminnassaan tarvittavia resursseja. Juuret ovat silloin niitä mekanismeja, joiden kautta yritys resurssoi itsensä.

Viime vuosina yritysorganisaatiot ovat Suomessa muuttuneet ennennäkemättömällä tavalla. On keskitetty, hajautettu, yhtiöitetty ja integroitu. Yritysrakenteen muutoksessa näyttää vallinneen kaksi vastakkaista tendenssiä: suuret yritykset ovat kasvaneet yhä suuremmiksi, mutta samanaikaisesti uusia pieniä yksiköitä on syntynyt toiminnan hajauttamisen ja uusien yritysten perustamisen seurauksena.⁶

Yritysten rajoja onkin tulevaisuudessa yhä vaikeampi hahmottaa. Ne toimivat kansainvälisesti sekä omistamalla ulkomaisia valmistus- ja markkinointiyksiköitä että monenlaisten sopimusten pohjalta. Samaan konserniin omistuksen perusteella kuuluvat yksiköt ovat usein vain osa yrityksen muodostamaa kokonaisuutta. Osa yrityksistä on siis kasvamassa yhä suuremmiksi ja kansainvälisemmiksi, mutta samalla rajoiltaan vaikeasti tunnistettaviksi. Vaikka omistus on keskittynyt, toimintojen hajauttaminen ja uusien pienyritysten perustaminen on johtanut pienempään keskimääräiseen valmistusyksiköiden kokoon. Toisin sanoen ”verkostot suurenevät, mutta silmät pienenevät”.⁷

Tämä monialakonserniin voimakas muuttuminen ja uusien toimintamuotojen esiintulo muodostavat hyvin mielenkiintoisen ja laajan tutkimuskentän, johon tämäkin tutkimus pyrkii tuomaan lisäselvitystä valtionyritysten osalta.

⁵ Räsänen, 1992 s. 39

⁶ Vartia & Ylä-Anttila, 1996 s. 252

⁷ Vartia & Ylä-Anttila, 1996 s. 256-257

2. TUTKIMUSASETUKSET

2.1. TUTKIMUSONGELMA JA RAJAUKSET

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on siis selvittää kohdeyritysten strategia-analyysien avulla kummankin kohdeyrityksen liiketoiminnan muotoutumisen keskeiset ja strategisesti merkittävät muutostapahtumat, sekä muutosten taustalla vaikuttaneita tekijöitä ja niiden vaikutuksia. Näiden analyysien perusteella rakennan molempien yritysten liiketoimintojen muuttumis- ja kehitysvaiheista strategiset kuvaukset, joiden avulla haen vastauksia tutkimukseni ensimmäiseen tutkimusongelmaan:

Miten suurten monialakonsernien voimakas muuttuminen ja uusien toimintamuotojen esiintulo on ilmennyt valtion omistamissa suuryrityksissä ja niiden liiketoimintojen muutoksissa?

Strategia-analyysien toteuttamiseksi olen muotoillut aputyövälineeksi niin kutsutun *tutkimuksen ”strategisen kammun”*,⁸ jonka muotoon ja sisältöön ovat vaikutteensa antaneet ainakin professori Juha Näsin liikkeenjohdon perspektiivejä-kurssin strategia-analyysien toteuttamiseksi muotoilema malli, professori Riitta Hjerppen yrityshistorian tutkimusmalli sekä tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa esille nousseet keskeiset asiat monialayrityksien konsernistrategioiden tutkimuksen kontekstista.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa on tarkoituksena selvittää minkä organisaation sisäisen logiikan mukaan konsernin liiketoiminnan muotoutuminen itse asiassa toteutuu ja tapahtuu valtion monialayrityksissä, eli esimerkiksi, miten liiketoimintaportfolion muuttumiseen vaikuttaneet tekijät ovat mekanismina toimineet (*tapahtumaketjun esiintuominen*). Josta pääsemmekin tutkimuksen toiseen tutkimusongelmaan:

Minkä logiikan mukaan ja miten valtion monialayrityksen liiketoiminnan muotoutuminen on itse asiassa tapahtunut?

⁸ Kts. 3.2.7. Tutkimuksen ”strateginen kampa” s. 56

Täten tässä työssä pyritään selvittämään valtion monialayritysten strategisia muutostapahtumia, strategisten muutosten taustalla vaikuttaneita tekijöitä sekä strategisten siirtojen syy-seuraussuhteita seuraavilla apukysymyksillä: mitä on tapahtunut?, miten on tapahtunut? ja miksi?.

Tutkimuksen aikaperspektiiviksi olen valinnut vuosien 1980-1998 välisen ajanjakson (*vuoden 1998 siltä osin, kuin tietoja on saatavissa*). Perusteluna tälle valinnalle on se, että molempien kohdeyritysten kohdalla uusien pääjohtajien nimitykset ajoittuvat juuri 1980-luvun taitteeseen, millä seikalla on relevanttia merkitystä analysoitaessa yrityksen strategista kehitystä koko konsernin näkökulmasta. Toisena perusteluna on se, että varsinkin 1980-luvun puolivälissä alkoi yritysmaailmassa voimakkaampi rakenteellinen kehitysprosessi kohden todellista vapaata ja globaalia kilpailua.

Kohdeyrityksien valinnassa on kriteerinä ollut niiden hyvä vertailukelpoisuusvaatimus; samantyylliset taustatekijät, jotta vertailu ylipäättänsä olisi tieteellisesti tarkasteltuna järkevää ja tarkoituksenmukaista.

Tutkimuksen kohdeyrityksien taustat pääpiirteissään:

- *Molemmat ovat suuria ja perinteisiä suomalaisia valtion omistamia suuryrityksiä,*
- *molemmilla on oma yhteiskunnallinen tehtävä yhteiskuntamme infrastruktuurissa,*
- *molemmat toimivat metallisektorilla; konemetalliteollisuus/perusmetalliteollisuus ja*
- *molemmat kuuluvat maamme suurteollisuuden osaamisen merkittäviin avainkeskittyisiin eli klustereihin; Valmet metsäklusteriin/Outokumpu perusmetalliklusteriin.*

2.2. TUTKIMUSOTE JA -METODI

Tämä tutkimus on luonteeltaan toiminta-analyttinen kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen tarkoitusta ja tutkimusstrategiaa määriteltäessä istuvat tähän työhön parhaiten termit kuvaileva ja selittävä tapaustutkimus. Työn tarkoituksena on toisaalta kuvata mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja täydellisesti tutkimuksen kohteena olevaa historiallista tapahtumasarjaa yrityksen elinkaaresta konsernistrategisesta näkökulmasta, sekä toisaalta ymmärtää ja tulkita kyseisen ilmiön/kehityskulun taustoja, syy-seuraussuhteita ja tapahtumien eri osatekijöitä yrityksen strategiatutkimuksen kontekstissa.

Miksi sitten yrityshistoriallista tutkimusta?

Yrityshistoriallisen tutkimuskentän puolelta vastaus kysymykseen on seuraavanlainen; suomalaisten yritysten kasvava ikä, niiden 50- ja 100-vuotisjuhlat, suurinvestoinnit ja kansainvälistyminen ovat keskeisimpiä syitä siihen, että monissa yrityksissä on herännyt kysymys siitä, kuinka nykyiseen on tultu. Suomalainen yritysmaailma on myös elänyt 1980-luvun alusta aikaisempaa paljon intensiivisemmin yrityssiirtojen johdosta. Hyvin suuria yrityksiä on tullut uusiin käsiin, keskisuurien ja pienien yritysten fuusiointi on aivan liikerutiinia ja arvopaperipörssi muuta kuin sitä jähmeyttä, joka leimasi sitä maailmansotien välisellä kaudella tai toisen maailmansodan päättymisestä jonnekin 1970-luvun alkupuolelle. Uusia ilmiöitä Suomen talouselämässä ovat olleet myös ulkomaisen pääoman tulo suomalaisen yritystoiminnan tueksi samoin kuin se, että suomalaiset yritykset ovat suhteellisen lyhyessä ajassa ja monilukuisesti menneet ulkomaille ja ryhtyneet toimimaan maan rajojen ulkopuolella kotimaan alkaessa liian pieneltä.⁹

Historiantutkimuksen kontekstissa, esimerkiksi Kalelan, Heikkisen ja Renvallin perusteella historiallisen synteessin tavoitteena on saattaa menneisyyden tapahtumat ja ilmiöt ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Historiantutkimuksen tavoitteena taas on yksityisten tapahtuma- ja ilmiökokonaisuuksien mahdollisimman tarkka selvittäminen ja näiden kokonaisuuksien liittäminen toisiinsa yhtenäiseksi synteeksiksi. Historioitsijan tehtävänä on täten siirtää traditiota menneisyydestä nykyhetken ihmiselle.¹⁰

Yrityshistoriallisen tutkimusyhteisön motiiveina toimivat siis ainakin; halu tietää ja selittää, mitä on tapahtunut?. Hyvä yrityshistoria toimii toisaalta myös hyvässä mielessä statussymbolina ja yrityksen encyklopediana. Laajempaa kuin encyklopediamaista tietoa yrityshistoria esittää silloin, kun se vastaa liikkeen johtamistavoitteita ja –tapaa koskeviin kysymyksiin.¹¹

Siirryttäessä taas varsinaisen yrityksen taloustieteellisen strategiatutkimuskentän puolelle, otetaan käyttöön erilainen näkökulma tutkittaviin kohdeyrityksiin ja niissä tutkittaviin asioihin; eli tutkimusideat saavat muotonsa spesifien taloustieteellisten suuntautumisvaihtoehtojen mukaisesti. Tässä tutkimuksessa perustana toimii monialayrityksen kokonaisvaltainen konsernitason strategiatutkimus ja siihen kontekstiin kuuluvat yrityksen taloustieteelliset teoriat ja mallit.

⁹ Ahvenainen, 1991 s. 2

¹⁰ Kts. esim. Kalela, 1976; Heikkinen, 1980; Renvall, 1983

¹¹ Ahvenainen, 1991 s. 1-3

Seuraavassa muutamia muita tutkimustani täsmentäviä ja selittäviä määrittäviä.

Selittävän tutkimuksen tarkoituksena on etsiä selitystä tilanteelle tai ongelmaan, tavallisimmin kausaalisten suhteiden muodossa (= *syy-seuraussuhteita etsivä*) eli tunnistaa tapahtumien todennäköisiä syy-seurausketjuja.¹² Tapaustutkimuksen ymmärretään sisältävän yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Keskeisiä piirteitä: valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia; kohteena yksilö, ryhmä tai yhteisö; kiinnostuksen kohteena useinkin prosessit, yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristönsä.¹³ Kvalitatiivisen tutkimuksen lähdeaineistoa erilaisilla metodeilla analysoimalla pyritään tuottamaan sellaisia havaintoja, joita ei voi ”paljaalla silmällä” nähdä. Tällaisina metodeina tutkijaa palvelevat muun muassa; faktanäkökulma, kulttuuriset jäsennykset, juonellisuus ja interaktio.¹⁴ Näiden menetelmien avulla tutkimus ei vastaa vain mitä-kysymyksiin, vaan tavalla tai toisella ainakin yhteen miksi-kysymykseen.

Strategy	Form of research question	Requires control over behavioral events?	Focuses on contemporary events?
Experiment	<i>How, why</i>	<i>Yes</i>	<i>Yes</i>
Survey	<i>Who, what, where, how many, how much</i>	<i>No</i>	<i>Yes</i>
Archival analysis	<i>Who, what, where, how many, how much</i>	<i>No</i>	<i>Yes/no</i>
History	<i>How, why</i>	<i>No</i>	<i>No</i>
Case study	<i>How, why</i>	<i>No</i>	<i>Yes</i>

Taulukko 1. Relevant situations for different research strategies a'la Yin¹⁵

Tutkimusaineisto koostuu kohdeyritysten ja toimialan julkisesta materiaalista ja dokumenteista: *Yritysten vuosikertomukset, yrityshistoriikit, yritysjulkaisut, talouslehtien artikkelit, toimialan materiaali, kohdeyritysten internet www-sivut ja muu relevantti materiaali.*

Tutkimusmetodina käytän tässä työssä julkisten dokumenttien tutkimista ja analysointia. Lähdekritiikki on huomioitava toki myös tämän tutkimuksen teossa.

¹² Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997 s. 136

¹³ Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997 s. 130

¹⁴ Kts. esim. Alasuutari, 1994

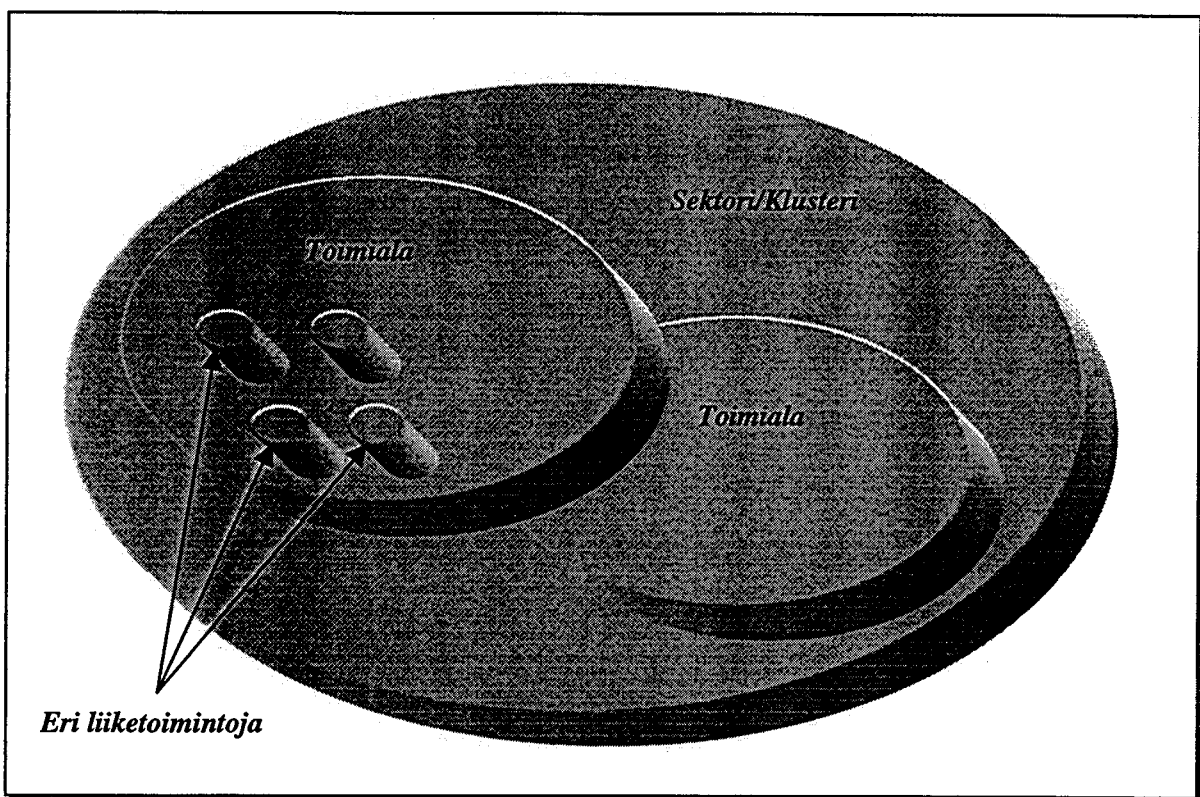
¹⁵ Yin, 1994 s. 6

3. TUTKIMUKSEN INTEGROITU TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1. OSIO 1: TUTKIMUSKOHTENA SUOMEN SUURYRITYKSET JA METALLISEKTORI

3.1.1. Suomen metallisektori

Sektorin, toimialan ja liiketoiminnan keskinäisiä suhteita tarkasteltaessa voidaan todeta, että sektorit - tai klusterit, kuten niitä on 1990-luvulla alettu nimittää – muodostuvat toisiinsa liittyvistä toimialoista. Toimialat taas ovat ainakin osittain toistensa korvikkeiksi (*substituutteina*) sopivia tuotteita ja palveluja tarjoavien liiketoimintojen kokoelmia. Toisin sanoen yhden toimialan sisältä löytyy yleensä laaja joukko erilaisia liiketoimintoja.¹⁶



Taulukko 2. Liiketoiminta, toimiala ja sektori

3.1.1.1. Metallisektorin määrittäjiä

Suomen metallisektoriin lasketaan kuuluvaksi metallien perusteollisuus, metallituoteteollisuus, koneiteollisuus, sähkötekninen teollisuus sekä kulkuneuvoteollisuus.¹⁷ Tutkimuksen kohdeyrityksistä Valmet Oy kuuluu konemetalliteollisuuteen ja Outokumpu Oy perusmetalliteollisuuteen. Uudem-

¹⁶ Räsänen, 1994 s. 124-125

¹⁷ Ahvenainen, Pihkala & Rasila, 1982 s. 421

man määritelmän mukaisesti metalli- ja elektroniikkateollisuudessa yritykset toimivat kolmella päätoimialalla:¹⁸ 1) elektroniikka- ja sähköteollisuus, 2) kone- ja metallituoteteollisuus 3) perusteollisuus.

3.1.1.2. Metalliteollisuuden synty- ja kehitysvaiheet

ENSIMMÄINEN TEOLLISTUMISKAUSI

Suomen teollistuminen ei 1800-luvun puoliväliin tultaessa ollut ehtinyt kovinkaan pitkälle. Vuonna 1860 teollisuudessa ja käsityössä työskenteli noin 31 000 henkeä eli vain 4% ammatissa toimivasta väestöstä. Näistäkin suuri osa toimi perinteisissä käsityöammateissa. Suomen teollistuminen oli jäljessä esimerkiksi Ruotsista. Tämän jälkeenjääneisyyden syitä voidaan täsmentää tarkastelemalla teollisuuden kasvuedellytyksiä. Teollisuustuotannon välttämätön edellytys oli tuolloin, että raaka-aineita, työvoimaa ja pääomaa saadaan riittävästi. Metalliteollisuudelle ei ollut kylliksi kotimaista raaka-ainetta, vaikka omavaraisuus kasvoikin 1800-luvun alkupuoliskolla. Kotimainen suo- ja järjvalmi oli lisäksi huonompaa raaka-ainetta kuin ulkomainen vuorimalmi. 1850-luvulta alkoi teollisuuden voimakkaampi kasvuvaihe; myös metalliteollisuus kasvoi tuolloin tuntuvasti. Eniten kasvoi konepajateollisuus, jonka kehitystä vauhdittivat Saimaan kanavan rakentaminen ja kohta sen perään rautatiehankkeiden alullepano. Konepajateollisuuden kokonaismerkitys pysyi kuitenkin pienenä, ja rautateollisuus säilytti asemansa metalliteollisuuden tärkeimpänä alana. Sen kasvua edistivät uudet valmistusmenetelmät ja parantuneet vientimahdollisuudet. Teollisuuden tärkeä edellytys on myös kysyntä; markkinoita on löydettävä joko kotimaasta tai ulkomailta. 1800-luvun puolivälissä kotimaiset markkinat olivat Suomessa suppeat, sillä maaseutu eli luontaistaloudessa ja kaupunkilaisia oli vain 6% väestöstä. Vuonna 1859 säädettiin uusi tullitaksa, joka poisti aikaisempia tuonti- ja vientikieltoja. Samalla Suomelle myönnettiin tullivapauksia Venäjän vientiin. Suomalaisten nauttimat tullietuudet vauhdittivatkin merkittävästi teollisuutemme laajenemista. Ensimmäistä maailmansotaa edeltävää puolivuosisataa (1860-1913) onkin nimitetty maamme ensimmäiseksi teollistumiskaudeksi. Tämän kauden lopussa teollisuudessa ja käsityössä työskentelevien määrä oli kasvanut jo 10%:iin.

SOTIEN VÄLINEN KAUSI

Maailmansota ja siihen liittyneet tapahtumat katkaisivat autonomian ajan jälkipuoliskolla vallinneen ripeän taloudellisen kehityksen. Olojen vakiinnuttua talouselämä kuitenkin elpyi melko nopeasti ja sotaa edeltäneen ajan teollisen tuotannon taso saavutettiin vuonna 1922. Monella tavalla perusta-

¹⁸ Metalliteollisuuden keskusliitto, 1998, internet sivu-osoite: <http://www.met.fi>

vanlaatuudessa kaivannaisteollisuudessa ja metallien valmistuksessa oli hallitsevaa Outokummun kaivoksen toimintaan saattaminen. Outokummun malmi oli laadullisesti maailman parhaita ja sen varassa Suomesta tuli 1930-luvulla tärkeä eurooppalainen kuparintuottaja. Eri metallien ohella Outokummun tuotteena saatiin myös selluloosateollisuuden tarvitsemaa rikkikiisua, joka korvasi ulkomaisen rikin. Siten Outokummun merkitys ulottui välittömästi myös metsäteollisuuteen. Suomen konepajateollisuuden sopeutumista sodan jälkeiseen tilanteeseen helpotti se, että muiden toimialojen kulunutta tuotantokoneistoa oli pakko uusia. Tämän vaiheen jälkeen tilauskantaan vaikutti maaseudun ostovoiman lisääntyminen, joka heijastui maatalouskoneiden myyntinä. Metsäteollisuuden investoinnit 1920-luvun puolivälin jälkeen antoivat myös mittavia tilauksia raskaalle konepajateollisuudelle. Kaupunkien rakennustoiminta, maan sähköistäminen ja varsinkin liikenne olivat kahden vuosikymmenen aikana myös konepajateollisuuden tärkeitä työllistäjiä. Kauden lopulla konepajateollisuus alkoi saada entistä enemmän tuotteitaan myös vientiin, mikä oli näytteenä teknisestä valmiudesta ja kansainvälisen tason saavuttamisesta.

TEOLLISUUS-SUOMI 1945-1980

Eurooppaan syntyi toisen maailmansodan jälkeen uusi voimatasapainotilanne. Suomen aseman siinä määräsi ulkopoliittisesti ja välillisesti sisäpoliittisestikin syyskuun 1944 välirauhansopimus. Vaikka välirauha oli tehty, sotatalouden luonteiset olot jatkuivat Suomessa vuonna 1945 entisestäänkin kiristyneinä. Joulukuussa 1944 vahvistetun perussopimuksen mukaisesti Suomen oli määrä maksaa Neuvostoliitolle kuuden vuoden aikana sotakorvauksia 300 milj. Yhdysvaltain dollarin arvosta. Myöhemmin maksuaikaa pidennettiin kahdeksaan vuoteen ja korvausten nimellisarvoa laskettiin 226,5 milj. dollariin. Sotakorvausten maksamista helpotti aluksi se, että vanhojen alusten ja metsätuotteiden luovutukset voitiin ajoittaa sotakorvausten alkuvuosiin. Toisaalta sotakorvaukset aiheuttivat myös sikäli ongelmia, että kolme neljäsosaa niistä koostui koneista ja laitteista, aluksista sekä kaapelituotteista ja vain neljännes käsitti perinteisiä metsäteollisuustuotteita. Sotakorvausten maksamisen mahdollisti myös se, että korkeatasoinen kotimainen teollisuus oli päässyt hyvään alkuun jo 1930-luvulla. Sotakorvaukset olivat joka tapauksessa pitkään kaventamassa kansantuloa, nostamassa verotusta jne. Metall- ja kaivannaisteollisuuden teollinen merkitys kasvoi selvästi vuosina 1950-80, sillä sen osuus teollisuustuotannosta nousi neljänneksestä runsaaseen kolmannekseen. Samalla sen painopiste siirtyi ns. raskaampaan metalliteollisuuteen, koneiden, alusten jne. tuotantoon. Metalliteollisuustuotteiden viennin arvon osuus koko viennistä kasvoikin tällä kaudella 2%:sta 34%:iin, ja jo vuonna 1975 metalliteollisuuden tuotannosta meni runsas neljännes vientiin.¹⁹

Tänä päivänä metalli- ja elektroniikkateollisuus on maamme suurin tavaroiden viejä ja valuutan ansaitsija, jonka markkinat löytyvät eri puolilta maapalloa. Metalli- ja elektroniikkateollisuus vastaa 40%:sta koko suomalaisen teollisuuden jalostusarvosta, sekä 43%:sta koko teollisuuden työllistämästä henkilöstömäärästä (185 000 henkilöä).²⁰

3.1.1.3. Suomen teolliset klusterit

Nykyäänä teollista kehitystä on hedelmällistä kuvata teollisten osaamiskeskittymien eli klustereiden avulla. Niissä keskeisinä tekijöinä ovat yritysten, hankkijoiden, asiakkaiden sekä julkisen sektorin ja tutkimuslaitosten välinen vuorovaikutus. Uusia innovaatioita synnyttävinä voimina ovat kilpailun ajama aktiivinen tuotekehitys sekä yhteistyö asiakkaiden ja panosten toimittajien kanssa. Klusteri muodostuu siis yrityksistä, joiden keskinäinen vuorovaikutus tuottaa niille selvästi osoitettavissa olevia hyötyjä. Klusterissa on usein tietyllä alalla toimivia palveluja ja hyödykkeitä tuottavia yrityksiä, mutta tärkeitä eivät ole toimialojen tai yritysten väliset rajat, vaan niiden keskinäiset kytkennät. Klusterissa olevien yritysten välille muodostuu moninaisia verkostosuhteita. Esimerkiksi metsäklusteri on kehittynyt metsäteollisuuden perustuotteiden, sellun, paperin, kartongin ja sahataran ympärille. Näiden tuotteiden valmistaminen on synnyttänyt Suomeen koneita ja laitteita rakentavia konepajoja, erityispanosten valmistajia, kemianyrityksiä ja palvelujen tuottajia sekä vaatinut suurta panostusta korkeakouluissa ja tutkimuslaitoksissa. Klusterin vahvat keskinäiset kytkennät ovat edistäneet sen menestystä.²¹

Michael E. Porterin vuonna 1990 julkaiseman kirjan *The Competitive Advantage of Nations* ”timanttimalli” teollisten klustereiden menestysedellytyksistä vaikutti Suomen valtion teollisuuspolitiikkaan. KTM julkaisi vuonna 1993 kirjan ”*Kansallinen Teollisuusstrategia*” ja Teollisuuspolitiikan tueksi käynnistettiin ETLA:n johdolla laaja tutkimushanke. Hankkeessa löydettiin Suomesta seuraavat klusterit.²² Vahvan metsäklusterin lisäksi Suomessa on useita klustereita, joita voi luonnehtia keskivahvoiksi tai potentiaalisiksi. Perusmetalli on toinen Suomen kahdesta keskivahvasta klusterista. Kotimaiset malmivarat ovat synnyttäneet Suomeen perusmetalliteollisuuden. Siitä on tullut moderni yritysryhmä, joka jalostaa ulkomaisia raaka-aineita kotimaisen osaamisen ja teknologian avulla sekä kasvaa valtaamalla markkinoita. Metallien valmistuksen ympärille on kehittynyt alihankkija- ja teknologiayrityksiä sekä jatkojalostavaa teollisuutta. Myös energiateknologian klus-

¹⁹ Ahvenainen, Pihkala & Rasila, 1982

²⁰ Kts. Tutkimusliitteet

²¹ Vartia & Ylä-Anttila, 1996 s. 264-268

²² Kts. esim. Räsänen, 1990 s. 115-118; Porter, 1990; KTM, 1993

teri on keskivahva. Se on monipuolinen ja nopeasti kasvava teollisuudenala, jossa suomalaiset ovat teknologian eturintamassa. Potentiaalisiksi voidaan Suomessa nähdä 1) telelaitteita valmistava ja teletoimintaa harjoittava telekommunikaatioklusteri, 2) ympäristöteknologian, esimerkiksi prosesseollisuuden ympäristömyötäisen valmistustekniikan alalla toimiva ympäristöklusteri, 3) lääkkeitä, lääketieteen elektroniikkaa ja hyvinvoinnin tietojärjestelmiä tuottava hyvinvointi-klusteri sekä 4) vielä hajanainen kuljetuksen laitteiden ja järjestelmien klusteri. Näiden lisäksi voidaan erottaa erillinen kemian klusteri, jonka osia sisältyy esimerkiksi metsä- ja hyvinvointi-klusteriin. Vrt. Räsänen ja Whipp:n määritelmään vahvat vs. kypsät sektorit.²³

<u>TYYPPI</u>	<u>LUONNEHDINTA</u>	<u>KLUSTERI</u>
<u>Vahvat Klusterit</u>	Kokonainen klusterirakenne, eri toiminnoissa kilpailua, dynaamisia etuja synnyttävät suhteet, runsaasti yritysten välisiä kytkentöjä hyödyke- ja tietovirtojen kautta	Metsä (vakaasti kasvava)
<u>Keskivahvat Klusterit</u>	Vakaa, mutta osin vajavainen klusterirakenne, jossa etua tuovia klusterikytkentöjä	Perusmetalli (vakaasti kasvava) Energiateknologia (nopeasti kasvava)
<u>Potentiaaliset Klusterit</u>	Klusterirakenteet vielä heikot, mutta uusia osia syntyy, etua tuovat kytkennät lisääntyvät	Telekommunikaatio (nopeasti kasvava) Hyvinvointi (nopeasti kasvava) Ympäristö (kasvunäkymät hyvät) Kuljetus (kasvunäkymät epävarmat) Kemia (kehitys sirpaloituva)
<u>Puolustuselliset Klusterit</u>	Klusterirakenteet olemassa, kytkennöissä kielteinen kierre, kapasiteetti uhkaa jäädä vajaakäyttöiseksi	Rakentaminen Elintarvike

Taulukko 3. Suomen teolliset klusterit

²³ Kts. Räsänen & Whipp, 1992

3.1.1.4. Suomen teollisuus tänään - suurimmat teollisuusalat

METSÄTEOLLISUUS

Metsäteollisuus muodostaa selkeimmän klusterin Suomen teollisuudessa. Se on aina perustunut kotimaisten metsävarojen jalostamiseen vientimarkkinoille, vain jalostamisen muodot ovat vaihdelleet. Metsäteollisuuden merkitys on sen tuotanto-osuutta suurempi, koska sillä on voimakkaita kytkentöjä muuhun kotimaiseen talouteen ja se tuo paljon nettovaluuttoja kotimaisen raaka-ainepohjan takia. Metsäteollisuuden tuotannon rakenne on ajan mittaan muuttunut. Yhä enemmän on siirrytty mekaanisesta metsäteollisuudesta eli puutavarasta kemiallisen metsäteollisuuden eli sellun ja paperin suuntaan. Metsätalouden kiinteä yhteys metsäteollisuuteen on yhä itsestäänselvyys, vaikka myös tuontipuuta ja kierrätyskuitua on viime aikoina käytetty. Kemianteollisuus tuottaa metsäteollisuudelle paitsi valkaisukemikaaleja myös yhä enemmän täyte- ja päällystysmateriaaleja. Metsäklusteriin kuuluu myös osia metalliteollisuudesta ja jopa palvelualoilta. Suomalainen paperikoneteollisuus on merkittävä tekijä maailman paperikonemarkkinoilla, samoin suomalaiset metsäkonevalmistajat. Vientiä on ollut myös suomalaisella metsäteollisuuden tuotantolaitosten suunnitteluosaamisella ja metsänhoidolla. Kilpailun kiristyminen ja globalisoituminen ovat vaikuttaneet suomalaiseen metsäteollisuuteen. Yritykset ovat laajentaneet toimintaansa ulkomaille ja yhdistäneet voimiaan. Vuonna 1996 merkittävimmät metsäyhtiöt olivat UPM-Kymmene, Metsäliitto ja Enso.

METALLITEOLLISUUS

Metalliteollisuudesta ei löydy yhtä suuria selkeitä klusterirakenteita kuin metsäteollisuudesta. Se on kuitenkin kasvanut nopeasti ja muodostunut selvästi metsäteollisuutta suuremmaksi sekä tuotantoltaan että työllistävyydeltään. Metalliteollisuus on suurelta osaltaan työvaltaista toimintaa toisin kuin prosessiteollisuuden piiriin lukeutuva metsäteollisuuden pääosa. Metalliteollisuuskäsitteen pohjana on ajatus yhteisestä raaka-aineesta luokitteluperusteena. Aiemmin tämä ajatus toimikin hyvin, kun malmi jalostettiin metallien perusteellisuudessa metalliksi ja työstettiin sitten edelleen muilla metalliteollisuuden toimialoilla valmiiksi tuotteiksi. Enää tämä luokittelu ei oikein päde, esimerkiksi metalliteollisuuteen luettavan elektroniikkateollisuuden tuotteissa saattaa olla muovia enemmän kuin metallia. Elektroniikkateollisuuden piiristä löytyy merkittävin metalliteollisuuden klusteri, telekommunikaatiovälineet. Nokian maailmanlaajuinen menestys on Suomen oloissa vertaansa vailla. Tähän klusteriin liittyvät verkostot ulottuvat elektroniikka-alan tutkimuslaitoksiin ja muoviteollisuuteen. Myös perinteinen metallien perusteellisuus on osoittanut omaavansa kilpailuetuja, jotka ovat mahdollistaneet toiminnan menestyksellisen jatkamisen kotimaisten malmivaro-

jen vähenemisestä huolimatta. Alan yritykset, kuten Outokumpu ja Rautaruukki ovat panostaneet erikoistuotteisiin ja korkeaan laatuun. Koneteollisuuden käsittely tässä yhteydessä on hankalaa. Monella alalla koneiden ja laitteiden kehittäminen tapahtuu kiinteässä yhteydessä näiden laitteiden käyttäjätoimialan kanssa, jolloin klusterimielessä myös tämä osa metalliteollisuudesta rajautuu varsinaisten metalliteollisuusklustereiden ulkopuolelle. Valmet on maailman mitassa merkittävä paperikoneiden valmistaja. Kulkuneuvoteollisuudessa merkittävin tuoteryhmä ovat jälleen laivat, vaikka välillä autoteollisuus jo uhkasi telakkateollisuuden asemaa. Telakkateollisuus virkistyi merkittävän osan siitä päädyttyä ulkomaiseen omistukseen, mikä saattoi antaa alalle aiempaa paremman selkänöjan ulkomaille suuntautuvaa toimintaa ajatellen.

KEMIANTEOLLISUUS

Kemianteollisuus on Suomen kolmanneksi suurin teollisuustoimiala. Sen synty on paljolti teollisuuspolitiikan varassa, kun pyrittiin eroon tuontiriippuvuudesta, mutta siitä on kehittynyt merkittävä vientiala. Kemianteollisuuden merkittävä asiakastoimiala on metsäteollisuus. Sille toimitetaan muun muassa erilaisia kemikaaleja sekä pigmenttejä, joiden merkittävä tuottaja on Kemira. Kemira on toinen vuonna 1996 yksityistetyistä kemianalan valtionyhtiöistä, jonka pääasiakkaisiin kuuluu metsäteollisuuden lisäksi maatalous, jonne toimitetaan lannoitteita. Toinen vuonna 1996 yksityistetyistä kemianalan yrityksistä on Neste. Se on tunnetuin öljynjalostustuotteistaan, mutta lisäksi se muodostaa toisen pään muoviketjusta, joka kattaa merkittävän osan suomalaisesta kemianteollisuudesta.²⁴

²⁴ Loikkanen, Pekkarinen, Siimes & Vartia, 1997 s. 25-27

3.1.1.5. Tulevaisuuden kasvualat

Suomen teollisuuden suhteellinen etu on ollut pääomavaltaisilla ja resurssipohjaisilla (*raaka-aineet, energia*) aloilla. Tämä on merkinnyt Suomen erikoistumista keskimääräistä hitaammin kasvaviin tuoteryhmiin ja markkina-alueille. Näillä markkinoilla Suomen teollisuus on kuitenkin menestynyt perinteisesti hyvin ja lisännyt markkinaosuuksiaan. 1980-luvulta lähtien Suomen tuotannontekijäperusta on selkeästi alkanut muuttua koulutus- ja osaamisintensiiviseen suuntaan. Kansainvälisessä erikoistumisessa tämä on toistaiseksi näkynyt vasta osittain.

Avoin kilpailu on merkittävästi parantanut klustereiden kilpailukykyä ja sen puute on estänyt suotuisan kehityksen. Muita maita avoimempi kilpailu on edistänyt merkittävästi energia- ja teleklusterin kilpailukykyä. Näiden alojen kauppa on ollut vapaampaa kuin muissa teollisuusmaissa. Kova ulkomainen kilpailu on pakottanut kotimaiset valmistajat innovatiiviseen ja kustannustehokkaaseen toimintaan. Telekilpailua on vapautettu nopeasti. Myös energian tuotanto ja jakelu on ollut vapaampaa kuin kilpailijamaissa. Keskenään kilpailevat ja tehokkuuteen pyrkivät asiakkaat ovat olleet vaativia ja näin luoneet kehittämispaineita laiteollisuudelle. Elintarviketeollisuudessa puolestaan rajasuoja on estänyt ulkomaisen kilpailun, mikä on ollut tärkein klusterin kehitystä haittaava tekijä. Kilpailun rajoittaminen on hidastanut myös rakennusklusterin kilpailualueiden kehittymistä.

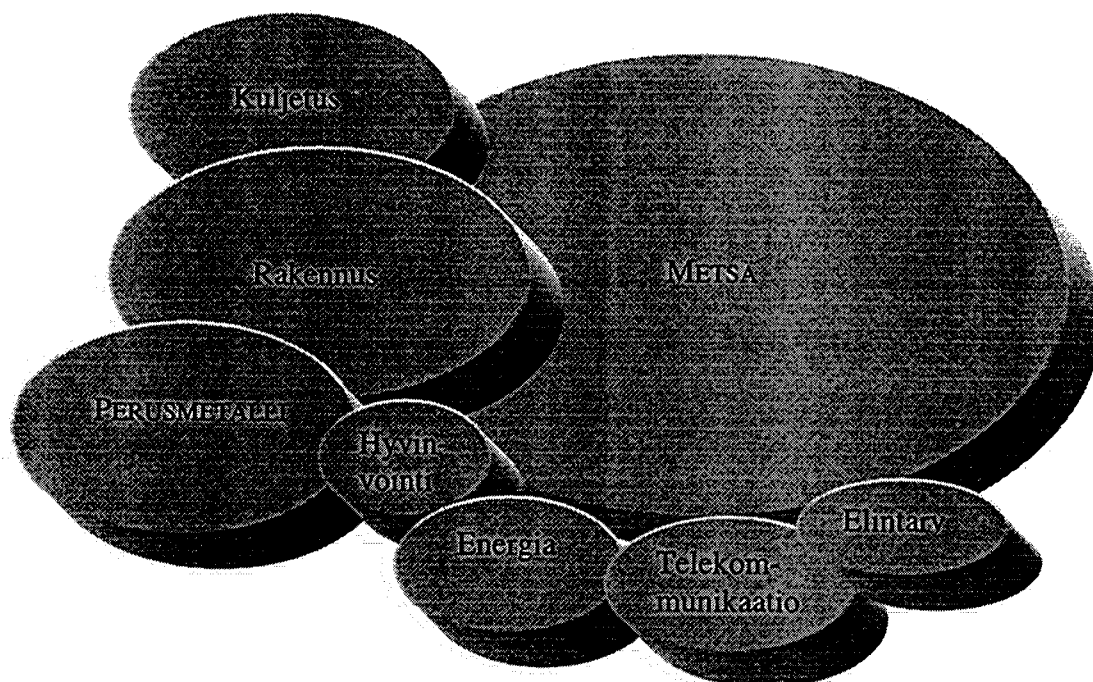
Perinteiset klusterit – selvimmän metsäklusteri ja perusmetalliklusteri – ovat elintärkeitä hyvinvoinnin säilymiseksi Suomessa, koska valtaosa tuotannosta tehdään näissä klustereissa. Ne saavat myös yhä enemmän kilpailuetua osaamisesta sekä synnyttävät liepeilleen uutta osaamistuotantoa. Siksi perinteisten klusterien jatkuva kehittyminen ja elinvoima on tärkeää. Yritysten kestävä kilpailuedut syntyvät usein klustereissa, mutta teollisuuspolitiikalla ei klustereita voi luoda. Niiden syntymistä ja kasvua voidaan kuitenkin edistää. Teollisuuspolitiikasta onkin tullut pitkän aikavälin kilpailukykypolitiikkaa.²⁵

Taulukossa neljä on arvio Suomen teollisten klustereiden välisistä tulevista rakenteellisista muutoksista; ympäristöklusteri sisältyy kaavion kaikkiin muihin klustereihin.²⁶

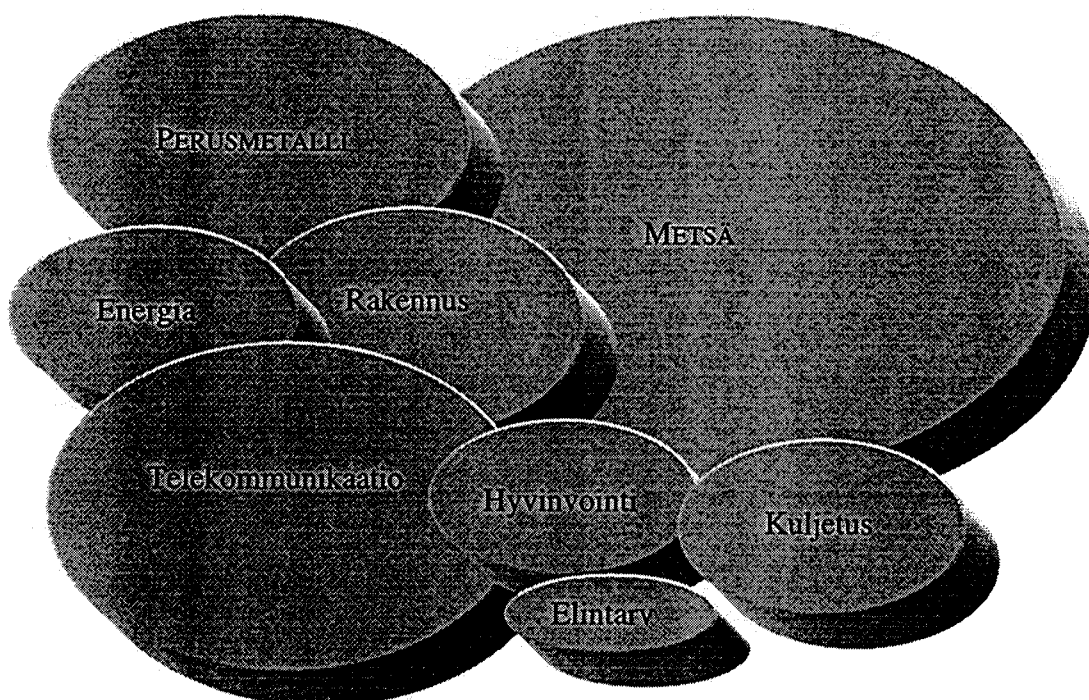
²⁵ Vartia & Ylä-Anttila, 1996 s. 271-278

²⁶ Vartia & Ylä-Anttila, 1996 s. 272

...1990-LUVUN ALUSSA



...JA VUONNA 2010



Taulukko 4. Suomen teolliset klusterit viennin perusteella arvioituna 1990-luvun alussa ja v. 2010

3.1.2. Suomen suuryritykset

3.1.2.1. Suuryrityksen määrityksiä

Suuryrityksiä eli yli 500 henkilöä työllistäviä yrityksiä on Suomessa runsaat 200, näistä yli puolet teollisuusyrityksiä. Tässä ryhmässä yritysten määrä on viime vuosina hieman lisääntynyt ja keskimääräinen koko pienentynyt yhtiöittämisten seurauksena. Toisaalta kaikkein suurimpien yritysten merkitys on kasvanut, keskittymisaste on lisääntynyt. Suuret teollisuusyritykset ovat kasvaneet selvästi nopeammin kuin teollisuus keskimäärin, mutta pääosa kasvusta on tapahtunut ulkomailla.²⁷

Suomalaiset yritykset ulkomailla olivatkin varsin pitkään harvinaisia, vaikka pieniä kokeiluja oli jo autonomian ajalla. Ulkomaiset yritysostot lisääntyivät tasaisesti 1960-luvulta lähtien sekä kiihtyivät 1980-luvun puolivälissä ja varsinkin EY-integraatiosuunnitelmien tultua julki. Vuoden 1980 jälkeen ulkomailla on ollut selvästi enemmän suomalaisten omistamia yrityksiä kuin Suomessa ulkomaa-laisten omistamia. Suomalaisista yrityksistä nimenomaan suuryritykset ovat olleet aktiivisimpia ulkomaille lähtijöitä. Ostoja ja perustamisia on perusteltu milloin markkinaosuuksien ostamisella, milloin ostajien lähelle tulemisella. Monesti yritysten toiminta ulkomailla on kohdannut selvästi monenlaisia vaikeuksia; sillä lainsäädännöllisiin, institutionaalisiin, asenne- ja yrityskulttuurieroihin tottuminen vie yleensä pitkän aikaa. Yritykset eivät olekaan pahemmin esitelleet ulkomaisten haarojensa kannattavuutta. Kotiutetut voitot ovat sijoitettuihin pääomiin nähden olleet yleensä vaatimattomia, vaikka kotiuttamisen ohella on tietysti muitakin tapoja käyttää ulkomainen voitto.²⁸

Historiallisesta perspektiivistä tarkasteltuna monien suuryritystemme juuret ovat 1800-luvun lopun metsäteollisuuden nousuvaiheissa (*Nokia, Enso, Metsä-Serla, Ahlström, Kymmene, Yhtyneet Pape-ritehtaat*), osan jopa näitä vanhemmissa rautaruukeissa (*Wärtsilä, Tampella*). Suuret valtionyhtiöt sitä vastoin on yleensä perustettu itsenäisyyden aikana (*Valmet, Outokumpu, Kemira, Neste, Rautaruukki, Veitsiluoto*).²⁹

Tällä hetkellä suomalaiset suuryritykset ovat muiden länsimaisten suuryritysten tapaan pääosin monialayhtymiä. Suomessa yritysten muuttuminen tuotantoalakohtaisista yrityksistä monialayhtymiksi on tapahtunut kuitenkin varsin myöhään ja melkoisen voimakkaana. Suomalaisen yhtymien nykyinen kehitysvaihe voidaan lyhyesti kuvata käyttämällä strategia- ja rakennetutkimuksessa sovellet-

²⁷ Vartia & Ylä-Anttila, 1996 s. 260

²⁸ Kts. esim. Hjerpe, 1990 & 1993

²⁹ Hjerpe, 1990 s. 66

tuja yhtymän perusulottuvuuksia. Nämä ovat liiketoiminnan monipuolisuuden luonne ja yhtymän organisaatiomuoto.³⁰

Näiden edellä mainittujen peruspiirteiden mukaan Tainio, Räsänen ja Santalainen ovat jakaneet suuryritykset seuraavanlaisiin yritysluokituksiin:

- 1) *yritykset, jotka toimivat yhdellä toimialalla*
- 2) *yritykset, jotka ovat laajentuneet toisiinsa läheisesti liittyville toimialoille*
- 3) *yritykset, jotka ovat diversifioituneet (=monialaistuneet) toisistaan tuotannollisesti kaukana oleville toimialoille.*

Yhteenvetona suuryritysten kasvukehityksestä; viimeisten viidenkymmenen vuoden aikana entistä useammat yritykset ja niiden johto on joutunut sopeutumaan monialaisuuteen eli siihen, että niiden yksiköt edustavat erilaisia toimialoja. Suomalaisten yritysten monialaisuus lisääntyi 1980-luvulle asti. Vielä vuonna 1974 viidestäkymmenestä suomalaisesta suuryrityksestä vain 18 oli monialayrityksiä, mutta jo 1983 monialayrityksien lukumäärä oli samoin kriteerein määriteltynä noussut 38:aan. Vuonna 1994 oli viidestäkymmenestä suurimmasta yrityksestä määritysten mukaisia monialaisia yrityksiä 43 kappaletta.³¹

3.1.2.2. Yritystaustat

Luokiteltaessa suomalaisia suuryrityksiä, voidaan jaottelun perusteena käyttää myös esimerkiksi yritysten omistuksellista taustaa (*yksityiset vs. julkiset*), jolloin ne voidaan jakaa yritystaustansa puolesta kolmeen pääkategoriaan seuraavasti.

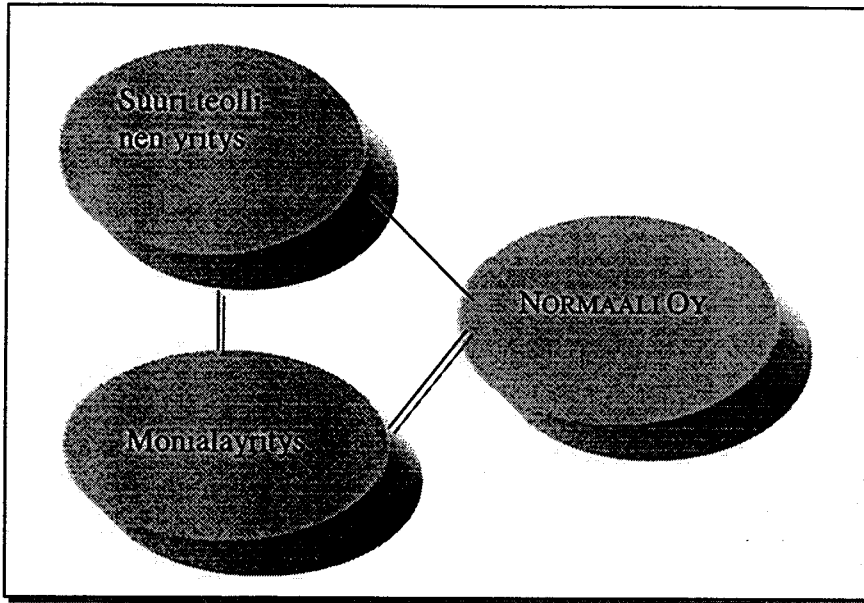
3.1.2.2.1. Yksityinen Oy

Omistuksellisesta näkökulmasta katsottuna yksityisellä sektorilla toimii kahdenlaisia suuryrityksiä. Näistä ensimmäinen on niin kutsuttu perinteinen (*normaali*) suuri osakeyhtiö, jonka omistuksellinen tausta on hajautettu varsin laajaan osakekantaan ja sitä kautta useimmiten myös sangen laajaan osakkeenomistajakuntaan. Huolimatta omistuksellisen taustan laajastakin hajautumisesta, kuitenkin usein, todellinen valta näissäkin suuryrityksissä on sfääri- eli valtapiiriin mukaisesti varsin suppealla osakkeenomistajajoukolla.

³⁰ Tainio, Räsänen & Santalainen, 1985 s. 47-48

³¹ Kts. esim. Tainio, Räsänen & Santalainen, 1985 s. 45-48; Lainema, 1996 s. 8-14

Seuraavassa kaaviossa on havainnollistettu (normaalin) suuren osakeyhtiön taustamäärittäjiä.



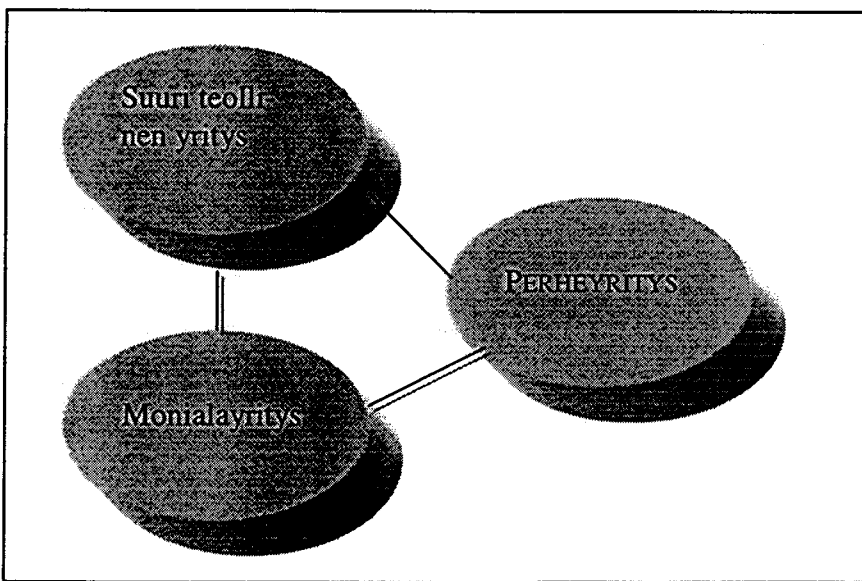
Esimerkiksi:

Metsä-Serla Oy

Taulukko 5. Suuri yksityinen Oy

3.1.2.2.2. Perheyrittys

Toista yksityisen puolen suuryritystä edustaa suuri perheyrittys. Suuren yksityisen perheyrittäjän omistuksellista taustaa leimaa jo nimenkin mukaisesti normaalia suurta osakeyhtiötä suppeampi omistajakunta, usein perhe tai sukukunta. Vastaavien taustamäärittäjien mukaisesti kyseinen yritystyyppi näyttää seuraavalta.



Esimerkiksi:

Rosenlew Oy

Taulukko 6. Suuri perheyrittys

3.1.2.2.3. Valtion yritys

Tutkimuksen viitekehyksenä ja kolmantena yritystyyppinä esiintyvät valtion omistamat suuryritykset. Valtion vaikutus julkisten yritysten toiminnassa, niiden omistajana, näkyy mm. seuraavina eroina verrattaessa niitä yksityisen sektorin yrityksiin; 1) valtion yrityksillä on yleensä oma yhteiskunnallinen tehtävä tai peruste olemassaololleen 2) valtio taustasfäärinä vaikuttaa niiden toiminnassa omien intressiensä mukaisesti ja 3) politiikan vaikutukset ulottuvat syvemmin valtion yrityksiin.

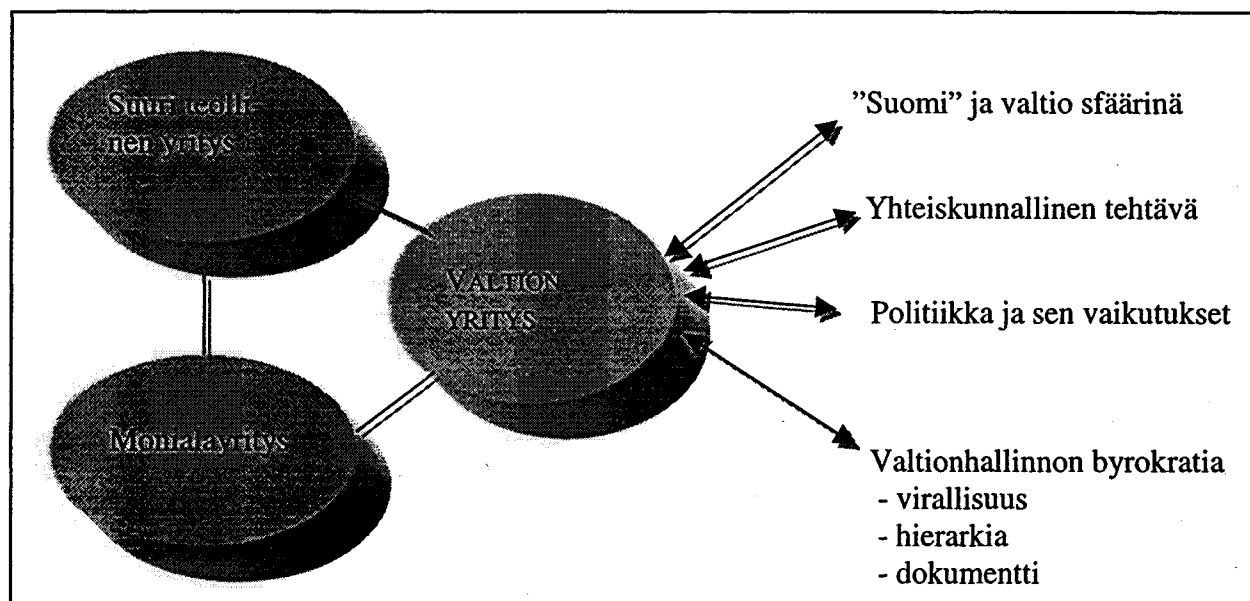
Historiallisesta perspektiivistä tarkasteltuna julkinen sektori on Suomessa harjoittanut tuotantotoimintaa myös julkisissa liikelaitoksissa ja julkisissa yhteisöissä. Rautatiet tulivat 1860-luvulla pääasiassa valtion rakennettaviksi ja ylläpidettäviksi. Posti- ja telelaitos, joka meillä on vanhastaan julkista toimintaa, sekä valtionrautatiet ovat nykyisin merkittävimmät valtion liikelaitokset, jotka on hoidettu valtion budjetista. Edellä mainittujen budjettitalouden piiriin kuuluneiden liikelaitosten lisäksi julkisissa yhtiöissä harjoittavat valtio tai kunnat ainoina tai enemmistöosakkeiden omistajina teollisuustoimintaa, liikennettä ym. Valtion teollisuustoiminta on peräisin metsähallituksen sahoista 1800-luvun lopulla ja eräistä kaivoskokeiluista sitä ennen. Varsinaisesti valtion teollisuusyhtiöiden perustaminen ja hankinta alkoi 1910-luvun lopulla ja 1920-luvulla. Valtionyhtiöt on usein perustettu tuotantorakenteen täydentäjiksi energian, öljynjalostuksen, lannoitteiden, kaivannais- ja perusmetalliteollisuuden tuotantoon mutta myös toimialoille, joissa vaadittavat perusinvestoinnit ovat suuret. Aiemmin perusteluina oli myös kriisivalmiustekijöitä (*puolustuslaitoksen tehtaat*), mutta myöhemmin aluepoliittisin syin on perustettu julkisia yrityksiä käyttämään esim. Pohjois-Suomen raaka-ainevaroja. Valtion yrityksiä on myös perustettu toimialoille, joilla julkinen tuotannon tai kulutuksen valvonta on katsottu tärkeäksi. Näitä ovat meillä radio- ja televisiotoiminta sekä alkoholin tuotanto ja jakelu.³²

Listattaessa valtionyhtiöiden toiminta-alueita tarkemmin, on niitä perustettu muun muassa seuraaville toimialoille, joilla tuotettiin; muun teollisuuden välituotteita (*Outokumpu Oy, Rautaruukki Oy, Pekema Oy, Neste Oy*), maatalouden tarvitsemia lannoitteita (*Kemira*), puolustustarvikkeita (*Valmet Oy*) ja energiaa (*Imatran Voima Oy, Kemijoki Oy*), tai niitä perustettiin käyttämään syrjäisesti sijaitsevia raaka-aineita (*Veitsiluoto Oy ja siihen fuusioitu Kemijärvi Oy*).³³ Valtionyhtiöitä sijoitettaessa ja niihin investoitaessa, on jouduttu, ja joudutaan edelleen usein punnitsemaan vastakkain puhtaasti liiketaloudellisia ja yhteiskunnallisia kuten työllisyysnäkökohtia.

³² Hjerppe, 1990 s. 141

³³ Ahvenainen, Pihkala & Rasila, 1982 s. 413

Suuren valtionyrityksen taustamäärittäjiä.



Taulukko 7. Suuri valtion yritys

3.1.2.3. Suuryritykset ja sfäärit

Sfääri (*kreik. Sphaira*) = vaikutuspiiri, valtapiiri³⁴ (tässä yhteydessä lähinnä taloudellisesta ja poliittisesta perspektiivistä käsin tarkasteltuna).

Sfääritarkastelu suhteessa suuryrityksiin luo relevanttia tietoa siitä ketkä Suomen talouselämässä todella omaavat vaikutusmahdollisuuksia ja valtaa talouselämän tapahtumiin ja miten eri sfääriyhtymien toimet heijastuvat myös suuryritysten toiminnassa. Sfäärien rakennetta tutkittaessa voidaan todeta, että suuryrityksemme, pankkimme, vakuutuslaitokset ym. vastaavat organisaatiot ovat omistuksellisten ja poliittisten siteiden kautta ryhmittyneet eri valtapiireiksi.³⁵

Tutkimuksen aikaperspektiivistä käsin analysoituna Suomen talouselämässä vaikuttavia keskeisiä taloudellisia ja poliittisia valtapiirejä, voidaan huomata, että valtapiirien kokoonpanoissa on tapahtunut varsin merkittäviä muutoksia; kun vielä 1970-luvun lopulla ja 1980-luvulla sfäärijako oli melko selkeästi hahmotettavissa eri ryhmittymien kesken (*Valtio-, Agricapital-, Labour-, SYP- ja KOP-sfääri*) niin 1990-luvulle tultaessa eri ryhmittymät ovat enempi tai vähempi sulautuneet, liitoutuneet, hajonneet ja osittain kokonaan hävinneet suuryritystemme ja erilaisten instituutioiden

³⁴ Aikio & Vornanen, 1994 s. 561

³⁵ Mukailtu mm. Liikkeenjohdon perspektiivejä-kurssin (*YTH L87*) materiaalista, 1994

välisissä interaktioissa. Entisenkaltainen sfäärijako on pääosin hävinnyt muun muassa SYP:in ja KOP:in fuusion ja EKA-yhtymän konkurssin myötä. Vanhoista sfääreistä pisimpään suurinpiirtein ennallaan säilyneinä ovat vain Valtio- ja Agricapital-sfääri.

Tämän tutkimuksen viitekehykseen liittyen, tarkennan valtion teollisuusyritysten taustalla vaikuttavaa Valtio-sfääriä. Yritysten ja valtion välisessä vuorovaikutuksessa, Suomen valtion edustajana ja valtion intressien vaalijana, on tehtävän hoitamisvastuussa Kauppa- ja teollisuusministeriö ja sen alaiset asiantuntijaelimet. Kauppa- ja teollisuusministeriö, yhdessä eri asiantuntijaelimien kanssa, luo Suomen valtion teollisuuspolitiikkaa ja -strategiaa, minkä pohjalta valtion teollisuusyrityksienkin toimintaa ohjaillaan ja resursseja kohdennetaan. Yrityksien tasolla valtion ”ohjaava käsi” näkyy esimerkiksi suuryrityksien hallintoneuvostojen työskentelyssä, joiden tehtävänä on valvoa kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaa sekä yritysjohton toimia.

3.1.2.4. Suuryritysten rooli

Suomen suurten teollisuusyritysten kasvu on viime vuosikymmenien aikana perustunut pääosiltaan ulkomaan toimintojen laajentumiseen, vaikka niiden kotimaisenkin toiminnan osuus koko teollisuudesta lisääntyi aina 1980-luvun lopulle saakka. Kansainvälistyneet suuryrityksetkin kyllä vähensivät henkilökuntaansa, mutta vähemmän kuin teollisuus keskimäärin. 1990-luvun alkupuoliskolla tilanne näyttää muuttuneen: suurten teollisuusyritysten kotimainen työllisyys vähentyi samaan tahtiin kuin muunkin teollisuuden. Voidaan kuitenkin sanoa, että yritysten kansainvälistyminen ei ainakaan toistaiseksi näyttäisi tapahtuneen kotimaisten toimintojen kehittämisen kustannuksella. Tutkimukset näyttävät yleisesti ottaen osoittavan, että valtaosa yrityksistä kansainvälistyy erityisosaimisensa varassa, mikä johtaa myös niiden kotimaan toimintojen vahvistumiseen.³⁶

Toisaalta tilanteen arviointia hankaloittaa se, että suuret teollisuusyritykset ovat jo niin pitkälle kansainvälistyneitä (*noin puolet tuotannosta ulkomailla*), että on yhä vaikeampaa arvioida niiden toimintojen vaikutuksia kotimaan talouteen. Selvältä kuitenkin näyttää, että kansainvälistyneiden yritysten toiminnassa tapahtui jonkinlainen käänne 1980- ja 1990-luvun taitteessa: yhä suurempi osa tuotannosta siirtyi maasta toiseen myös lyhyellä aikavälillä. Kun yrityksillä on tuotantolaitoksia useissa maissa, ne voivat kulloisenkin kustannustilanteen mukaan – tietyissä rajoissa – valita tuotantopaikkansa. Näin näyttää käyneen vuosikymmenen vaihteesta alkaen.³⁷

³⁶ Säynevirta & Ylä-Anttila, 1996

³⁷ Ali-Yrkkö, 1996

Rooliperspektiivistä analysoituna voidaan todeta, että suuryritysten rooli on erityisen vahva paitsi ulkomaantoiminnoissa myös tutkimus- ja kehittämistoiminnassa. Viime vuosina kymmenen suurimman yrityksen T & K-menojen suhde koko teollisuuden tutkimusmenoihin on ollut 50-60%, kun osuus työllisyydestä on noin 40%. Yritysrakenteen kaksijakoinen kehityssuunta näyttää jatkuvan myös tulevien 25 vuoden aikana. Kansainvälisesti toimivat suuryritykset kasvavat yhä suuremmiksi joko yritysostoin tai erityyppisin yhteistoimintasopimuksin. Teollista toimintaa Suomessa dominoi 10-20 suuryritystä, joiden varassa on valtaosa vientiä ja teollisuuden tutkimustoimintaa. Metsäteollisuuskin globalisoituu voimakkaasti. Koko Pohjolan alueella toimii ehkä vain saman verran yrityksiä kuin Suomessa tällä hetkellä. Samaan aikaan kasvaa kuitenkin pienten yritysten ja toimipaikkojen merkitys. Suurkonsernien hierarkioiden purku jatkuu ja valmistusta siirretään pienempiin yksiköihin ennen muuta kappaletavaratuotannossa. Suuruuden edut korostuvat kuitenkin rahoituksessa, tutkimuksessa ja kansainvälisessä toiminnassa. Suuryritykset sitovat joustavasti toimivat pienet ja keskisuuret yksiköt toiminnallisiksi verkostoiksi.³⁸

Tulevaa kehitystä arvioitaessa kehityksen katsotaan johtavan kohden informaatioyhteiskunnan muodostumista, missä tietoyhteiskuntaa voi luonnehtia lähinnä verkostoituvaksi globaalitaloudeksi. Monikansalliset yritykset vetävät kehitystä ja kansallisvaltioiden rooli heikkenee. Vaikka pääoma on irtautunut kansallisista rajoista, työvoima ja työmarkkinat säilyvät pitkälti kansallisina: työvoima on tuntuvasti vähemmän liikkuva tuotannontekijä kuin pääoma. Yritysten sijainnin ratkaisee osaminen, sekä teknologinen ja sosiaalinen infrastruktuuri ja yhteiskunnan vakaus. Kansantalouden sosiaalinen pääoma tai ”luottamuspääoma” on tärkeä sijaintitekijä. Kansallisvaltioiden mahdollisuudet houkutella yrityksiä veroeduin ja subventioin käyvät yhä pienemmiksi. Uusia työpaikkoja syntyy hyvin koulutetuille ja lähinnä palvelutehtäviin.³⁹

³⁸ Vartia & Ylä-Anttila, 1996 s. 261-264

³⁹ Vartia & Ylä-Anttila, 1996 s. 264

3.1.2.5. Suuryritysluettelot

Taulukko 8. Suomen suurimmat yritykset vuonna 1981

<u>Sija</u>	<u>Yritys</u>	<u>Sfääri</u>	<u>Toimiala</u>	<u>Liikevaihto</u> Mmk	<u>Kok.tulo</u> Mmk	<u>Henkilöstö</u>
1.	Neste Oy	Valtio	Kemia	16333	61,5	5407
2.	Kesko Oy		Tukkukauppa	13682	30,7	6748
3.	SOK	Agricapital	Tukkukauppa	8625	-2,1	9049
4.	Keskusosuusliike Hankkija	Agricapital	Tukkukauppa	6461	2,2	8696
5.	OTK-ryhmä	Labour	Tukkukauppa	6213	-32,8	8139
6.	Oy Nokia Ab	SYP/KOP- Pohjola	Moniala	5685	56,6	23408
7.	Rauma-Repola Oy	KOP-Pohjola	Metsä	4799	61	20240
8.	Enso-Gutzeit Oy	Valtio	Metsä	4519	23,1	16999
9.	Valmet Oy	Valtio	Metalli	4240	-168	16634
10.	Valio	Agricapital	Tukkukauppa	4000	2,4	3955
11.	A. Ahlström Oy		Moniala	3603	34,6	13557
12.	Imatran Voima Oy	Valtio	Sähkö	3184	3	4180
13.	Outokumpu Oy	Valtio	Metalli	3110	14,8	9629
14.	Kemira Oy	Valtio	Kemia	3083	24,7	8054
15.	Oy Wärtsilä Ab	SYP	Metalli	3058	16,4	14711
16.	Metsäliitto Yhtymä	Agricapital	Metsä	2947	7,7	9560
17.	Yhtyneet Paperitehtaat Oy	KOP-Pohjola	Metsä	2871	27,4	9078
18.	Tukkukauppojen Oy	KOP-Pohjola	Tukkukauppa	2565	2,1	2961
19.	Oy Shell Ab		Öljykauppa	2514	26,7	803
20.	Rautaruukki Oy	Valtio	Metalli	2413	-1	7788

Taulukko 9. Suomen suurimmat yritykset vuonna 1997

<u>Sija</u>	<u>(Sija 1981)</u>	<u>Yritys</u>	<u>Sfääri</u>	<u>Toimiala</u>	<u>Liikevaihto</u> Mmk	<u>Kok.tulo</u> Mmk	<u>Henkilöstö</u>
1.	(6.)	Nokia		Sähkö ja elektroniikka	52612	6424	35490
2.	()	UPM-Kymmene	Merita	Metsä	50406	4196	38286
3.	(1.)	Neste Oy	Valtio	Kemia/muovi	45660	251	8704
4.	(2.)	Kesko		Tukkukauppa	34824	526	10672
5.	(8.)	Enso Oy	Valtio	Metsä	29264	1847	19870
6.	(16.)	Metsäliitto	Agricapital	Metsä	26075	1817	18100
7.	()	Metsä-Serla	Agricapital	Metsä	19182	1483	13458
8.	(13.)	Outokumpu Oy	Valtio	Metalli	19055	706	14016
9.	()	Metra		Moniala	15297	227	13704
10.	(11.)	Ahlström		Metalli	14498	506	13497
11.	(14.)	Kemira	Valtio	Kemia/muovi	14386	626	10392
12.	(12.)	Imatran Voima Oy	Valtio	Energia	13775	4017	8915
13.	(20.)	Rautaruukki Oy	Valtio	Metalli	13650	747	12868
14.	()	Suomen PT	Valtio	Palvelu	13127	1700	34503
15.	()	Tamro Oy		Tukkukauppa	12893	151	2249
16.	(3.)	SOK	Agricapital	Tukkukauppa	12377	---	---
17.	(9.)	Valmet Oy	Valtio	Metalli	12313	884	13536
18.	()	Kone		Metalli	12255	38	22153
19.	(7.)	Rauma			10866	519	10076
20.	()	Partek			10774	371	10464

3.1.3. Kohdeyritysten synty- ja kehitysvaiheet

3.1.3.1. Valmet Oy, perustettu v. 1946

SOTIEN AIKAINEN TOIMINTA (1900-LUVUN ALKUPUOLI)

Valmet Oy:n varsinaisen toiminnan katsotaan alkaneen 1920- ja 1930-luvuilla, jolloin Suomen valtio perusti puolustusvoimien tarpeita varten joukon sotateollisuuden tuotantolaitoksia. Yhtiön telakoilla on itse asiassa vanhempikin perinteitä, sillä ensimmäinen alus valmistui Suomenlinnan allas-
telakalta jo vuonna 1764. Alkuaikojen Valmetin muodostivat tehtaot, jotka olivat syntyneet erillisinä eri aselajien tarpeiden mukaan puolustustaloudellisten näkökohtien perusteella katsomatta mitenkään muita näkökohtia. Tosin jo talvisodan jälkeen niiden todettiin kaipaavan jonkinasteista koordinoitua. Valmetin rooli sen alkuaikojilla olikin täydentää yhteiskuntamme infrastruktuurin maanpuolustuksellisia tarpeita ja tehtäviä. Puolustusministeriön alaisten konepajojen ja telakoiden tuon ajan päätuotteita olivat; lentokoneet, laivat, kuljetuskalusto, tykit, kiväärit, ammus- ja räjähdystarvikkeet.

SOTAKORVAUSTEN AIKAKAUSI (1944-1952)

II-maailmansodan päätyttyä puolustusvoimien konepajat ja telakat siirrettiin kauppa- ja teollisuusministeriön alaisuuteen ja niistä muodostettiin Valtion Metallitehtaiden Yhtymä vuonna 1946, mikä katsotaan olevan myös varsinainen Valmet Oy:n perustamisajankohta. Uudessa tilanteessa, sotien loputtua ja sotatarvikkeiden kysynnän romahdettua, tehtaiden ja konepajojen oli suunnattava toimintansa uudelleen ja sopeuduttava uuden ajan vaatimuksiin. Sotien jälkeen tehtaiden toiminnan muotoutumiseen vaikuttivat oleellisesti Suomen sotakorvausvelvoitteet, jotka ohjasivat yhtymän toimintaa kohti siviiliteollisuutta. Sotatuotteiden tarpeiden loppuessa, hyvin nopea ja pakollinen siirtyminen rauhanajan siviiliteollisuuden pariin aiheutti hyvin sekalaisen ja monenkirjavan toimialojen ja tuotteiden kirjon. Varsinkin metalliteollisuuden sotakorvausvelvoitteet olivat niin laajat, että jokainen kapasiteettiyksikkö oli valjastettava toimintaan mukaan. Valtion Metallitehtailla pulmat olivat paljon suuremmat kuin vanhalla konepajateollisuudellamme, sillä ne eivät voineet tehdä sellaisia töitä, joihin olivat aikaisemmin tottuneet. Sotakorvausten pääpaino oli laivanrakennuksessa ja raskaassa konepajateollisuudessa. Vanhojen telakoiden ottaessa suorittaakseen tavanomaisten laivojen rakentamisen Valtion Metallitehtaille jäivät sellaiset alustyypit, jotka eivät muita kiinnostaneet. Näin ollen Valtion Metallitehtaiden sotakorvaustuotteiden skaala oli erityisen laaja koostuen; laivoista, erilaisesta kuljetuskalustosta, erilaisista teollisuuden tarvitsemista metallialan koneista

ja tuotteista, rautateiden kalustosta, siirto- ja nostolaitteista, senaikaisesta hienoelektroniikka-alan tuotteista jne.

ENSIMMÄINEN VAIHE SIVIILIMARKKINOILLA; TOIMIALARYHMÄT SYNTYVÄT (1952-1973)

Valtion Metallitehtaiden muodostaminen osakeyhtiöksi toteutettiin marraskuun 7. Päivänä 1950. Laissa säädettiin, että perustettavan yhtiön osakkeet jäävät valtion omistukseen ja hallintaan ja että osakkeista tulee aina vähintään 75% pysyä valtion välittömässä omistuksessa ja hallinnassa. Nyt oli saatu aikaan monen jo aikaisemmin vaatima joustavampi järjestely puolustuslaitoksen entisten tehtaitten saattamiseksi kaupallisesti toimivaksi yhtymäksi, jonka pitäisi pystyä kilpailemaan tasaver- taisesti maan muun teollisuuden kanssa yleisillä markkinoilla. Vaikka siirtymävaihe sotakorvauk- sista kaupalliseen toimintaan oli vielä kesken ja uusien tuotteiden asema vielä pitkälle vakiintuma- ton, uskottiin yleisesti, että uusi osakeyhtiömuotoinen toiminta pystyisi viemään tehtaat läpi jäljellä olevien vaikeuksien. Osoittautui kuitenkin sangen pian, että Valmet Oy:n taloudellinen pohja ei ollut tarpeeksi vahva kestämään edessä olevia vaikeuksia. Valmet Oy ajautui suureen kriisiin; tuo- tannon sopeuttamis- ja rahoitusvaikeudet olivat huomattavat ja tappioita tuli, joten edessä oli kova saneerausohjelma. Yhtiön hallintoneuvosto asetti toukokuun 7. päivänä 1953 toimikunnan tutki- maan yhtiön taloudellista pohjaa ja sen eri tehdaslaitosten tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä laa- timaan vastaista toimintaa varten tarpeelliset suuntaviivat. Koska hallintoneuvosto ei kyennyt saa- vuttamaan yksimielistä tulosta siirtyi vastuu valtioneuvostolle, joka ripeästi nimittikin uuden sanee- raustoimikunnan selvittämään yhtiön kannattavuutta, kilpailukykyä ja tulevaisuuden suuntaviivoja. Saneeraustoimikunta saikin valmiiksi selkeän ehdotuksen yhtiön toimintamahdollisuuksien turvaa- miseksi; ensiksikin valtion velan ”anteeksiantaminen” (3 800 milj.mk) keventää merkittävästi yhti- ön taloudellista ahdinkoa, sekä toiseksi mittavat organisatoriset saneeraukset poistavat rönsyilleen organisaation tarpeettomat osat tehostaen sen toimintaa. Toimialarakenteiden kehitystä tarkastelta- essa 1950- ja 1960-luvuilla pohdittiin ja kokeiltiin seuraavanlaisia vaihtoehtoja yhtiön toiminnan suuntaviivoiksi; paperikone-, lentokone- ja veturitehdas, ydinvoima, rautatiekalusto-, trukki-, il- mastointi- ja hissiala sekä hienomekaniikasta instrumentointiin liittyvät alat ja lopuksi telakkatoi- minta. Näistä mahdollisuuksista oli 1970-luvulle tultaessa selkiytynyt taulukossa 10. esitetty, laaja yhdeksänosainen, toimialaryhmien kokoonpano.

TOIMIALARYHMIEN SELKIYTYMINEN (1973-1980)

Tämän kauden alkupuolella Valmet Oy ajautui jälleen uuteen rahoituskriisiin osittain oman toimin- nan heikon kannattavuuden vuoksi huolimatta yhtiön toiminnan voimakkaasta kasvusta, sekä toi- saalta yhteiskunnallisten asioiden (öljykriisi, suuri metalliteollisuuden lakko yms.) vaikutuksista.

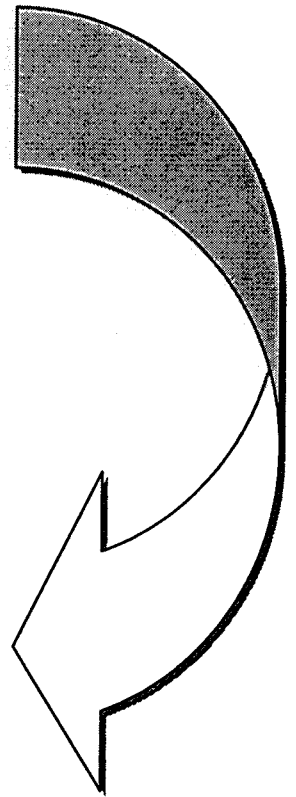
Yhtiön toiminnan tervehdyttämistoimet tuottivat hetkellistä tulosta 1970-luvun loppupuolella. Laajempien kansainvälistymiskehitysten alku sijoittuu niinkään tälle kaudelle; markkinoita lähdettiin hakemaan systemaattisesti kansainvälisiltä markkinoilta. Vastuuhenkilöinä tällä kaudella toimivat Valmet Oy:n hallituksen puheenjohtaja ministeri Olavi J. Mattila sekä toimitusjohtaja dipl.ins. Jaakko Ihamuotila.⁴⁰ Tultaessa 1980-luvun vaihteeseen oli Valmet Oy:n toiminta organisoitu kuudeksi (*seitsemäksi*) toimialaryhmäksi taulukon 11. mukaisesti.

- 1) PAPERIKONERYHMÄ
- 2) PANSION TEHDAS (*ilmastointi, teräsrakenteet ja sahalaitostoimitukset*)
- 3) TRAKTORIRYHMÄ
- 4) VALMET DO BRASIL S.A. (*traktoreita valmistava tytäryritys*)
- 5) KULJETUSVÄLINERYHMÄ
- 6) AUTOMAATIORYHMÄ
- 7) PUOLUSTUSVÄLINERYHMÄ
- 8) AUTONVALMISTUSRYHMÄ
- 9) TELAKKARYHMÄ

Taulukko 10. Valmet Oy:n toimialaryhmät vuonna 1970

- 1) PAPERIKONERYHMÄ
- 2) TELAKKARYHMÄ
- 3) AUTOMAATIORYHMÄ
- 4) PUOLUSTUSVÄLINERYHMÄ
- 5) KULJETUSVÄLINERYHMÄ
- 6) TRAKTORIRYHMÄ
- 7) VALMET DO BRASIL S.A.

Taulukko 11. Valmet Oy:n toimialaryhmät vuonna 1980



⁴⁰ Björklund, 1990

3.1.3.2. Outokumpu Oy, perustettu v. 1914/1932

MALMIN LÖYTYMIS- JA YRITYSTOIMINNAN KÄYNNISTÄMISVAIHE (1908-1914)

Outokumpu Oy:n juuret ulottuvat aina 1900-luvun alkuun, jolloin vuonna 1908 tehtiin Outokummun perustava kuparilöytö; helmikuun alussa vuonna 1908 Rääkkylän pitäjän Kivisalmen kanava-työmaalla kanavaruoppaajien kone osui sattumalta isoon noin 5 kuutiometrin suuruiseen lohkareseen, jota aluksi luultiin meteoriitiksi. Löydetyn lohkarseen näyte lähetettiin tutkittavaksi geologiselle toimistolle Helsinkiin. Näyte osoittautuikin rikkaaksi kuparimalmiksi, mikä antoi geologiselle toimistolle perustellun aiheen aloittaa tutkimukset lohkarseen emäkallion löytämiseksi. Järjestelmällisten etsintöjen jälkeen vuonna 1910 maaliskuussa löytyi Outokummun rikas kuparimalmiesiintymä, joka loi perustan Suomen vuoriteollisuuden ja samalla Outokumpu Oy:n voimakkaalle kehitykselle. Kun Outokummun jatkotutkimukset yhä vakuuttavammin osoittivat malmin antavan mahdollisuuksia kannattavan kaivostoiminnan harjoittamiseen, tuli toiminnan organisointi ajankohtaiseksi. Pääosapuolina toiminnan organisointi kysymystä käsiteltäessä olivat malmialueen omistaja Hackman & Co. kauppahuone, jolle kaivoslain mukaan kuului malmilöydöstä toinen puoli, ja Suomen valtio, jolle malmin löytäjänä ja valtauksen tekijänä kuului löydön toinen puoli. Vuonna 1911 alkaneet neuvottelut toivat välittömästi esille suuria näkemyseroja sopivan yritysmuodon valinnassa. Monien värikkäiden vaiheiden jälkeen osapuolet viimein löysivät yhteisymmärryksen tammikuussa 1914, jolloin varsinainen yhtiö Outokumpu Kopparverk perustettiin, yhtiömuodoksi valittiin avoin yhtiö.

YRITYSTOIMINNAN ALKUVAIHEET (1914-1932)

Perustetun yhtiön yhtiösopimuksen mukaan molemmille osapuolille kuuluivat tasapuolisesti niin yhtiön vastuut, veloitteet kuin mahdollinen voittokin. Yhtiötä johtamaan asetettiin kaksi johtajaa; toinen valtion ja toinen Hackmanin asettama. Yhteinen toiminta ei kuitenkaan ottanut sujuakseen, joten Outokummun asiat olivat varsin suurten ristiriitojen alla jo omistavien osapuolten toimesta, myös alkanut maailmansota hankaloitti toimintaa huomattavasti; normaalit kauppa- ja kulkuyhteydet eivät toimineet ja ammattitaitoista työväkeä oli hankala löytää. Outokummun alkutaivalta hankaloittivat eri syistä aiheutuneet monet tappiolliset vuodet. Toiminnan alkuaikoja leimasivat myös yhtiön monenlaiset taustamuutokset. Vuosina 1917-1920 Outokumpu toimi norjalais-suomalaisena vuokrayhtiönä. Yhtiön nimi muutettiin vuonna 1918 Ab Outokumpu Oy:ksi ja sen osakekannasta osa siirtyi norjalaisomistukseen. Vuonna 1920 Outokumpu oli vararikon edessä, jolloin yhtenä ratkaisuna mietittiin jo vuokraehtoisten löyhentämistä norjalaiselle osapuolelle, mikä olisi johtanut yhtiötä enemmän ulkomaisten osapuolien omistukseen. Outokummun kuparia havittelivat tuolloin

norjalaisten ohella myös ruotsalaiset, saksalaiset kuin amerikkalaisetkin. Tällöin vasta itsenäisyytensä saavuttaneessa Suomessa vallitsi voimakas kansallistunto, joten itsenäisyyden lisäksi pyrittiin taloudelliseen itsenäisyyteen ja omavaraisuuteen. Päämäärän saavuttamiseksi oltiin valmiita sallimaan myös valtion osallistuminen talouselämään muodoin, joihin muuten hallitseva, yksityistä yritteliäisyyttä suosiva porvarillinen talouspolitiikka suhtautui vieroksuen. Niinpä arvokkaaksi kansallisomaisuudeksi mielletyn Outokummun kuparikaivoksen ympärillä tunnelmat alkoivat tiivistyä vaatimuksiksi saattaa yhtiö kokonaan suomalaisten ja vieläpä kokonaan valtion haltuun. Norjalaiset osakkeenomistajat ostettiin ulos vuonna 1921 ja vuonna 1924 valtio lunasti vielä Hackmanin osuuden, jolloin Outokumpu valtiollistettiin ja siitä muodostettiin valtion liikelaitos. Yhtiön saneerausohjelma käynnistettiin; alkoi Outokummun toiminnan suuntaviivojen perusteellinen suunnittelu. Tämän jälkeen vuonna 1932 eduskunnan tekemien lakiuudistusten myötä toteutettiin Outokummun muodostaminen osakeyhtiöksi.

ENSIMMÄINEN EKSPANSION KAUSI (1932-1953)

Valtion määräämisvalta uudessa, 1. Kesäkuuta 1932 toimintansa aloittaneessa Outokumpu Osakeyhtiössä varmistettiin yhtiöjärjestyksen määräyksellä, jonka mukaan 75% osakepääomasta piti olla aina valtion välittömässä omistuksessa. Outokummun johto ja vahvat poliittiset piirit suhtautuivat kielteisesti ulkomaalaisten osallistumiseen kansallisesti ja puolustustaloudellisesti tärkeään yritykseen. Suuryhtiöissä, joiden omistus on harvojen, persoonattomien instituutioiden hallussa, korostuu yleensä toimivan johdon asema ja valta, näin myös Outokummussa. Yhtiön pitkäaikainen johtaja vuorineuvos Eero Mäkinen (1921-1953) rakensi kituvasta kuparikaivoksesta menestyvän suuryrityksen, taustapiireissä puhuttiinkin oliko yhtiö Outokumpu Oy vai Eero Mäkisen yhtiö? Strategiset linjaukset, ainakin lähdemateriaalin pohjalta, olivat tuolloin melko puhtaasti hänen käsialaansa. 1950-luvun taitteeseen sijoittuu yhtiön voimakas laajentumisvaihe, jolloin tuotevalikoima kasvoi myös muihin metalleihin; nikkeli, koboltti, sinkki ja rautakromi, ja jalostusaste kohosi huomattavasti. Outokummun ekspansio oli varsin merkityksellinen koko Suomen teollisuudelle, sillä Outokummun vaikutus kotimaisen raaka-ainepohjan vahvistajana ulottui myös kemian teollisuuteen ja metsäteollisuuteen. Jalostusasteen kohoaminen edellytti voimakasta tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa, mikä johtikin siihen, että Outokummun metallurginen tutkimuslaitos toteutti monia kansainvälisestikin menestyneitä perusmetalliteollisuuden tutkimusprojekteja. Outokumpu Oy:n suuri kansallinen ja kansantaloudellinen merkitys korostui II maailmansodan ja sen jälkeisen kriisikauden aikana. Strategisten metallien, kuparin ja nikkelin, tuottajana yhtiö pystyi varustamaan maan sotatarviketeollisuuden raaka-aineilla, joita vallitsevissa olosuhteissa ei olisi muualta kyetty hankkimaan. Suomen sotakorvausten osalta Outokumpu Oy:n panos kansakunnan voimaponnistuksessa

oli ollut ratkaiseva; ilman kaivoksilta kuparisulaton kautta metallitehtaaseen johtavaa tuotantolinjaa olisi sotakorvausteollisuuden ketju monin kohdin murtunut, eikä maan teollisuus olisi pystynyt täyttämään asetettuja vaatimuksia.

TOINEN EKSPANSIOVAIHE (1953-1980)

Outokumpu Oy:lle vuosikymmenet 1950-luvulta eteenpäin olivat myös kiihkeän kasvun aikaa; uusia kaivoksia perustettiin, tuotanto moninkertaistui ja monipuolistui ja toimintaa laajennettiin kuparin lisäksi muiden metallien valmistukseen. Kotimaassa asemansa suuryhtiönä vakiinnuttanut Outokumpu hallitsi suomalaista kaivosteollisuutta ja muodosti keskeisimmän osan metallien perusteollisuudesta. Ulkomaisille markkinoille hakeutunut Outokumpu nousi myös yhdeksi suurimmista Suomen vientiyrityksistä. Kupariyhtiö kehittyi lajissaan verraten harvinaiseksi monimetalliyhtiöksi; tuotevalikoimiin kuuluivat kupari, nikkeli, koboltti ja sinkki. Rikki- ja rautaraaka-aineiden tuottajana Outokummulla oli vanhastaan tärkeä merkitys ennen muuta kotimarkkinoilla; 1960-luvun lopulla käynnistetty ferrokromin valmistus tapahtui vientimarkkinoita silmälläpitäen. Länsi-Euroopan merkittävimpiin kromiesiintymiin kuuluvan Kemin kromikaivoksen avaaminen antoi Outokumpuyhtiölle sysäyksen myös uuden tuotantosunnan, jaloteräksen valmistuksen, käynnistämiseen 1970-luvulla. Maailman metallimarkkinoilla Outokumpu oli verraten pieni marginaalituottaja. Yhtiö tunnettiin ennen muuta korkealuokkaisesta teknologisestä osaamisestaan. Teknillisen tietämisen ja osaamisen viennistä kehittyikin 1950-luvulta lähtien Outokummulle olennainen ja varsinkin 1970-luvulla yhä tärkeämmäksi muodostunut osa liiketoimintaa. Kansainvälistymiskehitysten voimakkaaseen laajenemiseen vaikutti myös se tosiasia, että omien malmivarojen ehtyessä myös Outokummun oli turvauduttava ulkomaisiin raaka-ainehankintoihin.⁴¹

Muut kupari- ja metallien perusteollisuuden toimintaedellytyksiin 1950-1980-luvuilla vaikuttaneet tekijät olivat yksinkertaistaen seuraavat:

- *Valtiovallan jatkuvasti tiivistyvä ote kaivosteollisuuteen; 1970-luvun lopulla n. 40% maailman kupariteollisuudesta oli valtion kontrollissa,*
- *ympäristönsuojelun kasvanut merkitys etenkin teollisuusmaissa ja*
- *metallien kulutuksen kasvun hidastuminen; uusien tuotteiden tulo markkinoille, esimerkiksi alumiini ja muovi korvasivat kuparia monissa käyttökohteissa.*

⁴¹ Kts. Annala, 1960; Kuisma, 1985

Vuonna 1980 Outokumpu Oy:n toiminta oli organisoitu neljään päätoimialaryhmään, jotka olivat seuraavan taulukon mukaiset:

- 1) KAIVOS- JA METALLURGINEN RYHMÄ
- 2) METALLITEOLLISUUSRYHMÄ
- 3) TERÄSTEOLLISUUSRYHMÄ
- 4) TEKNILLISEN VIENNIN RYHMÄ

Taulukko 12. Outokumpu Oy:n toimialaryhmät vuonna 1980

3.2. OSIO 2: TUTKIMUSKOhteena Monialayritykset ja niiden johtaminen

3.2.1. Monialayrityksen määrittäminen

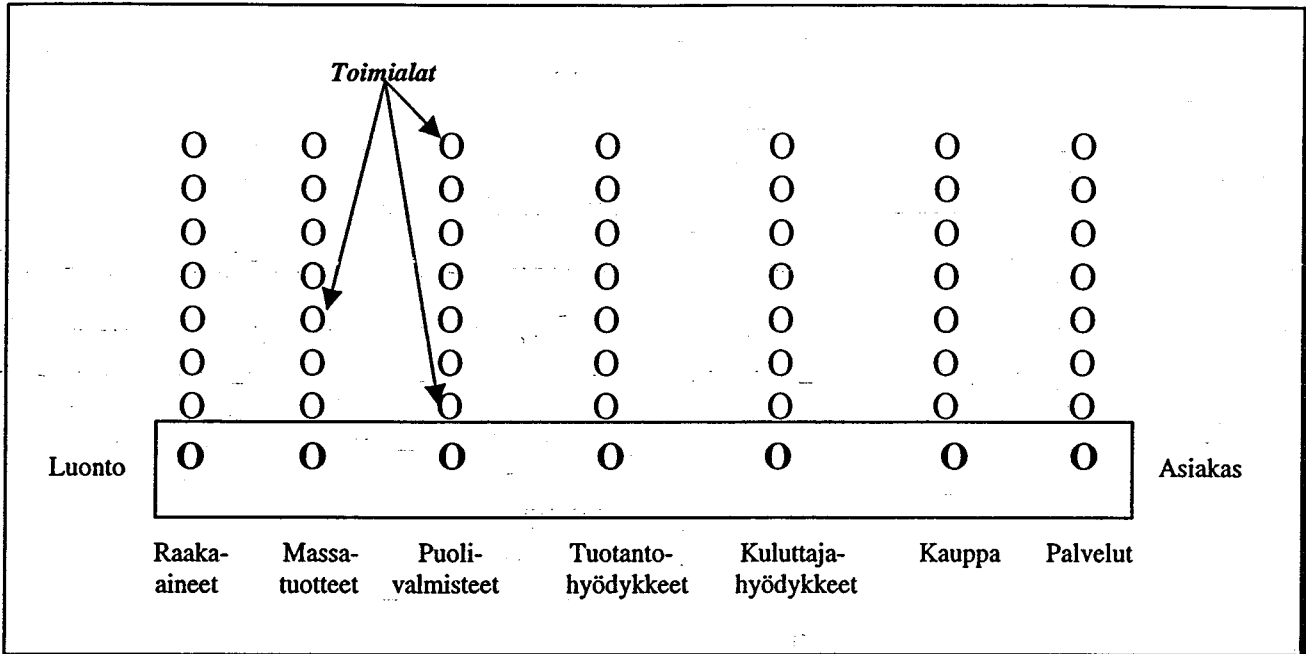
Monialayrityksen määrittäminen voi rakentaa esimerkiksi konserni-käsitteen määrittelyn kautta; konserniksi määritellään yritys, joka toimii useammalla eri toimialalla, ja joka on organisoinut eri toimialoilla toimivat yksikkönsä tulosityksikkömuotoon. Nämä tulosityksiköt voivat olla joko sisäisiä tai juridisesti erillisiä yhtiöitä. Toimiala on puolestaan suppea teollisuuden tai kaupan tuotealue, mutta myös konsernin organisaation mukainen tulosryhmä tai -yksikkö. Ydintoimialaksi ymmärretään perustamistoimiala, jolta monialayritys on aloittanut toimintansa. Matti Laineman määritelmä monialayrityksestä perustuu jalostusketjun ja toimialojen analysointiin. Sen pohjalta monialakonserniksi määritellään yritys, joka on laajentunut useille toimialoille joko yhdellä tai useammalla jalostusketjun osa-alueella.⁴² Jalostusketjun hän määrittelee raaka-ainetuotannosta eri tuotealueiden kautta kauppaan ja palveluihin ulottuvaksi ketjuksi.⁴³ Määritelmää selkiyttävä kaavio on esitetty taulukossa numero 13.

Konsernit voivat monialaistua joko yhden jalostusketjun osa-alueen – esimerkiksi kulutushyödykkeiden – sisällä tai laajentamalla useille eri jalostusketjun osa-alueilla sijaitseville toimialoille. Jälkimmäisessä tapauksessa niiden monialaisuus on laaja-alaisempaa, mikä konsernin johtamisen näkökulmasta merkitsee huomattavasti vaikeammin hallittavaa kokonaisuutta. Laineman mukaan monialaisuus sisältää kaksi erilaista osatekijää, yrityksen toiminnan laaja-alaisuuden ja toimialojen lukumäärän. Eli mitä laaja-alaisempi monialayritys on ja mitä useammalle toimialoille se on laa-

⁴² Lainema, 1996 s. 20

⁴³ Lainema, 1996 s. 18

jentunut, sitä korkeampi on monialaisuuden aste ja konsernin johtamisen monimutkaisuus.⁴⁴ Laajalaisuudella tarkoitetaan kuinka monelle jalostusketjun osa-alueelle konserni on laajentunut ja toimialojen lukumäärä, nimensä mukaisesti, määrittelee kuinka monella toimialalla yritys toimii.



Taulukko 13. Jalostusketjun osa-alueet ja toimialojen "avaruus"

Tainio, Räsänen ja Santalainen ovat analysoineet monialayrityksiä syntyhistoriallisesta perspektiivistä, ja esittävät, että monissa teollisuuslaitoksissa tuotannollinen tehokkuus teki niistä myös rahoituksellisesti vahvoja. Tällöin syntyneet voitot ja varallisuus sijoitettiin joko vanhan toiminnan tehostamiseen ja laajentamiseen, uuden tuotannollisen toiminnan aloittamiseen päätoimialan sisällä tai läheisillä toimialoilla tai vähitellen myös toiminnan siirtämiseen tuotannollisesti toisistaan etäisille ja irrallisille liiketoiminnan osa-alueille. Näin perinteisistä tehdaslaitoksista monesti kehittyi vähitellen yhtymiä, jotka toimivat joko harvoilla tai useilla toimialoilla enemmän tai vähemmän sisäisesti integroituneina. Myöhemmässä vaiheessa, 1990-luvun taitteen jälkeen tapahtunut kilpailun todellinen vapauttaminen on vielä entistä enemmän edesauttanut voimakkaasti kansainvälistyneiden ja todella suurien globaalien monialayritysten synty- ja kehitymisprosessia.⁴⁵

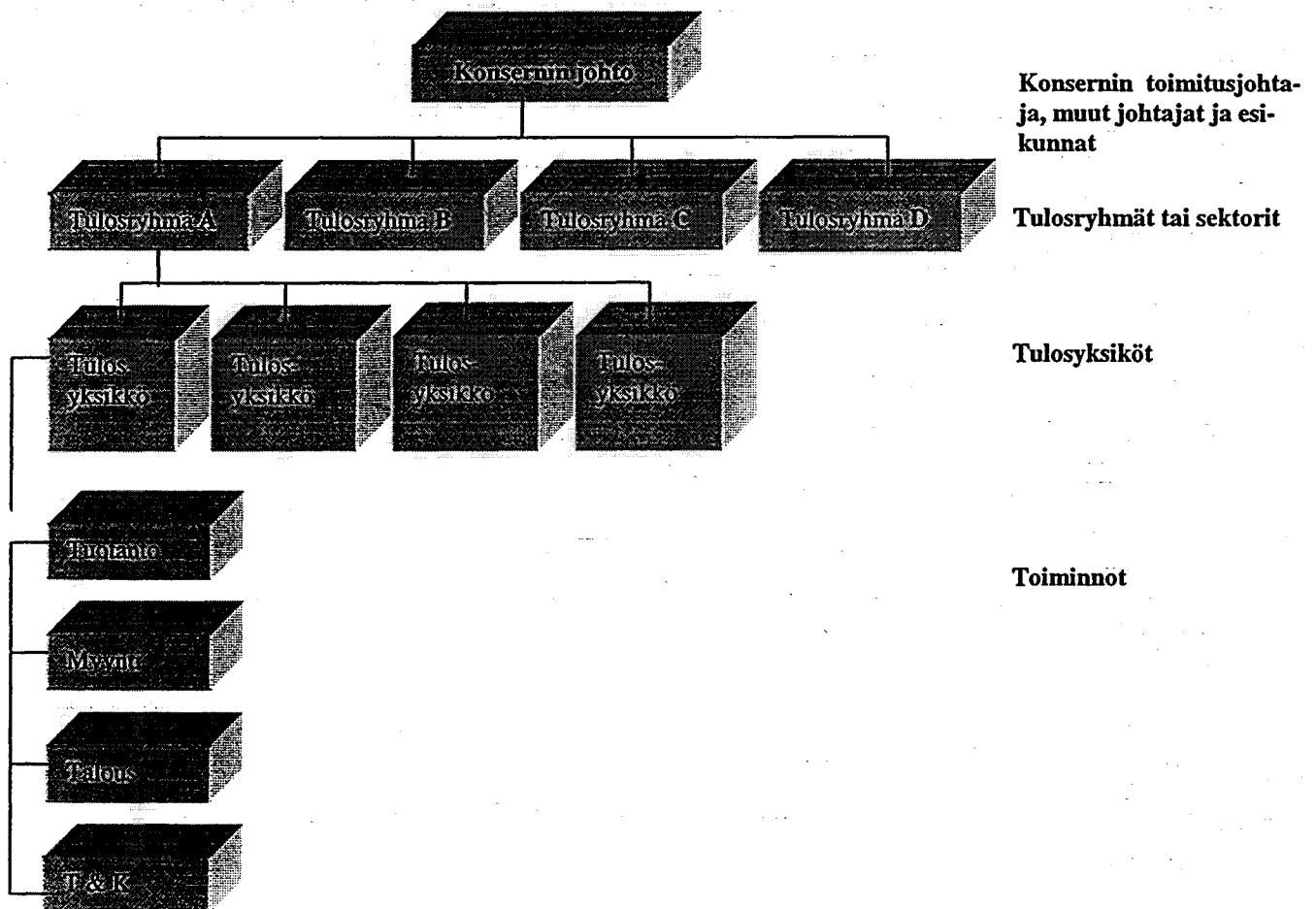
Lohivesi on lähestynyt monialakonsernia tarkastelemalla konsernin hierarkiaa liiketoimintaportfolioiden kehittämisen kautta; eli jakamalla organisaatio yhtymätasoon ja liiketoimintatasoon. Hänen mukaansa laajalti diversifioituneiden monialayrityksien eräs keskeinen niiden johtamiseen ja oh-

⁴⁴ Lainema, 1996 s. 8

⁴⁵ Kts. esim. Tainio, Räsänen & Santalainen, 1985 s. 18; Suomalaisen liike-elämän historia-kurssin materiaali, 1998

jaamiseen liittyvä ongelma juontuu juuri niiden monialaisuudesta ja monimuotoisuudesta. Monille aloille diversifioituva kehitys johti omalta osaltaan funktionaalisen organisaation aseman heikkenemiseen ja eri liiketoiminta-alueiden mukaan ryhmiteltyjen tulosyksiköiden esiinousemiseen. Vastuu päivittäisen liiketoiminnan kehittämisestä siirtyi etupäässä tulosyksikkö- ja liiketoimintatasoille koko konsernia koskevan ohjauksen jäädessä pääasiassa yhtymäjohton tehtäväksi.⁴⁶

Analysoitaessa monialakonsernin organisaatioita yrityksen johtamisen näkökulmasta, kiinnostavimpia tasoja ovat kolme ylintä hierarkiatasoa: monialayrityksen konsernijohto, tulosryhmä- ja tulosyksikkötasot. Yleensä konsernin tulosyksiköt yhdistellään niin, että ne muodostavat mahdollisimman samanlaisia menestystekijöitä edustavia tulosryhmiä.⁴⁷ Monialaistumista tarkastelevien selvitysten mukaan tämä merkitsee usein sitä, että yksiköt pyritään organisoimaan vahvojen ydinliiketoimintojen ympärille.



Taulukko 14. Tyypillinen monialayrityksen rakenne

⁴⁶ Lohivesi, 1992 s. 22

⁴⁷ Lainema, 1996 s. 25-26

3.2.2. Monialayrityksen strategit ja strateginen johtaminen

3.2.2.1. Johtamisen rakenteellinen hierarkia

Monialayrityksen johtamisesta vastaa konsernijohto. Konsernijohtoon muodostaa toimitus- tai pääjohtaja ja heidän välittömät alaisensa. Kuitenkaan kaikki konsernin toimitusjohtajan suorat alaiset eivät kuulu konsernijohtoon.⁴⁸ Konsernijohtoon jäsenet on yleensä määriteltävä yrityskohtaisesti. Lohivesi määrittelee konsernin johdon siten, että se muodostuu konsernin hallituksen, toimitusjohtajan ja liiketoimintaryhmien johtajien tehtäviä hoitaneista henkilöistä. Silloin kun omistajarooli on ollut kyseessä, määritellään omistaja konsernin hallintoneuvostoksi tai pääosakkeenomistajaa edustavaksi tahoksi.⁴⁹ Taulukossa numero 15 on esitetty konsernin johdon tyypillinen organisaatiomalli.

Vastuunkantaminen näkökulman mukaan monialayrityksen toimitusjohtaja vastaa konsernin johtamisesta. Hän saattaa delegoida tiettyjä valvontavastuita alaisilleen, konsernijohtoon kuuluville johtajille. Konsernijohtoon johtajien ja esikuntajohtajien tehtävä on tukea ja avustaa toimitusjohtajaa konsernin johtamisessa. Konsernin johtoon kuuluvat toimitusjohtajan lisäksi ne johtajat ja esikuntajohtajat, joilla on olennainen rooli konsernin kokonaisuuden johtamisessa ja tulosryhmien valvoamisessa. Monialayrityksen konsernijohtoa on pidettävä tiettyjen avainihmisten ryhmänä,⁵⁰ jolla on merkittävä vaikutus siihen, miten konsernia johdetaan. Ulkopuoliset konsernijohtoon rekrytoinnit ovat monesti keino murtaa ydintoimialaan sidoksissa oleva hallitseva yleisjohton logiikka silloin, kun se ei enää vastaa konsernin monialaisuuden luonnetta. Konsernijohtoon vahvuutta arvioitaessa, riippuu se erityisesti konsernin laaja-alaisuudesta, mutta myös toimialojen määrästä. Mitä laaja-alaisempi yritys on, sitä suurempia ovat menestystekijäerot toimialojen välillä ja sitä enemmän itsenäisyyttä konsernijohto joutuu antamaan tulosryhmille. Vastaavasti sitä pienempi on konsernijohtoon vahvuus.⁵¹

Lainema määrittelee monialakonsernin johtamisen tavoitteelliseksi ja suunnitelmalliseksi toiminnaksi, jossa konsernin johto pyrkii antamaan tulosryhmien tai -yksiköiden johdolle niin paljon lisäarvoa, että monialayrityksen markkina-arvo ylittää tulosryhmien tai -yksikköjen yhteenlasketun arvon konsernista irrotettuina erillisinä yksikköinä.⁵²

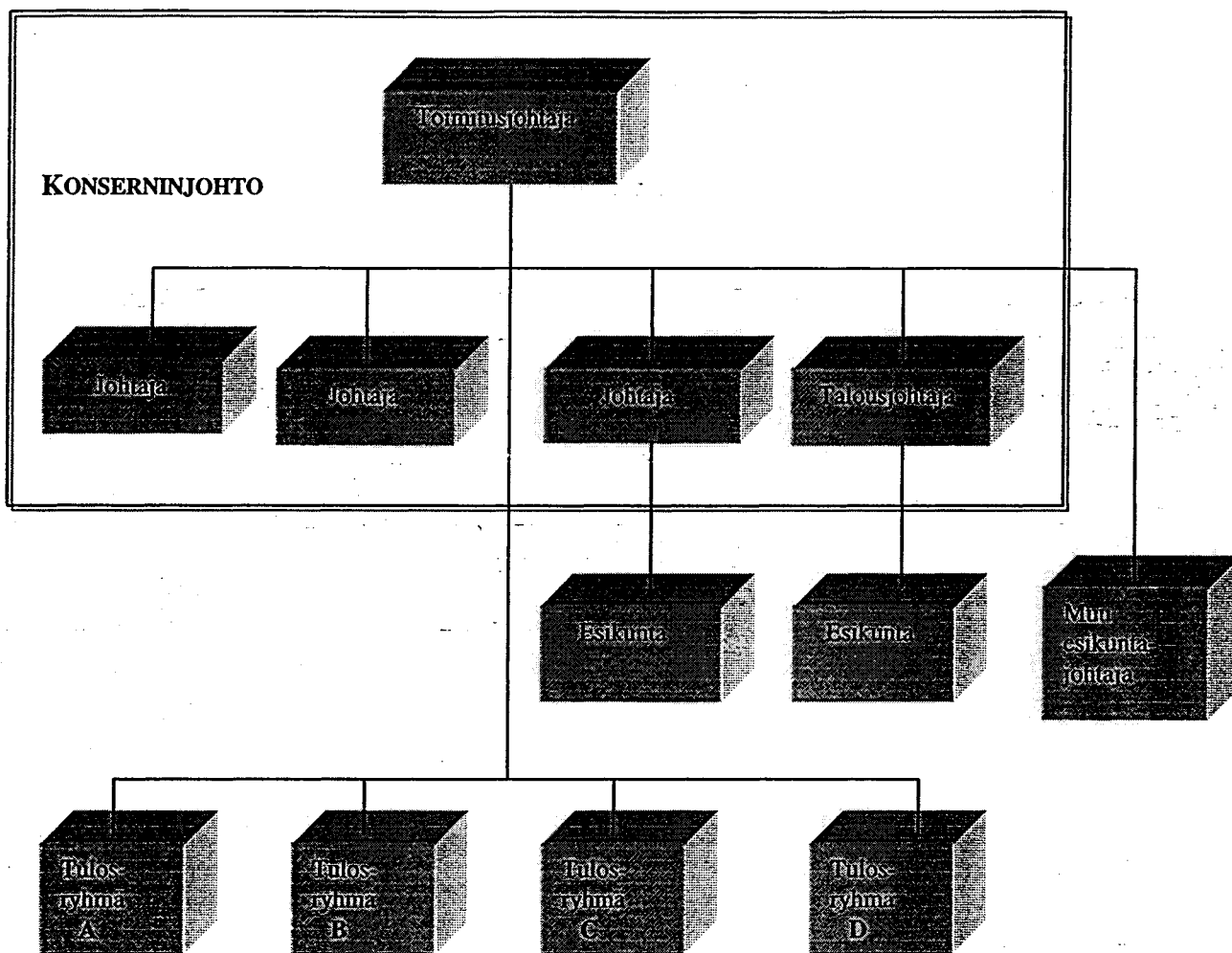
⁴⁸ Lainema, 1996 s. 27

⁴⁹ Lohivesi, 1992 s. 13

⁵⁰ Kts. myös Näsi, 1988 s. 229-248

⁵¹ Lainema, 1996 s. 81

⁵² Lainema, 1996 s. 46



Taulukko 15. Tyypillinen konsernijohdon organisaatio

Tainio, Räsänen ja Santalainen selventävät monialayrityksen liikkeenjohdon työn kokonaisuutta nelitasoisella luokituksella (taulukossa numero 16), jota laajentamalla on tähän tutkimukseen koottu näkemys liikkeenjohdon tehtävistä ja eriytyneistä työprosesseista nykyaikaisessa suuryrityksessä.⁵³

Kokonaisvaltaisesti monialakonsernin johtamista analysoitaessa, on toki todettava, että perinteinen yritysjohtoon rakenteellinen hierarkia toteutuu useimmiten myös näissä suuryrityksissä; eli yrityksen johtaja (ja nimenomaan suurten monialayritysten kontekstissa konsernin johtaja johtoryhmineen) on vastuuvollinen yrityksen toiminnasta ja sen tuloksesta yrityksen omistajille, joiden etuja valvomaan valitaan yrityksessä määrääjäksi esimerkiksi yrityksen hallintoneuvosto. Monialayrityksen luonteeseen kuuluu, että hallintoneuvosto voi teoriassa operoida joko konsernin tai tulosryhmien tasolla. Toisaalta hallintoneuvosto voi valita joko strategisen valvonnan tai taloudellisen valvonnan roolin. Strateginen valvonta kohdistuu sekä konsernijohdon strategisten päätösten laatuun että nii-

den toteuttamisen tuloksena syntyvään kannattavuuteen. Taloudellinen valvonta kohdistuu pääosin tai kokonaan toiminnan tuloksiin.⁵⁴ Valtion yrityksissä on ollut hyvin tyypillistä, että hallintoneuvoston jäseniksi valitaan edustajisto vallitsevien poliittisten voimasuhteiden mukaisesti valvomaan valtion intressejä ja yrityksen toiminnan laatua.

Liikkeenjohdon taso	Areena	Työn sisältö	Työn tulos	Vastuutaso
Operatiivinen johtaminen	Työpaikka	Välittömän työn koordinointi ja kontrollointi (<i>tuotantofunktio</i>)	Välittömän työn tehokkuus	Hierarkian alimmat esimiestasot
Liiketoiminnan johtaminen	Toimiala	Markkinoiden hallinta ja resurssien yhdistäminen (<i>strukturointifunktio</i>)	Liiketoiminnan kannattavuus	Tulosityksikön johtajat
Strateginen johtaminen	Kokonaistalous	Tavoitteiden asettaminen yritykselle ja resurssien suuntaaminen (<i>allokointifunktio</i>)	Yrityksen arvonnousu	Konsernin johto
Institutionaalinen johtaminen	Kansallisvaltiot	Yrityksen toiminnan legitimointi (<i>omistusfunktio</i>)	Yrityksen toimintatapojen hyväksyntä	Tj., hallitus, työnantajakärj., yhtiökokous

Taulukko 16. Liikkeenjohdon työprosessien syvyystasot

3.2.2.2. Monialayrityksen johtamisen erityispiirteet

Monialayritysten rakenteellista hierarkiaa on tutkinut erityisesti Rumelt. Hänen tutkimukset vahvistivat tulosityksikköorganisaation ratkaisevan monialayrityksen johtamisen ongelmia. Tutkimusten mukaan, tämän rakenteen valinneet yritykset menestyivät sekä kasvulla että osakekohtaisella tuloksella mitattuna. Tulos on siinä mielessä kiinnostava, sillä yleisesti on kuviteltu, että kasvu heikentäisi kannattavuutta.⁵⁵ Tulosityksikköorganisaation puolesta puhujana on esiintynyt myös kansantaloustieteilijä Oliver Williamson. Hän piti tulosityksikköorganisaatioita kahdenkymmenen vuosisadan tärkeimpänä organisatorisena oivalluksena. Hänen mukaansa yrityksen laajeneminen siirtää kuitenkin johdon entistä kauemmaksi operatiivisesta toiminnasta ja tiedosta. Tästä johtuen johtajat joutuvat tinkimään tiedon määrästä, vaikka heidän käytettävissään olevien resurssien määrä jatkuvasti

⁵³ Tainio, Räsänen & Santalainen, 1985 s. 24; Kts. myös Hunt, 1991 (*Extended Multilevel Leadership Model*)

⁵⁴ Lainema, 1996 s. 173

⁵⁵ Kts. esim. Lainema, 1996 s. 65; Rumelt 1986

lisääntyy. Mitä enemmän johtaja saa alaisia ja mitä kauemmaksi hän etäänny operatiivisesta toiminnasta, sitä yleisemmiksi tulevat hänen ohjeensa ja sitä useamman organisaatiotason läpi ne suodattuvat. Tätä käytettävissä olevan tiedon ja annettujen ohjeiden laadun heikkenemistä Williamson kutsuu valvonnan hävikiksi (*control loss*).⁵⁶ Tulosityksikköorganisaatio toi avun tähän tilanteeseen ja siirsi koko konsernista vastuussa olevat johtajat etäämmäksi jokapäiväisistä rutiineista. Tämä lisäsi konserninjohtoon käytettävissä olevaa aikaa, informaatiota ja sitoutumista pitemmän aikavälin pohdintaan ja suunnitteluun. Kun tulosryhmien tai -yksikköjen johtajat vastasivat liiketoimintojen operatiivisesta johtamisesta niin konserninjohto vastasi uusien resurssien kehittämisestä ja niiden allokoinnista. Sen tehtäviin kuului myös tulosryhmien valvonta. Esikuntansa avulla konserninjohto hankki tietoa sekä tulosryhmistä että suoraan kilpailuympäristöstä ja kykeni ottamaan kantaa monialaisuuden ja kansainvälistymisen mukanaan tuomiin ongelmiin.⁵⁷

Myös rahoituksen näkökulmasta tarkasteltuna, ainakin perinteisten monialayritysten kohdalla, voidaan osoittaa, että monialayrityksen johto on paremmassa asemassa verrattuna perinteiseen tilanteeseen; jossa osakkeenomistajat ja yritykset kohtaavat pääomamarkkinoilla. Williamsonin mukaan etu perustuu siihen, että monialayrityksessä konserninjohto asettaa puhtaat tulostavoitteet erilaisten funktionaalisten tavoitteiden edelle. Konserninjohtoon tehokkuus perustuu selkeämpään tavoitteiden asetteluun, parempiin henkilöpäätöksiin ja parempaan valvontaan sekä resurssien jakoon. Sisäisellä johdolla on aina enemmän ja parempaa tietoa kuin ulkopuolisilla. Konserninjohto kykenee myös vaihtamaan tulosityksikön johdon nopeammin ja määrätietoisemmin kuin ulkopuolisista koostuva hallitus itsenäisen yrityksen toimitusjohtajan.⁵⁸

3.2.2.3. Valtion mega-roolin vaikutukset

Edellä esitetyt monialayrityksen strategista johtamista ja strategeja koskevat määritykset pitävät paikkansa myös valtion suuryritysten kontekstissa, mutta on huomioitava myös se, että tutkittaessa valtion suuryrityksiä ja niiden strategisia muutoksia, on selvää, että valtion vaikutus yrityksen taustafäärinä luo huomattavan erilaisen lähtökohdan yrityksen toiminnalle verrattuna sitä vastaavankokoisten yksityisten suuryrityksien toimintaan. Ensinnäkin, jo yrityksen olemassaolon peruste on yleensä jotain muuta kuin liiketaloudellinen peruste; esimerkiksi toimiminen kansallisvaltion infrastruktuurin täydentäjänä, maanpuolustukselliset perusteet, aluepoliittiset perusteet tai työvoimapolitiittiset perusteet. Toiseksi, yrityksen toiminnan suuntaa, performanssia (*ja henkilövalintoja*) mää-

⁵⁶ Kts. esim. Lainema, 1996 s. 65; Williamson 1986

⁵⁷ Lainema, 1996 s. 65

riteltäessä samaiset, edellä mainitut, perustelut vaikuttavat yleensä liiketaloudellisten perusteiden ohitse. Kolmanneksi, politiikan vaikutukset antavat selvän leimansa valtion yritysten toimintaan. Päätöksentekoa ja yrityksen toimintaa sävyttävät usein taustalla vaikuttavat poliittiset intressit ja poliittinen päätöksenteko. Neljäs merkittävä ero on yrityksen rahoituksessa; valtion yritysten toiminnan ylläpitämisessä käytetään ja on käytetty julkisia varoja, minkä johdosta esimerkiksi suhdannevaihteluiden aikana yrityksen toiminnan jatkuvuus on ollut ”turvattua”. Suomessa on ajettu alas huomattavasti vähemmän valtion omistamia yrityksiä kuin yksityisiä suuryrityksiä.⁵⁹

3.2.3. Yritysstrategiat monialayrityskontekstissa

Aluksi strategiikäsitteestä, Juha Näsin määritelmän perusteella, sovellettuna sitä tähän monialayrityksien strategiatarkeastelun kontekstiin.

Strategia on	<i>Suunnitelma</i>
Strategia on	<i>Reviiri</i>
Strategia on	<i>Ohjaava maailmankuva</i>
Strategia on	<i>Toimintamalli päätösten jatkuvassa virrassa</i>
<i>Strategia on</i>	<i>Yrityksen toiminnan juoni, sen tapahtumien punainen lanka</i>

Taulukko 17. Juha Näsin näkemys tosistrategisesta synteesisistä

Strategisen johtamisen Näsi määrittelee pyrkimykseksi yrityksen toiminnan juonen käsissä pitämiiseen eli tapahtumien punaisen langan hallintaan.⁶⁰ Monialayrityksen strategiitutkimuksen kontekstiin soveltuu taulukon neljäs kohta, jota Mintzberg & Waters tarkentavat määrittäen strategian toimintalinjaksi päätösten ja toiminnan jatkuvassa virrassa. Määritelmän mukaan strategia on siis yrityksessä vallalla oleva, sen omasta entisestä toiminnasta ja tuloksista syntyneistä arvoista, arvostuksista, käsityksistä ja näkemyksistä riippuva tapa toimia ja tehdä yrityksen toimintaan vaikuttavia päätöksiä.⁶¹ Sovellettaessa strategiikäsitettä taas monialayrityskontekstiin; Vancil & Lorange hah-

⁵⁸ Kts. esim. Lainema, 1996 s. 66; Williamson, 1986

⁵⁹ Mukailtu kurssin: Suomalaisen liike-elämän historia kurssimateriaalista, 1998

⁶⁰ Kts. esim. Näsi, 1989 & 1991

⁶¹ Kts. esim. Mintzberg & Waters, 1982 s. 64; Lohivesi, 1992 s. 17

mottelivat ensimmäisinä strategiakäsitteen jakamista yhtymä- ja liiketoimintatasoon.⁶² Myös Hofer & Schendel sekä Johnson & Scholes ovat täsmentäneet yritysstrategioiden suhdetta toisiinsa ja jakaneet ne eri strategiatasoihin seuraavasti: 1) konsernistrategioiden taso (*corporate level*), 2) liiketoimintastrategioiden taso (*competitive or business level*) ja 3) organisaatiotason strategiat (*operational strategies level*).⁶³ Seuraavassa, yhteenvetona edellisen perusteella, taulukko yritysstrategioiden hierarkiasta.

HIERARKIATASO	ESIINTYVÄ STRATEGIA
1) Konsernitaso	<i>Yritys- tai konsernistrategiat</i>
2) Liiketoimintataso	<i>Kilpailu- tai liiketoimintastrategiat</i>
3) Organisaatiotaso	<i>Operationaaliset strategiat</i>

Taulukko 18. Yhteenveto yritysstrategioiden hierarkiasta

Tutkiessani tässä tutkimuksessa monialayrityksen strategista muuttumista keskityn konsernin johdon toimintaan konsernitason strategioiden parissa.

Kari Lohivesi on määritellyt konsernistrategiaa siten, että sillä tarkoitetaan kulloinkin vallinnutta konsernin liiketoimintaportfolion kokoonpanon kehittämisen toimintalinjaa.⁶⁴ Tainio, Räsänen & Santalainen ovat sitä mieltä, että konsernin johto tarvitsee liiketoimintastrategioiden päälle niitä sitovaksi ”sateenvarjoksi” konsernitason yritysstrategian, jonka avulla voidaan luoda liiketoimintastrategioille keskinäistä synergiaa.⁶⁵ Strategisen johtamisen kirjallisuuden mukaan liikkeenjohdon kaksi keskeisintä tehtävää ovat liiketoiminnassa noudatettavan strategian valinta ja liiketoiminnan organisointi. Porter toteaa, että diversifioituneen monialayrityksen yleissuunnitelma kattaa kaksi erillistä kysymystä; eli missä liiketoiminnassa konsernin tulisi olla? ja kuinka eri liiketoimintayksiköiden rintamaa tulisi johtaa?⁶⁶ Räsänen taas eriyttää konserni- ja liiketoimintatason strategioita toteamalla, että strategian muotoilussa ja valinnassa johto joutuu vastaamaan kysymyksiin, missä liiketoiminnassa yritys on mukana? (*yritys- tai yhtymästrategia*) ja miten yritys kilpailee yksittä-

⁶² Kts. esim. Vancil & Lorange, 1975

⁶³ Kts. esim. Hofer & Schendel, 1978; Johnson & Scholes, 1993 s. 10-11

⁶⁴ Lohivesi, 1992 s. 13

⁶⁵ Tainio, Räsänen & Santalainen, 1985 s. 41

sessä liiketoiminnassa? (*kilpailu- tai liiketoimintastrategia*).⁶⁷ Englannin kielisessä kirjallisuudessa käytetään näistä kysymyksistä usein termejä ”corporate strategy” ja ”competitive strategy”.

3.2.4. Laajentumis- eli kasvustrategiat

Jokaisella maalla on omat ”suuryrityksensä” eri aikakausina. Syyt yritysten kasvuun ovat kuitenkin hyvin samantapaisia eri aikoina. Yleensä yrityksen kasvupyrkimysten motiiveina nähdään kilpailuolosuhteiden säätelyä, voittojen kasvattamista sekä riskien hallintaa ja tasaamista. Kilpailun jatkuva laajeneminen ja monipuolistuminen itse asiassa tekee kasvusta ”pakon” yrityksille. Pyrkimys kannattavaan kasvuun on ollut tyypillistä yrityksille kaikkina aikakausina, vaikka kasvutavat ovat muuttuneet vähitellen. Yrityksen kasvutavalla eli kasvustrategialla tarkoitan tässä yhteydessä konsernitason yritysstrategiaa, jolla yritys kasvattaa toimintansa laajuutta ja yrityksen kokoa. Suuryritysten tyypillisimmät kasvustrategiat ovat olleet horisontaalinen- ja vertikaalinen integraatio, diversifioituminen ja kansainvälistyminen.

3.2.4.1. Horisontaalinen laajentuminen

Horisontaalisella integraatiolla tarkoitetaan yrityksen kasvattamista samalla toimialalla toimipaikkoja hankkimalla.⁶⁸ Tainio, Räsänen & Santalainen täsmentävät, että horisontaalisella kasvattamisella tarkoitetaan yrityksen laajentamista samalla toimialalla joko kilpailun vähentämiseksi tai voimavarojen yhdistämiseksi jonkin suurhankkeen toteuttamiseksi.⁶⁹ Integraatio toiminnan laajentamiseksi tai kilpailun rajoittamiseksi on itse asiassa saman asian kaksi puolta. Yrityksen markkinaosuuden kasvattaminen tähtää periaatteessa voittojen kasvattamiseen, määrävän aseman saavuttamiseen markkinoilla ja tätä tietä sitä kohtaavan kilpailun vähentämiseen. Lopputulosta kutsutaan yhden toimialan suuryritykseksi, jos konsernin koko myynnin volyymistä yli 95 % tulee tältä toimialalta.

3.2.4.2. Vertikaalinen laajentuminen

Vertikaalisella integraatiolla tarkoitetaan integraatiota jalostuksen varhaisempiin vaiheisiin, esimerkiksi raaka-ainevarojen hankkimiseksi, tai integraatiota eteenpäin jalostusasteen nostamiseksi. Motiiveina tässäkin voidaan nähdä kilpailun rajoittamispyrkimykset, kilpailuaseman parantaminen,

⁶⁶ Kts. esim. Lohivesi, 1992; Porter, 1987 s. 683

⁶⁷ Räsänen, 1994 s. 16

⁶⁸ Hjerpe, 1979 s. 75-76

⁶⁹ Tainio, Räsänen & Santalainen, 1985 s. 48-53

toiminnan laajentaminen ja voittojen kasvattaminen.⁷⁰ Tainio, Räsänen & Santalainen määrittävät vertikaalisen kasvattamisen siten, että se on toimintaa joka tähtää joko yrityksen raaka-aineiden saannin turvaamiseen, jalostusasteen nostamiseen yrityksen laajennuksen myötä tai jakelukanavien käytön tehostamiseen ”sisäistämällä” ne omaan yritykseen.⁷¹ Yritystä kutsutaan yhden toimialan hallitsemaksi, jos 70 % tai enemmän myynnin volyymistä tulee päätoimialalta ja 5 % - 30 % sekundaarisilta aloilta.

3.2.4.3. Diversifioituminen eli monialaistuminen

Diversifioitumisella eli monialaistumisella tarkoitetaan yleensä yrityksen laajentumista useammille markkinoille tai liiketoiminta-alueille.⁷² Toinen määritelmä kuvaa käsitettä yrityksen kasvattamisena joko päätoimialaan läheisesti liittyville tai siitä irrallisille aloille. Vuosikymmeniä sitten diversifioitumisen päätarkoituksena oli useimmiten yrityksen päätoiminnan turvaaminen paikallisyhteisöissä (*myllyt ja meijerit työntekijöiden elintarpeiden tyydyttämiseksi; tiilitehtaat ja pajat yrityksen rakennus- ja korjaustarpeiden tyydyttämiseksi; voimalat yrityksen energiatarpeen tyydyttämiseksi*). Nykyisin diversifioitumisen syiksi mainitaan useimmiten suhdannevaihteluiden tasaaminen, riskien hajauttaminen, kasvumahdollisuuksien loppuminen perinteisellä toimialalla tai kilpailun kiristyminen entisillä aloilla.⁷³ Tuloksena tästä kasvutavasta on joko läheisille toimialoille diversifioitunut yritys tai toisistaan irrallisille toimialoille diversifioitunut yritys. Molemmissa tapauksissa mikään yrityksen toimialoista ei yllä 70 %:n osuuteen koko myynnin volyymistä. Edellisessä tapauksessa tuotanto- ja markkinakytkennät alojen välillä on kuitenkin selvästi osoitettavissa, jälkimmäisessä tapauksessa näin ei ole asian laita. Diversifioitumiskäsitteen teoritisoinnista ja mallittamisesta diversifioitumislukituksiin ovat lähinnä vastanneet Rumelt ja Wrigley.

3.2.4.4. Kansainvälistyminen

Yritystoiminnan kansainvälistämistä, eli yrityksen toiminnan laajentamista kansallisvaltion rajojen ulkopuolelle, ovat varsinkin amerikkalaiset suuryritykset käyttäneet diversifioitumisen ohella huomattavan laajasti toimintansa kasvattamisstrategiana.⁷⁴ Tämä kehitys on johtanut kansallisvaltioiden rajoista riippumattomien monikansallisten globaalien suuryritysten syntymiseen. Suomalaisten yritysten kohdalla kansainvälistyminen on kuitenkin muihin länsimaisiin yrityksiin verrattuna varsin

⁷⁰ Hjerpe, 1979 s. 88-89

⁷¹ Kts. esim. Tainio, Räsänen & Santalainen, 1985 s. 48-53; Porter, 1987 s. 339-344

⁷² Kts. esim. Ansoff, 1957 & 1965; Rumelt, 1974

⁷³ Tainio, Räsänen & Santalainen, 1985 s. 48-53

⁷⁴ Kts. esim. Galbraith & Natheson, 1979; Lohivesi, 1992 s. 18-22

nuori ilmiö. Kansainvälistymiskehityksen osalta 1980-luvun puolivälissä suomalaisia suuryrityksiä tyypiteltiin seuraavasti: 1) Varhain, jo 1950-60 –luvuilla kansainväliseen toimintaan panostaneet ja vakiintuneen kansainvälisyysasteen toimitaan saavuttaneet yritykset. 2) 1970-luvun lopussa ja 1980-luvun alussa melko nopean kansainvälistymisen kasvuvaiheen kokeneet yritykset. 3) Kansainvälistymiseen valmistautuvat ja siihen perustaa luovat yritykset.⁷⁵ Reijo Luostarinen taas on asemoinut suomalaisen teollisuuden ajallisia kansainvälistymiskehityksiä taulukon 19 mukaisesti.⁷⁶ Hän on luokitellut myös suomalaisten yritysten tyypillisimmät kansainvälistymisen keinot, jotka voidaan jakaa kymmeneen eri kategoriaan (taulukko 20).⁷⁷

INTERNATIONALIZATION STAGES OF THE FIRM	
1) 1860-1960	TRADITIONAL EXPORT STAGE (<i>Forest and metal industry</i>)
2) 1960-1970	NEW EXPORT STAGE (<i>Other industries</i>)
3) 1970-1980	FOREIGN OPERATION STAGE
4) 1980-1990	INTERNATIONAL STAGE
5) 1990-	GLOBALIZATION STAGE

Taulukko 19. Suomalaisen teollisuuden kansainvälistymisprosessit

THE OUTWARD FOREIGN OPERATIONS OF THE FINNISH FIRMS
1) EXPORT OPERATIONS
2) LICENSING OPERATIONS
3) FRANCHISING OPERATIONS
4) KNOW-HOW AGREEMENTS
5) CONTRACT MANUFACTURING OPERATIONS
6) PROJECT OPERATIONS
7) COPRODUCTION OPERATIONS
8) CO-OPERATION AGREEMENTS
9) SUBSIDIARY (DIRECT INVESTMENT) OPERATIONS
10) PORTFOLIO INVESTMENT

Taulukko 20. Suomalaisten yritysten kansainvälistymiskeinot

⁷⁵ Tainio, Räsänen & Santalainen, 1985 s. 56-58

⁷⁶ Näsi/Luostarinen, 1991 s. 257-273

⁷⁷ Kts. esim. Näsi/Luostarinen, 1991; Jahnukainen & Vepsäläinen, 1992

Yrityksen kansainvälistymistä ja sen luonnetta voidaan myös analysoida luokittelemalla yritys sen diversifioitumistyyppin mukaan ja suhteuttamalla tämä diversifioitumiskehitys yrityksen kansainvälistymistoimenpiteiden luokitteluun. Tämä analyysi voidaan suorittaa seuraavanlaisen yrityksen diversifioitumispolkuja analysoivan mallin avulla.⁷⁸

”International activities”

MULTI-NATIONAL				
FDI & EXPORTS				
EXPORTS				
DOMESTIC				

SB

DB

RB

UB

”Type of diversity”

SB: *Single business firm*

DB: *Dominant business firm*

RB: *Diversified firm with related businesses*

UB: *Diversified firm with unrelated businesses*

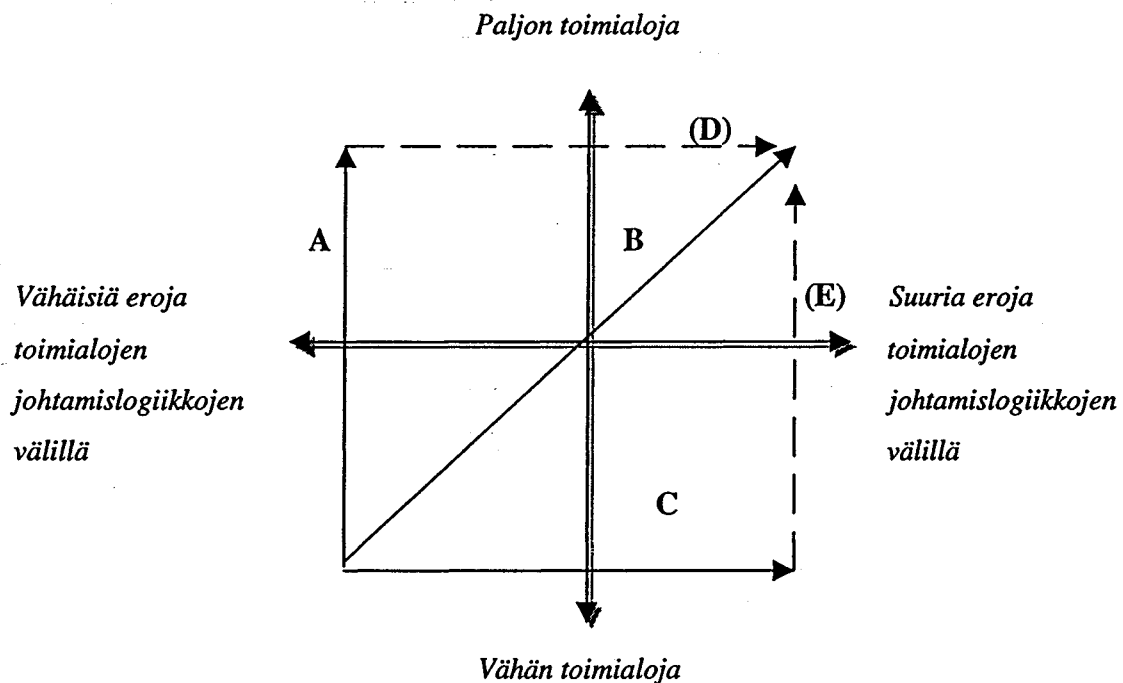
Taulukko 21. Yrityksen diversifioitumispolut vs. kansainvälistymisen luonne

⁷⁸ Näsi, 1991 s. 278

3.2.5. Diversifioitumisen määrittäjiä

3.2.5.1. Monialaistumisen suunnat

Matti Laineman diversifioitumismallissa yrityksen monialaistumisvaihtoehdot voidaan kuvata liikkeenä pitkin tai poikin jalostusketjua. Yritys voi monialaistua siirtymättä pois siltä jalostusketjun osa-alueelta, jolla sen ydintoimiala sijaitsee. Tällöin sen monialaistumisen luonteenomaisin piirre on menestystekijöiden samankaltaisuus sen eri toimialojen välillä. Yritys voi liikkua myös vaakasuorassa suunnassa jalostusketjua pitkin omalta ydintoimialaltaan joko jalostusketjun ylä- tai alavirtaan. Monialakonsernin johtamisen näkökulmasta olennaista on se montako erillistä toimialaa konserniin sisältyy ja ovatko toimialojen menestystekijöiden väliset erot suuret. Monialaistumisen ulottuvuuksia voidaan tarkastella seuraavasta kuviosta.



Taulukko 22. Monialaisuuden aste ja luonne

Kuvion pohjalta voidaan erottaa kolme monialaisuuden perusstrategiaa. Ensimmäinen niistä (A) merkitsee monialaisuuden lisäämistä ilman, että lisätään olennaisesti eroja toimialojen menestystekijöiden välillä. Toinen monialaistumisstrategia (B) edellyttää sekä uusien että menestystekijöiltään täysin erilaisten toimialojen liittämistä portfolioon. Kolmas monialaistumisstrategia (C) on hyvin omintakeinen, sillä siinä siirrytään toimialojen määrää lisäämättä uudelleenjalostusketjun osa-alueelle. Strategiat (D) ja (E) ovat jatkouria eteenpäin kohti suurempaa, laaja-alaisempaa monialaistumista.⁷⁹

⁷⁹ Lainema, 1996 s. 28-30

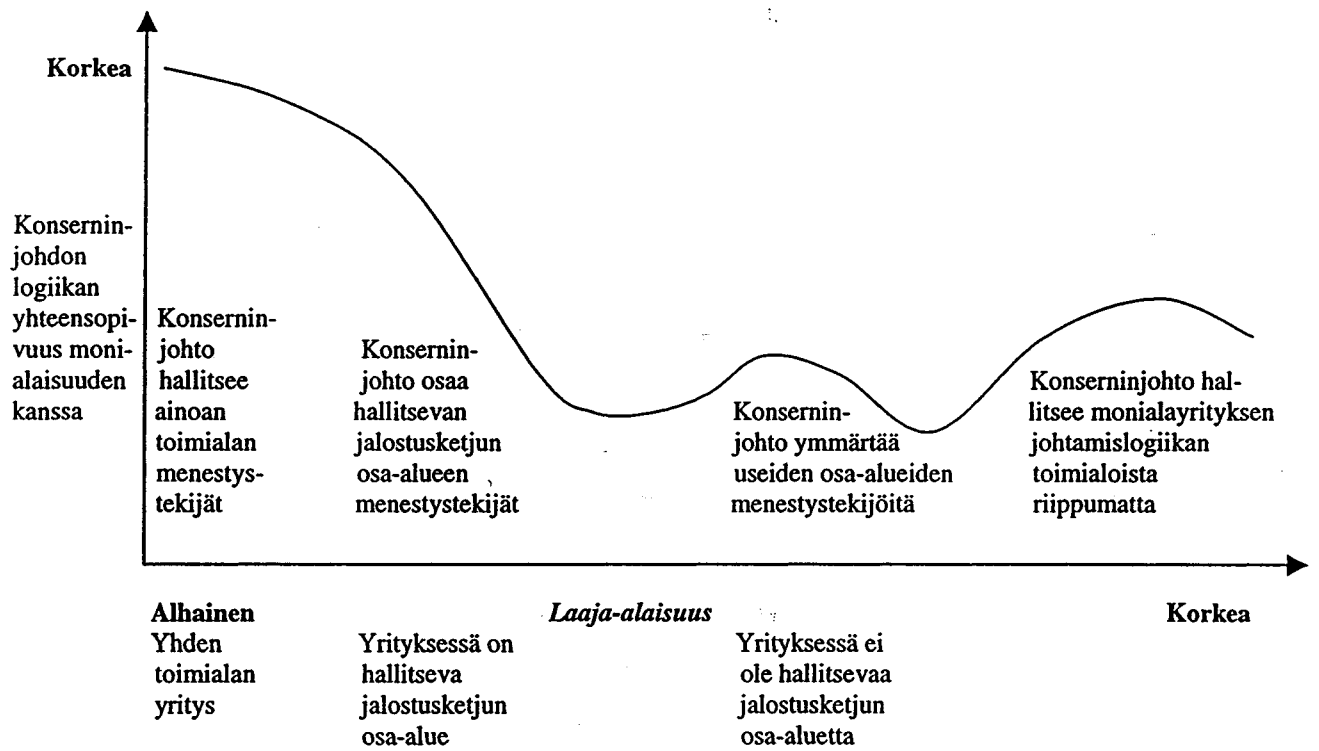
Monialaisuutta on kahdenlaista, kapea-alaista ja laaja-alaista. Kapea-alaiset monialayritykset voivat olla toimialojen määrällä mitattuna yhtä monialaisia kuin laaja-alaiset, mutta niiden toimialojen väliset menestystekijäerot ovat pienempiä. Tässä mielessä ne ovat myös vähemmän monimutkaisia.

3.2.5.2. Hallitsevan jalostusketjun osa-alueen merkitys

Vaikka kilpailu käydään pääasiassa toimialan tai tulosyksikön tasolla, monialayrityksen konserni-johdon on pystyttävä tuottamaan toimialoille lisäarvoa siten, että ne menestyvät kilpailussa paremmin kuin itsenäisinä yksikköinä konsernin ulkopuolella. Tätä lisäarvoa konserni johto voi antaa ainakin kahdella tavalla. Ensiksikin se voi hallita toimialojen menestystekijät niin hyvin, että se pystyy osallistumaan strategiaan päätöksiin ja parantamaan niiden laatua. Toiseksi se voi parantaa tulosyksiköiden toimintaedellytyksiä sellaisella tavalla, joka ei edellytä toimialojen menestystekijöiden tuntemista.

Lainema määrittelee kuinka jalostusketjun eri osa-alueille sijoittuville toimialoille voidaan hahmottaa näille eri ryhmille kuuluvat tyypilliset menestystekijät. Yhdellä ja samalla jalostusketjun osa-alueella sijaitsevien toimialojen menestystekijät ovat lähellä toisiaan ja niiden väliset erot ovat pienempiä kuin erot eri osa-alueilla sijaitsevien toimialojen välillä. Jos monialayrityksen liikevaihdosta yli puolet tulee tietyltä jalostusketjun osa-alueelta, on tämän jalostusketjun osan menestystekijöiden hallitseminen monialayrityksen johtamisen kannalta tärkeää. Jalostusketjun osa-alueita sanotaan hallitsevaksi, mikäli sen osuus on vähintään 50 % yrityksen liikevaihdosta. Menestystekijöiden hallitsemiseen perustuen ja sitä kautta koko konsernin menestymistä selittää paljolti se, millainen on konserni johdon hallitseva yleisjohdon logiikka. Yleisjohdon logiikan hän määrittelee olevan johdon tulkinta ja ymmärrys johtamansa toimialan menestystekijöistä. Monialaistumisen alkuvaiheessa monialayrityksen yleisjohdon logiikka pohjautuu hallitsevan jalostusketjun osa-alueen tai sen tietyn toimialan menestystekijöiden tuntemiseen. Yrityksen johtamisen kannalta onkin kriittistä, miten pitkään konserni johdon jäsenet valitaan hallitsevan jalostusketjun osa-alueen ja ydintoimialan johdon keskuudesta. Niin kauan kuin näin tehdään, hallitsevan jalostusketjun osa-alueen ja ydintoimialan ajatusmallit hallitsevat myös konserni johdon päätöksentekoa. Se, missä määrin konserni johdon hallitseva yleisjohdon logiikka sopii monialayrityksen eri toimialoja koskevaan päätöksentekoon, heijastuu myös monialayrityksen johtamistyyliin ja –järjestelmiin sekä lopulta koko yrityksen menestymiseen.⁸⁰

⁸⁰ Lainema, 1996 s. 30-33



Taulukko 23. Laaja-alaisuus ja konsernin johdon logiikan yhteensopivuus

3.2.5.3. Monialaisuuden vaihtoehdot

Kun monialaistumisstrategia määritellään siksi jalostusketjun osa-alueitten lukumäärän eli laaja-alaisuuden ja hallitsevan osa-alueen sijainnin yhdistelmäksi, johon konserni pyrkii tai jonka se on tietyssä hetkenä saavuttanut, voimme kuvata erilaiset strategiset ryhmät jakamalla monialayritykset typologian pohjalta seuraaviin viiteen ryhmään:⁸¹

- A) Kapea-alainen konserni, jossa ydintoimialaa edustava jalostusketjun osa-alue ja sen menestystekijät hallitsevat. *Kapea-alainen, perinteisen logiikan yritys*
- B) Kapea-alainen konserni, jossa hallitseva jalostusketjun osa-alue ja menestystekijäpohja ovat vaihtuneet uusiin. *Kapea-alainen, uuden hallitsevan logiikan yritys*
- C) Laaja-alainen konserni, jossa ydintoimialaa edustava jalostusketjun osa-alue ja sen menestystekijät edelleen hallitsevat. *Laaja-alainen, perinteisen logiikan yritys*
- D) Laaja-alainen konserni, jossa hallitseva jalostusketjun osa-alue ja menestystekijäpohja ovat vaihtuneet uuteen. *Laaja-alainen, uuden hallitsevan logiikan yritys*
- E) Laaja-alainen konserni, jossa ei enää ole hallitsevaa osa-aluetta eikä hallitsevaa menestystekijäpohjaa. *Laaja-alainen, monilogiikkainen yritys*

Hallitsevan jalostusketjun osa-alueen rooli	Ydintoimialaa edustava jalostusketjun osa-alue hallitseva	Uusi jalostusketjun osa-alue hallitseva	Ei hallitsevaa jalostusketjun osa-aluetta
Levittäytyminen jalostusketjun osa-alueille			
Kapea-alainen (Liiketoiminnat jakautuvat 1-2 osa-alueelle)	A.	B.	
Laaja-alainen (Liiketoiminnat vähintään 3 osa-alueella)	C.	D.	E.

Taulukko 24. Monialayritysten strategiset ryhmät

⁸¹ Lainema, 1996 s. 33-39

3.2.5.4. Malli yrityksen diversifioitumispoluista

Taulukossa 25 esitetyn mallin avulla voimme kuvata tutkimuksen kohdeyritysten monialaisuuden luonnetta ja monialaistumisratkaisujen toteutuksia tutkimuksen aikaperiodina.

Hallitsevan Alueen Olemassaolo Jalostusketjun osa-alueiden lkm., joilla yritys toimii	Ydintoimialan jalostusketjun osa-alueen osuus hallitseva (> 50 %)	Muun jalostusketjun osa-alueen osuus hallitseva (> 50 %)	Ei hallitsevaa (yli 50 %) jalostusketjun osa-aluetta
Yksi			
Kaksi			
Kolme			
Neljä			

Taulukko 25. Malli yrityksen diversifioitumispoluista

3.2.6. Portfolioajattelu ja liiketoimintaportfoliot

Monialaisessa suuryrityksessä konsernijohto joutuu jatkuvasti arvioimaan niitä liiketoimintoja, joissa yritys on mukana, ja niitä, joihin se saattaisi mennä mukaan. Kuten aiemmin mainittiin, kun liiketoiminnan johdon tehtävä on keksiä, miten tietyssä liiketoiminnassa menestytään, konsernijohtoon taas on ratkaistava, missä liiketoiminnassa ollaan mukana ja miten monista liiketoiminnoista muodostuvaa portfolioa kehitetään. Näiden haasteiden seurauksena nousi esille portfoliojohtaminen ja erilaiset portfoliomallit. Portfoliojohtaminen tai -ajattelu vaikutti yhtenä merkittävänä kehityssuuntauksena strategia-ajattelun kehityshistoriassa. Portfoliojohtamisen varsinainen tuleminen ajoittuu 1970-luvun alkuun, jolloin yritysten perinteinen strateginen suunnittelu tarkkoine tulevai-

suuden suunnitelmiseen ja tavoitelaskelmineen oli osoittautunut, ainakin muuttuvissa toimintaympäristöissä, huonosti toimivaksi strategian rakentamisen välineeksi. Portfoliojohtamisen kehittelyn ja teoritisoinnin käynnistämisestä vastasivat lähinnä muutamat konsulttifirmat. Lähestymisen perimmäisenä tarkoituksena oli löytää ratkaisuja suurten diversifioituneiden yritysten toiminnan ohjauksen ongelmiin. Portfoliojohtamisen keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa; 1) portfolioanalyysit, joilla tarkoitetaan metodia, jonka avulla yrityksen liiketoiminta voidaan jakaa yhtenäisempiin osakokonaisuuksiin, arvioida osien kiinnostavuutta yrityksen näkökulmasta ja yrityksen kilpailukykyä niissä muihin yrityksiin verrattuna. Sen avulla voitiin myös ryhmittää osat kehittämisinvestointien ja kassavirtatavoitteiden suhteen erilaisiin etuoikeusryhmiin. Portfoliojohtaminen taas voidaan määrittellä portfolioanalyysiä yhtenä tärkeänä osatekijänä soveltavaksi strategiseksi suunnitteluksi,⁸² 2) liiketoimintaportfolio eli konsernin emoyhtiön omistuksessa olevat juridiset liiketoimintayksiköt, vaikka ne eivät juridisesti omistusosuusmäärien suhteen olisivatkaan konsernin osia ja 3) SBA eli strateginen liiketoiminta-alue (*strategic business area*). Tässä tutkimuksessa portfolioajattelua hyödynnetään lähinnä monialayrityksen liiketoimintaportfolion määrittämisessä sekä konsernitason yritysstrategioiden analysoinnin yhteydessä portfoliomuutoksien ymmärtämisen apuvälineenä. Lohivesi on määritellyt liiketoimintaportfolion muuttumisen muutoksena konsernin liiketoimintaportfolion koostumuksessa; yritysten tai kiinteistöjen tai niiden jonkin osan ostamista, myymistä, uusperustantaa, eriyttämistä, lakkauttamista tai fuusioitumista niin, että tapahtuneilla muutoksilla on ollut vaikutusta konsernin liiketoimintoihin.⁸³

3.2.6.1. Portfolioanalyysit monialayrityksen ohjauksessa

Portfoliomallien ajattelun taustalla oli pyrkimys asemoida ja suhteuttaa konsernin voimavarat ja ympäristön mahdollisuudet toisiinsa.⁸⁴ Perinteisen portfoliojohtamisen keskeisenä ongelmana oli, kuinka tasapainottaa yrityksen rahoitukselliset resurssit eri liiketoimintojen kesken niin, että yrityksen liiketoimintaportfolio olisi mahdollisimman tasapainoinen ja hyvin kannattava kokonaisuus. Portfoliomallien avulla pyrittiin konkretisoimaan eri liiketoimintojen strategista asemaa lähinnä liiketoiminnan elinkaari- ja kilpailutilanneanalyysien avulla; eli missä liiketoiminnassa yrityksen tulisi olla mukana ja toisaalta miten yrityksen taloudelliset resurssit tulisi eri liiketoiminnoille kohdentaa.⁸⁵ Tainio ja Räsänen toteavat portfoliojohtamisen ohjaavan johdon määrittämään uudelleen yrityksen yksiköiden väliset rajat liiketoimintakohtaisiksi ja arvioimaan kunkin yksikön luonnetta

⁸² Lainema, 1996 s. 66

⁸³ Lohivesi, 1992

⁸⁴ Lohivesi, 1992 s. 24

⁸⁵ Kts. esim. Näsi, 1991 s. 34-35

rahoituksen kannalta eli johto voi arvioida systemaattisesti, mistä liiketoiminnoista yritykseen on odotettavissa tuottoja, mille jo kannattaville aloille kannattaa tehdä tarvittavia lisäinvestointeja, mitkä alat vaativat harkintaa siinä, kannattaako niitä kehittää runsain investoinnein, ja mistä aloista kannattaa luopua. Näin voidaan tasapainottaa vapaan pääoman lähteet ja käyttö.⁸⁶

Tunnetuiksi teoreettisiksi portfoliomalleiksi nousivat ainakin Boston Consulting Groupin kehittämä ”kasvumarkkinaosuusmatriisi” (*Growth-share-matrix*), General Electricin ja McKinseyn ”liiketoimintojen arviointimatriisi” (*Business assesment array*), Wrightin ”liiketoimintaprofiili-matriisi” (*Business profile matrix*) sekä Shellin ”toimintapolitiikan ohjausmatriisi” (*Directional policy matrix*).⁸⁷ Kaikki mainitut matriisit rakentuvat sille peruseriaatteelle, että matriisin toisella akselilla tarkastellaan kulloisenkin liiketoimintakokoonpanon vahvuutta suhteessa kilpailu- ja markkinaolosuhteisiin ja toisella akselilla puolestaan kunkin toimialan tai markkinakokonaisuuden houkuttelevuutta, potentiaalia tai elinkaaren vaihetta.⁸⁸ Näiden matriisien avulla voidaan yrittää hahmottaa ja visualisoida eri liiketoimintayksiköiden välisiä vertailuja arvioimalla niiden houkuttelevuutta ja suhteellista markkina-asemaa. Portfoliomallien pohjalta on myös kehitelty niin kutsuttua PIMS-lähestymistä (*The Profit Impact of Market Strategy*), jossa on pyritty valaisemaan markkinaosuuden ja kannattavuuden välisiä relaatioita.⁸⁹

1980-luvun alussa portfolioajattelu, teoreettisena suuntauksena, alkoi vähitellen menettää asemansa, kun sitä kohtaan esitettiin laajaa kritiikkiä. Portfoliomatriiseja kritisoitiin muun muassa niiden liian yksinkertaistavasta otteestaan, käytännön reaalimaailman todellisuudesta irtautumisesta sekä niiden sopimattomuudesta mittaamaan tarkoitettuja asioita. Tänä päivänä portfolioajattelu vaikuttaakin lähinnä yritysten liiketoimintaportfolioiden ja strategisten liiketoiminta-alueiden määrittämisen apuvälineenä. Kuitenkin, yksistään käytettynä portfolioanalyysi on riittämätön väline yritysjohdon pääoman kohdentamis- eli allokaatoratkaisuja tehtäessä, sillä se ei ota huomioon esimerkiksi portfolioon kuuluvien toimialojen mahdollisia keskinäisiä kytkeitä eli synergiaa. Jonkin tietyn toimialan strateginen merkitys koko yrityksen kehittymisen kannalta voi olla esimerkiksi siinä, että se tukee jotakin muuta kannattavampaa liiketoimintaa tai jonkin uuden toimialan liittäminen yritykseen sen kokonaisuuden toiminnan kehittämiseksi.

⁸⁶ Kts. esim. Räsänen, 1992 s. 164-165; Tainio, Räsänen & Santalainen, 1985 s. 121-124

⁸⁷ Kts. esim. Räsänen, 1994 s.163-166; sekä tutkimusliitteet

⁸⁸ Lohivesi, 1992 s. 24

⁸⁹ Kts. esim. Näsi, 1991

Johnson & Scholes ovat kiteyttäneet, konsernistrategian näkökulmasta, yrityksen liiketoimintaportfolion kehittämisen suunnat seuraavasti:

- 1) *vetäytyminen jostakin liiketoiminnasta*
- 2) *liiketoiminnan sulauttaminen (consolidation) osaksi muita liiketoimintoja*
- 3) *markkinapenetraatio eli oman osuuden kasvattaminen markkinoilla*
- 4) *tuotteiden kehittäminen eli uusien tuotteiden tarjoaminen entisille markkinoille*
- 5) *markkinoiden kehittäminen eli uuden kysynnän luonti entisille tuotteille*
- 6) *monialaistuminen joko entisiin liittyville tai liittymättömille aloille.*

Yrityksen liiketoiminnan kehittämisen keinoja he erittelevät seuraavasti; 1) sisäinen kehittäminen, 2) yritysostot tai 3) yhteisyritykset ja muut strategiset liittoumat.⁹⁰

3.2.6.2. Ydinosaaminen ja synergioiden etsintä

Kysymys diversifioituneen yrityksen menestymisen konseptista, eli millaisella konsernistrategialla ja liiketoimintaportfolion kokoonpanolla monialayritys voi menestyä, on synnyttänyt monia teoreettisia selitysmalleja, kuten esimerkiksi synergia tai toimialojen väliset sidonnaisuudet, ydinpätevyydet (*core competencies*), yleisjohdon logiikka (*general management logic, josta enemmän kappaleessa 3.2.8.1.*) sekä strategisen johtamisen tyylit.

Matti Laineman mukaan synergia on ollut liikkeenjohdon epämääräisempiä käsitteitä. Igor Ansoff piti sen hyödyntämismahdollisuuksia itsestään selvinä monialayrityksen yhdistäessä yksikkönsä strategiseksi liiketoimintaryhmiksi. Michael Porter taas kielsi synergian käsitteen epäselvänä, mutta korvasi sen yksikköjen välisillä riippuvuuksilla, joiden johtaminen oli hänen mielestään yksi harvoista konserninjohdon mahdollisuuksista luoda lisäarvoa. Näitä riippuvuuksia oli kahdenlaisia: osaamisen siirtämistä tai yhteisten resurssien jakamista. Rumeltin mukaan synergiat ovat juuri niitä sidoksia liiketoimintojen välillä, jotka määrittelevät sidonnaisen monialaistumisstrategian. Juuri ne tekevät monialayrityksen johtamisen vaikeaksi.⁹¹ Synergioiden johtamisesta Lainema mainitsee, että niiden johtaminen asettaa vaatimuksia organisaatorakenteelle, yrityskulttuurille ja vuorovaikutussuhteille. Konserninjohto kykenee johtamaan niitä ainoastaan, jos konserni on hyvin kapea-alainen, mieluummin yhdelle jalostusketjun osa-alueelle keskittynyt, ja se ymmärtää toimialojen menestystekijöitä ja osallistuu aktiivisesti strategian kehittämiseen.

⁹⁰ Kts. esim. Johnson & Scholes, 1993

Ydinpätevyyden käsitteen (*core competencies*) kehittäjät ovat C. K. Prahalad ja Gary Hamel. He määrittävät käsitettä siten, että ydinpätevyys on ”osaamisrypäs” erityisosaamisia ja teknologiaosaamisia mieluummin kuin vain yksi erityinen taito tai teknologiaosaamisen osa-alue.⁹² Alun perin Prahalad ja Hamel käyttivät ainoastaan teknologiaesimerkkejä. Periaatteessa konsernissa voi kuvitella olevan monenlaisia resursseja ja monenlaista osaamista, joita voitaisiin pitää ydinpätevyyksinä. Ydinosaaminen edustaa siten organisaation yksilöiden erityisosaamisten ja erityistaitojen integraatioita.⁹³ Ydinosaamiskäsitteen osalta löytyy monia vaihtoehtoisia tapoja sen luokitteluun, mutta Prahalad ja Hamel ovat itse tyypitelleet ydinosaamiskäsitteen kolmeen kategoriaan seuraavasti:⁹⁴ 1) markkinointiperusteiset erityisosaamiset (*market-access competencies*), 2) integraatioperusteiset erityisosaamiset (*integrity-related competencies*) ja 3) toimintoperusteiset erityisosaamiset (*functionally-related competencies*).

Dorothy Leonard-Barton laajentaa ydinpätevyyden käsittämään minkä tahansa ”osaamisryppään”, jonka avulla yritys kykenee erottautumaan muista ja hankkimaan kilpailuedun. Hän erottaa neljä ydinpätevyyksien ryhmää: osaamisen, tekniset ja liikkeenjohtamisen järjestelmät sekä arvot. Ydinpätevyyksien tunnistaminen ja kehittäminen on yksi konsernijohdon tehtävistä.

Strategisen johtamisen tyylien tutkijoina ovat etupäässä vaikuttaneet Goold Michael ja Campbell Andrew. He ovat tutkimuksissaan tunnistaneet erilaisia strategisen johtamisen tyyliä. Kolme hallitsevinta niistä ovat: 1) taloudellisen valvonnan tyyli, 2) strategisen valvonnan tyyli ja 3) strategisen suunnittelun tyyli

Jokainen tyyli toimii tietynlaisessa tilanteessa ja toisaalta valittu tyyli riippuu johtajasta. Goold ja Campbell tulivat siihen tulokseen, että liiketoiminnan luonne määräsi pitkälti strategisen johtamisen tyylin valinnan. Mitä useampia liiketoimintasektoreita ja mitä enemmän liiketoiminta-alueita, sitä luonnollisemmin valinta kohdistui taloudellisen valvonnan tyyliin. Mitä enemmän sidoksia oli liiketoiminta-alueiden ja sektoreiden välillä, sitä useammin valittiin strategisen suunnittelun tyyli. Strategisen valvonnan tyyli on ”hyväksyttävä kompromissi”. Kannattavuuden heiketessä se voi olla myös väline liikuttaessa strategisesta suunnittelusta kohti taloudellista valvontaa ja päinvastoin.⁹⁵

⁹¹ Lainema, 1996 s. 200

⁹² Prahalad & Hamel, 1990 & 1994 (s. 202)

⁹³ Hamel & Heene, 1994 s. 11

⁹⁴ Hamel & Heene, 1994 s. 16-18

⁹⁵ Lainema, 1996 s. 70-71 ja 202

3.2.7. Tutkimuksen ”strateginen kampa”

Tutkimuksen strateginen kampa on saanut muotonsa aiemmin mainituista tutkimusmalleista sekä tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakentamisen yhteydessä esiinnousseista keskeisistä asioista monialayrityksien konsernistrategioiden tutkimuksen kontekstissa. Strategisen kamman piikeiksi ja samalla empiirisen tutkimuksen tutkimuskohteiksi olen täten valinnut seuraavat tutkimuksen alaiset kohteet kohdeyrityksissä.

1) KOHDEYRITYKSEN ROOLI LAAJEMMASSA KOKONAISUUDESSA <ul style="list-style-type: none">• Historiallinen rooli tai yhteiskunnallinen tehtävä• Nykyinen rooli ja sen muutokset (<i>Mitä se tekee? Kenelle? Millaisia ovat asiakkaat?</i>)
2) TALOUDELLISET TUNNUSLUVUT JA KANNATTAVUUS <ul style="list-style-type: none">• Kohdeyrityksen toiminta taloudellisten tunnuslukujen valossa; vuosina 1980-1998
3) KOHDEYRITYKSEN STRATEGINEN TODELLISUUS <ul style="list-style-type: none">• Liiketoiminnan yritysstrategiset muutokset (<i>Diversifioitumiskehitykset</i>)• Liiketoimintaportfolion rakenteelliset muutokset (<i>Toimialamuutokset, lajitelma jne.</i>)
4) KOHDEYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN <ul style="list-style-type: none">• Kansainvälistymisaste ja sen muutokset (<i>Minkäluonteisella strategialla?</i>)• Kansainvälistymisen rakenteellinen kehitys (<i>Mille ja millaisille markkinoille?</i>)
5) YRITYSTAUSTA JA SEN MUUTOKSET <ul style="list-style-type: none">• Omistusrakenteen muutokset ja yksityistämiskehitys• Valtion rooli ja merkitys sfäärinä• Yhteiskunnallisen keskustelun ja politiikan vaikutukset
6) MERKITTÄVÄT HENKILÖT KOHDEYRITYKSEN TOIMINNASSA <ul style="list-style-type: none">• Julkisen materiaalin esille tuomat henkilöt (<i>Avainhenkilöt tai -ryhmät</i>)

Taulukko 26. Tutkimuksen strateginen kampa

3.2.8. Logiikat monialayrityskontekstissa

Yrityksen johtaminen on työtä, jonka tekijät kantavat vastuun liiketoiminnan (tai yritystoiminnan) linjauksesta eli strategiasta ja siitä organisaatiosta, joka liiketoimet toteuttaa. Johtamistyössä on kyse aidosti epävarmoista ja monimuotoisista ratkaisuista tietyissä historiallisissa tilanteissa, joihin usein myös liittyy ristiriitaisuuksia toivotun strategian ja vallitsevan organisaation välillä.⁹⁶ Johtamistyön kollektiivisen luonteen ja monimuotoisuuden vuoksi on hyödyllistä ottaa käyttöön käsite ”liikkeenjohdon toimintalogiikka”. Tämän tutkimuksen osalta, tarkastelunäkökulma keskittyy erityisesti konserninjohdon hallitsevan yleisjohdon logiikan alueelle.

3.2.8.1. Hallitseva yleisjohdon logiikka

Ensimmäisiä määritelmiä yrityksen toimintalogiikasta ja sen luonteesta on esittänyt esimerkiksi Karpik, joka määritteli käsitettä siten, että sillä tarkoitetaan taloudellisen toimijan, kollektiivin tai yksilön työssään noudattamia periaatteita.⁹⁷ Suuryrityksiä tutkiessaan Karpik on havainnut muun muassa seuraavanlaisia toimintalogiikoita: sopeutumislogiikka, mainelogiikka, tekninen logiikka, tuotannon logiikka, kannattavuuslogiikka, valtalogiikka ja innovaatiologiikka.

Prahalad & Bettis määrittelivät vuonna 1986 hieman spesifisemmän käsitteen, hallitsevan yleisjohdon logiikka (*dominant general management logic*), yrityksen strategisen johtamisen kontekstiin. Heidän mukaansa yleisjohdon logiikka käsitti ne ajattelumallit, jotka johto oli kokemustensa pohjalta toimialaltaan omaksunut. Lisäksi jokaisessa yrityksessä alkuperäinen yleisjohdon logiikka pohjautui aina alkuperäiseltä ydintoimialalta peräisin oleviin johtamiskokemuksiin.⁹⁸ Lainema on täsmentänyt hallitsevan yleisjohdon logiikan käsitettä johdon tavaksi hahmottaa liiketoiminta ja tehdä esimerkiksi resurssien jakoon liittyviä päätöksiä. Tämä yleisjohdon logiikka säilyy johdon mielessä käsityksinä tai ajatusmalleina, jotka muodostavat yhteensopivan kokonaisuuden.⁹⁹ Norman on taas määrittänyt yrityksen tai johtajien johtavia käsityksiä siten, että ne ovat syntyneet yrityksen historiallisen kehityksen ja sen merkittävien hahmojen yksilöllisen kehityksen tuloksena.¹⁰⁰

Tässä tutkimuksessa logiikkatarkastelu pohjautuu nimenomaan hallitsevan yleisjohdon logiikan ja monialayrityksen strategisen johtamisen väliseen suhteeseen.

⁹⁶ Kts. esim. Räsänen, 1992

⁹⁷ Karpik, 1978 s. 48

⁹⁸ Kts. esim. Prahalad & Bettis, 1986

⁹⁹ Lainema, 1996 s. 25

¹⁰⁰ Norman, 1983

Hallitsevan yleisjohdon logiikan käsitteeseen liittyen, Räsänen ja Erikson tarkastelevat logiikkaa liiketoimintatason näkökulmasta ja määrittävät yrityksen johdon liiketoimintalogiikan käsitteen tarkoittamaan tapaa, jolla tietty johto (*johtaja tai johtamistyötä tekevä ryhmä*) ratkaisee yrityksen strategiaongelman ja organisointiongelman. Kyse on siitä sisällöllisestä rationaliteetistä, jonka perusteella valitaan tietyt ratkaisut näihin yhtäaikaisiin ongelmiin. Toimintalogiikka muodostuu heidän mukaansa 1) toiminnan tavoitteista ja 2) toiminnan mahdollisista keinoista ja legitimitetin perustelevasta päämäärästä.¹⁰¹ Samassa merkityksessä toimintalogiikan kanssa voidaan käyttää termiä ”toimintakoodi” ja puhua koodin vaihdosta (*code switching*) silloin, kun toimija siirtyy logiikasta toiseen.¹⁰² Räsänen on vielä tarkentanut liiketoimintalogiikan määrittelyä luokittelemalla ne neljään perusrhyhmään seuraavasti.¹⁰³

IDEOLOGIA	PÄÄMÄÄRÄ	TAVOITE	KEINO
<i>Monopolilogiikka</i> ”Kansallisuusaate”	Kansakunnan etu	Markkinoiden hallinnan ylläpito	Yksinoikeus resurssien käyttöön
<i>Tuottavuuslogiikka</i> ”Taloudellinen rationalismi”	Taloudellisuus	Omien resurssien tehokkaampi käyttö	Markkinaosuuden kasvattaminen
<i>Opportunismi-logiikka</i> ”Vapaa yrittäjyys”	Vaurastuminen (ja sosiaalinen nousu)	Muuttuvien markkinoiden hyväksikäyttö	Resurssien ostaminen ja myyminen
<i>Innovaatio-logiikka</i> ”Modernismi”	Jälkeenjääneisyyden korjaaminen/ johtavan aseman saavuttaminen	Tekniset (ja kulttuuriset) edistysaskeleet resurssien laadussa	Markkinoiden kehittäminen

Taulukko 27. Liiketoiminnan neljä peruslogiikkaa

3.2.8.2. Diversifioitumisen ja yleisjohdon logiikan yhteensopivuus

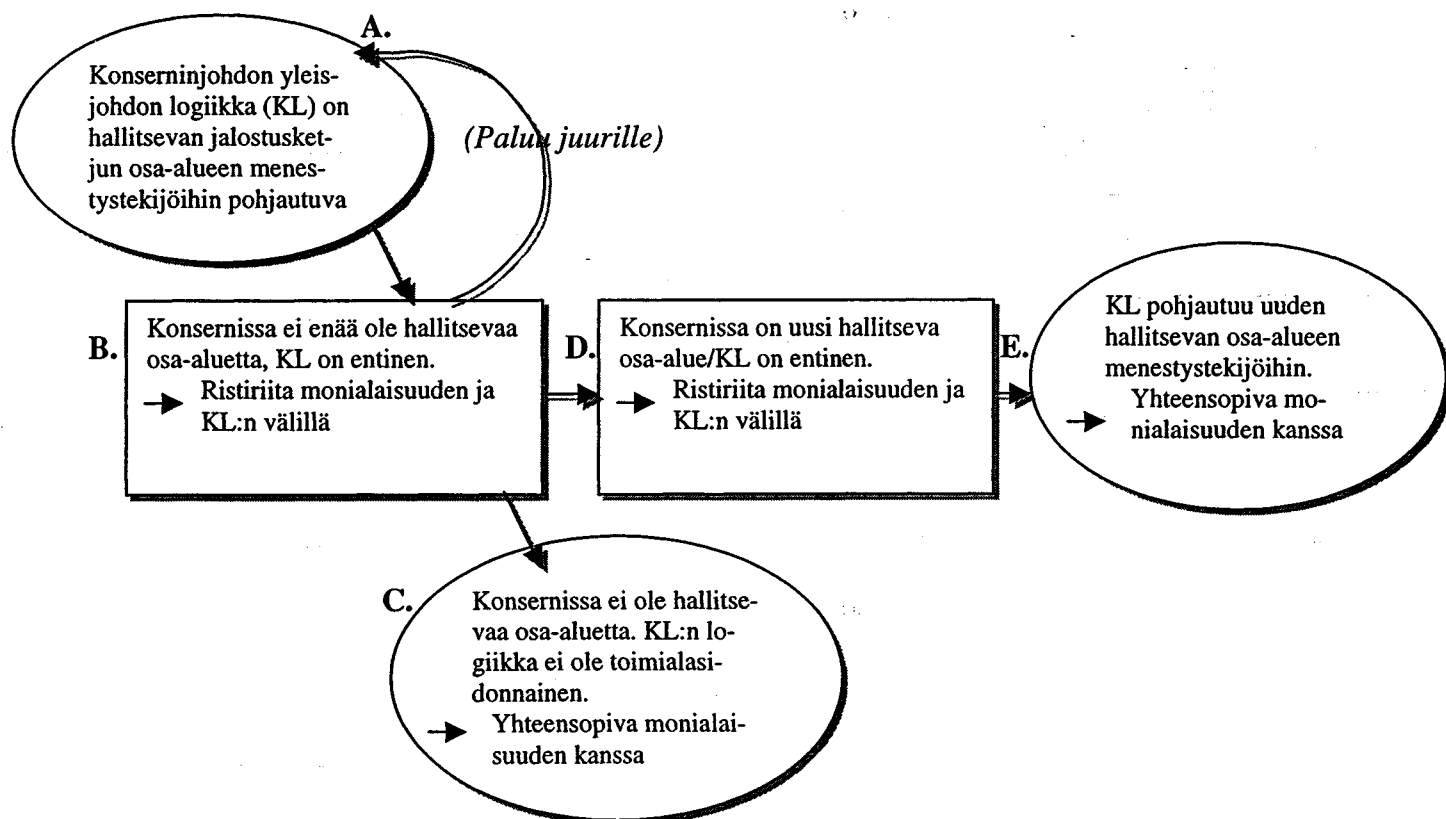
Analysoitaessa yrityksen diversifioitumisen ja sen hallitsevan yleisjohdon logiikan yhteensopivuutta, on syytä hieman tarkentaa käsitteiden suhteeseen vaikuttavia taustamäärittäjiä. Yrityksen johdon yleisjohdon logiikka on syntynyt kyseisessä yrityksessä ja se sisältää sekä toimialaan että

¹⁰¹ Räsänen & Erikson, 1993 s. 5-6

¹⁰² Grieco & Whipp, 1992 s. 78-85

¹⁰³ Räsänen, 1994 s. 131

itse yritykseen liittyneitä käsityksiä. Vaikka yleisjohdon logiikka muuttuu ajan mukana, tietyn yhdellä toimialalla toimivan yrityksen johto jakaa useimmiten samat yhteiset käsitteet.¹⁰⁴ Prahalad & Bettis toteavat myös samansuuntaisesti, että yrityksen kullakin liiketoimintasektorilla on oma toimimisen tapansa ja toimimisen logiikkansa (dominant logic). Logiikka tarkoittaa tässä yhteydessä sitä tiettyä rationaliteettia, joka on kyseiselle toimimissektorille ominaista.¹⁰⁵ Jokainen konserni on alussa ollut vain ydintoimialan käsittävä yritys. Huolimatta yrityksen monialaistumiskehityksestä, konsernin johto saattaa edelleen omata tämän ydintoimialan menestystekijöihin pohjautuvan yleisjohdon logiikan. Monialakonsernin johtamiseen liittyvät vaikeudet perustuvatkin usein juuri tähän ongelmaan, että yrityksen monialaistuessa sen toimialojen ja konsernin johdon yleisjohdon logiikat eivät välttämättä ole enää yhdenmukaisia. Kyseistä tilannetta hankaloittaa edelleen se, että johtajien kerran oppiman yleisjohdon logiikan poisoppiminen ja korvaaminen uudella on erityisen hankala prosessi. Yrityksen menestymisen kannalta onkin oleellista se, miten tehokkaasti konsernin johto pystyy oppimaan ja sisäistämään yrityksen ydintoimialan ulkopuolisten toimialojen menestystekijät ja sitä kautta löytämään tasapainon monialaisuuden ja hallitsevan logiikan välillä. Lainema on mallittanut tämän prosessin luonnetta



Taulukko 28. Kehityspolut kapea-alaisesta, yhtenäisen logiikan yrityksestä uusiin monialaisuuden ja hallitsevan logiikan yhteensopiviin rakenteisiin

¹⁰⁴ Lainema, 1996 s. 25

¹⁰⁵ Prahalad & Bettis, 1986 s. 486

4. TUTKIMUSAINIESTON KUVAILU; KOHDEYRITYSTEN EMPIIRISET STRATEGIAKUVAUKSET VUOSILTA 1980-1998

Tutkimuksen empiirisessä osassa esitän strategiseen kampaan nimettyjen tutkimuskohteiden analysoinnin perusteella saadut tutkimusaineiston oleellimmat asiakohdat ja -kokonaisuudet. Tutkimusaineiston materiaali koostui jo aiemmin mainitsemistani kohdeyritysten ja toimialan julkisesta materiaalista ja dokumenteista. Vuoden 1998 osalta on mainittava, että se on mukana tutkimuksessa siltä osin kuin aineiston saanti on ollut mahdollista ottaen huomioon tutkimuksen valmistumisen ajankohta. Täten tämä osio esittää tutkimuksen aikaperspektiivin mukaiset kohdeyrityksien strategiakuvaukset hyödyntäen kirjallisen raportoinnin ohessa erilaisia tutkimusaineiston ymmärtämistä selkiyttäviä ja havainnoivia taulukoita ja kaavioita.

4.1. VALMET OY:N KEHITYSKULKU VUOSINA 1980-1998

4.1.1. Valmet Oy:n rooli laajemmassa kokonaisuudessa

4.1.1.1. Historiallinen rooli ja yhteiskunnallinen tehtävä

Kohdeyrityksistä Valmetin osalta, sen syntyyn vaikuttavien tekijöiden ja perustamisajankohdan analysoinnin tuloksena, sen alkuroolin hahmottaminen on varsin yksiselitteinen. Suomen valtio loi Valmetin puolustusvoimien tarpeita varten eli *Valmetin rooli ja yhteiskunnallinen tehtävä sen alkuaikojalla oli täydentää yhteiskuntamme infrastruktuurin maanpuolustuksellisia ja kriisivalmiuden tarpeita ja tehtäviä*. Tuolloin alkuaikojen Valmetin muodostivat tehtaot, jotka olivat syntyneet erillisinä eri aselajien tarpeiden mukaan puolustustaloudellisten näkökohtien perusteella. Tosin jo talvisodan jälkeen niiden toiminnan katsottiin kaipaavan jonkinasteista koordinoitua, jolloin yrityksen toimintaperiaatteita tarkistettiin. Käytännössä Valmetin rooli tarkoitti sotateollisuustuotteiden valmistamista, jolloin päätuotteita olivat; lentokoneet, laivat, kuljetuskalusto, tykit, kiväärit, ammus- ja räjähdystarvikkeet.

Rooliperspektiivistä, Valmetin historiaa tarkastelemalla, seuraavat suuremmat muutosvaiheet ajoittuvat sotien jälkeiseen aikaan, jolloin sotien loputtua ja sotatarvikkeiden kysynnän romahdettua, Valmetin tehtaiden ja konepajojen oli suunnattava toimintansa uudelleen ja sopeuduttava uuden ajan vaatimuksiin. Valmetin roolin muotoutumiseen vaikuttivat oleellisesti Suomen sotakorvausvelvoitteet, jotka ohjasivat yhtymää kohti siviiliteollisuutta. *Tuon ajan Valmetin roolia ja yhteiskunnallista tehtävää voisi parhaiten kuvata sen osallistumisella omalta osaltaan täyttämään Suo-*

men valtion sotakorvausvelvoitteita. Valmetin valmistamia sotakorvaustuotteita olivat muun muassa laivat, kuljetuskalusto, erilaiset teollisuuden tarvitsemat metallialan koneet ja tuotteet, rautateiden kalusto, siirto- ja nostolaitteet sekä senaikaiset hienoelektroniikka-alan tuotteet.

Seuraava vaihe Valmetin historiassa, roolia ja yhteiskunnallista tehtävää ajatellen, on ehkä kaikkein problemaattisin johtuen siitä, että sotakorvausvelvoitteista suoriutumisen jälkeen oltiin tilanteessa, jossa yritykselle ja sen toiminnalle oli varsin nopeasti luotava täysin uudet kaupallisesti kestävät suuntaviivat. Päävastuu asiasta annettiin valtioneuvostolle, joka nimittikin saneeraustoimikunnan selvittämään yhtiön kannattavuutta, kilpailukykyä ja tulevaisuuden suuntaviivoja. Käytännön tasolla uusia toimintasuuntia suunniteltaessa Valmetin toiminta-alueiksi kaavailtiin ja kokeiltiin seuraavia vaihtoehtoja; paperikone-, lentokone- ja veturitehdas, ydinvoima, rautatiekalusto-, trukki-, ilmastointi- ja hissiala sekä hienomekaniikasta instrumentointiin liittyvät alat ja lopuksi telakkatoiminta. *Valmetin kolmantena roolina voidaan pitää sen toimimista valtion omistamana taloudellisesti kannattavana metalliteollisuuden (suur)yrityksenä, joka toiminnallaan palvelee osaltaan valtion teollisuusstrategiaa (teollisuuspolitiikkaa) ja työllisyyspolitiikkaa.*

4.1.1.2. Nykyrooli ja sen muutokset

Valmetin nykyroolia ja siinä tapahtuneita muutoksia voi havainnollistaa taulukon 29 mukaisella vertailulla siitä, minkälaisen tehtävän, kuvan tai roolin tutkimuksen julkinen materiaali (*lähinnä yrityksen omaa materiaalia*) Valmetista kussakin tutkimusjakson vaiheessa antaa.

Tutkimusjakson alkuvaiheessa Valmetin roolia leimasi vielä vahvasti sen historiallinen kehityskulku ja siinä tapahtuneet muutosvaiheet. *Täten tuonaikaista yrityksen perusroolia voi luonnehtia seuraavasti: "Valmet Oy on valtioneumistöinen teollisuusyritys, joka toimii liikeloudellisia periaatteita noudattaen pitäen peruspäämääränään toiminnan jatkuvuuden turvaamista".* Valmetin toiminnan perusideana oli sen toimiminen korkeaan insinööritaitoon perustuvien tuotteiden ja palvelusten (*pääasiassa teollisuuden tuotantohyödykkeiden*) toimittajana niin kotimaisilla kuin kansainvälisilläkin markkinoilla. 1980-luvun alussa perusroolia muuttavia tai sen uudelleenmuotoutumiseen vaikuttaneita tekijöitä ja kehityslinjoja olivat muun muassa yhteiskunnassamme ja monilla kansainvälisillä markkinoilla vallinnut taloudellinen lamakausi sekä kilpailun laajentuminen yhä kasvavassa määrin kansainvälisille markkinoille. Myös 1980-luvun puolivälin jälkeen virinneet keskustelut valtion omistamien teollisuusyritysten omistuksen uudelleenjärjestelyistä olivat omalta osaltaan muovaamassa Valmetin ja monien muidenkin valtion omistamien teollisuusyritysten yh-

teiskunnallista roolia ja tehtävää. Valmetin kohdalla yksityistämiskehitysten voidaan katsoa alkaneen vuonna 1988, jolloin se listautui pörssiyhtiöksi. Käytännössä lähes koko 1980-luvun ajan Valmetin toimintaa leimasi sen varsin monialainen (6–7 eri liiketoimintaryhmää käsittävä) liiketoimintaportfolio, jonka koostumusta pyrittiin säätämään niin, että se olisi mahdollisimman tasapainoinen ja riskejä eliminoiva kokonaisuus. Liiketoimintaportfolio sisälsi tuolloin varsin tasavahvoja eri liiketoiminta-alueille sijoittuvia ryhmiä kuten; puunjalostus-, telakka-, automaatio- ja kuljetusvälineryhmä sekä kaksi erillistä traktoriryhmää. Näiden lisäksi yrityksellä oli toimintaa myös puolustusvälineryhmässä ja osakkuusyhtiöiden kautta myös muun muassa autoteollisuudessa.

Tutkimusjakson puolivälissä, 1990-luvun alusta lukien, alkoi Valmetissa varsinainen suurempi roolin muutosprosessi. Tuolloin käynnistyneestä, pääjohtajavaihdoksen jälkeisestä, ajanjaksosta puhutaankin julkisessa materiaalissa toistuvasti nimikkeellä ”uuden Valmetin aikakausi”. Uuden strategisen linjauksensa mukaisesti Valmet aloitti päämäärätietoisin keskittymisen ydinosaamiseensa eli paperikoneisiin ja niihin liittyvien prosessien kehittämiseen sekä ydinliiketoiminnan ulkopuolisten liiketoimintojen järjestelmälliseen karsimiseen. Tähän liiketoimintaportfolion rajuun saneeraukseen liittyivät vielä yhtäaikaiset yrityksen yksityistämiskehitykset sekä kansainvälistymiskehitysten voimakas syventäminen. *Vuoden 1996 jälkeen Valmetin muuttunutta roolia voidaankin kuvata seuraavasti: ”Valmet Oy on maailman johtava yksityinen paperi- ja kartonkikoneiden sekä niihin liittyvän automaation valmistaja”.* Eli Valmetin perusstrategia oli muuttunut voimakkaasta liiketoiminnan diversifioinnista puhtaasti paperikoneisiin ja niihin liittyviin prosesseihin keskittyneeseen liiketoimintaan. Käytännössä Valmet operoi kaikilla merkittävillä markkina-alueilla suunnitellen ja tuottaen asiakkailleen sellu-, paperi- ja pakkausteollisuudessa edistyksellisiä ja luotettavia prosessiratkaisuja, koneita ja palveluja, jotta asiakkaat (*pääasiassa metsäteollisuusyritykset*) menestyisivät omassa liiketoiminnassaan. Vuoden 1997 lopussa Valmetin ydinliiketoiminta eri osa-alueineen käsitti jo yli 90% konsernin liikevaihdosta.

Valmetin viimeisin merkittävä strateginen muutostapahtuma on vuoden 1998 aikana aloitettu Valmet Oy:n ja Rauma Oy:n fuusioitumisprosessi. *Tämän liiton tuloksena syntyy Suomen suurin metallialan yhtiö ja yksi maailman merkittävimmistä metsäteollisuuden koneiden valmistajista (liikevaihdoltaan Suomen seitsemänneksi suurin teollisuusyritys).* Alustavan aikataulun mukaan sulautuminen astuu voimaan kesäkuussa 1999, ja osapuolista, Valmet on liitossa selvästi ”niskan päällä”, sillä Valmetin osakkeenomistajien osuus uudesta yhtiöstä on 57,5% (*Rauma 42,5%*). Käytännössä uuden yhtiön toiminta-alue tulee kattamaan koko ketjun puunkorjuusta jatkojalostukseen.

AJANKOHTA	JULKISEN MATERIAALIN ANTAMA KUVAUS VALMETISTA JA/TAI SEN ROOLISTA
Vuosi 1980	"Valmet Oy on valtionenemmistöinen teollisuusyritys joka toimii liiketaloudellisia periaatteita noudattaen pitäen peruspäämääränään toiminnan jatkuvuuden turvaamista. Tämä edellyttää taloudellisesti kannattavaa toimintaa. Valmetilla on kuusi (7) eri liiketoimintaryhmää; puunjalostuskone-, telakka-, automaatio-, puolustusväline-, kuljetusväline- ja traktoriryhmä (sekä seitsemäntenä Valmet do Brasil)."
Vuosi 1983	"Valmet Oy on valtionenemmistöinen teollisuusyritys, jonka päämääränä on saavuttaa tunnistettu asema sekä kotimaassa että kansainvälisillä markkinoilla korkealaatuisten ja kilpailukykyisten tuotteiden ja palvelusten toimittajana..."
Vuosi 1984	"Valmetin päämääränä on rakentaa tasapainoinen ja kasvava kokonaisuus liiketoiminoista jotka ovat kannattavia ja mukautumiskykyisiä ja jotka perustuvat; korkealaatuksille inhimillisille resursseille, kilpailijoita parempaan arvoon asiakkaalle, tuotekehityksen ja insinööritaidon avulla, markkinointiin joka korostaa arvoa ja palvelua asiakkaalle, kohdentuihin kansainvälisiin toimintoihin sekä alhaisimpiin mahdollisiin kustannuksiin tietyllä laatusallolla. Tämän päämäärän saavuttamisessa Valmet edellyttää yhtä hyvää tai parempaa kannattavuutta, suorituskykyä ja kehittymistä kuin muut erittäin hyvät skandinaaviset yritykset sekä parhaat kansainväliset kilpailijamme."
Vuosi 1987	"Valmetin päämääränä on rakentaa tasapainoinen ja kasvava portfolio kannattavista ja mukautumiskykyisistä liiketoiminnoista, jotka perustuvat; (edellisten lisäksi) strategisiin liittoutumiin sopivien yhteistyöyritysten kanssa..." (Valmet-konserni sijoittuu sijalle 417 Fortune-lehden listalla maailman suurimmista teollisuusyrityksistä Yhdysvaltain ulkopuolella vuonna 1986)
Vuosi 1988	Valmetista julkinen pörssiyhtiö; Valmet listautui v. 1988 Helsingin Arvopaperipörssiin. (Ed. lisäksi)... "Valmetin tehtävänä on kasvavan arvon aikaansaaminen osakkeenomistajillemme". Valmetin historian ensimmäisellä yleisölle suunnatulla osakeannilla laajennettiin konsernin omistajapohjaa ja samalla Valmet otti ensiaskeleet kohden yksityisen pääoman rahoitukseen mukaantuloa.
Vuosi 1991	"Kohden uutta (yksityisempää) Valmet Oy:tä". Valtioneuvosto otti vuoden 1991 aikana kantaa Suomen valtionyhtiöiden omistussuhteisiin. Valmetin osalta eduskunta päätti, että omistuspohjaa voidaan olennaisesti laajentaa nykyisestä luopumalla valtion määränemistövallasta eli valtion äänivalta voi yhtiössä alentua nykyisestä 79.8%:sta aina lähes 50%:iin. Samana vuonna Valmetissa alkoi Matti Sundbergin kauden myötä erityisen voimakas suuntautuminen kohden yrityksen ydinliiketoimintoja.
Vuosi 1994	Konsernin keskittyminen ydinliiketoimintoihinsa etenee; paperi- ja kartonkikoneiteollisuuden keskittyneiden yksiköiden edustama osuus yrityksen liikevaihdosta on nyt jo yli 80%. Organisaatiorakenne on kaventunut 2-3:een osa-alueeseen: 1) Paperi- ja kartonkikoneet 2) Valmet Automation 3) Erityisliiketoiminnot ja Osakkuusyhtiöt.
Vuosi 1996	"Valmet on maailman johtava paperikoneiden valmistaja. Yhtiöllä on tuotantolaitoksia ja huoltotoimintaa kaikilla merkittävillä markkina-alueillaan, Euroopassa, Amerikassa, Aasiassa ja Australiassa. Varsinaisia tuotantolaitoksia Valmetilla on Suomessa, Ruotsissa, Italiassa, Kanadassa, Yhdysvalloissa ja yhteisyritys Kiinassa. Paperi-, kartonki- ja pehmopaperikoneet, massankäsittelylaitteet, paperinjalostuskoneet, rullankäsittely sekä niihin liittyvä automaatio ja voimansiirto muodostavat suurimman osan konsernin liikevaihdosta, yli 90 prosenttia. Konsernin tuotantoon kuuluu myös erikoisautojen kokoonpano." Valmet listautui kolmantena suomalaisena yrityksenä New Yorkin Arvopaperipörssiin v. 1996 ja valtion omistusosuus yrityksestä laski 59:sta 20 prosenttiin.
Vuosi 1997	"Valmet on maailman johtava paperi- ja kartonkikoneiden sekä niihin liittyvän automaation valmistaja. Valmet suunnittelee ja tuottaa asiakkailleen sellu-, paperi-, ja pakkausteollisuudessa kaikkialla maailmassa edistyskellisiä ja luotettavia prosessiratkaisuja, koneita ja palveluja, jotta asiakkaat menestyisivät omassa liiketoiminnassaan parhaalla tavalla. Valmetin toiminta tähtää aina myös kilpailukykyiseen tuottoon osakkeenomistajille ja muille sidosryhmille. Yhtiö on Yksityistetty."
Vuosi 1998	Valmet-Rauma fuusio; tuloksena merkittävä globaali metsäteollisuuden koneistaja.

Taulukko 29. Tutkimusmateriaalin analysoinnin antama kuvaus Valmetista ja/tai sen roolista

4.1.2. Valmetin toiminta taloudellisten tunnuslukujen valossa

KONSERNIN AVAINLUVUT / 1980-1989	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
• LIIKEVAIHTO (MMK)	3144	4241	4557	4919	6005	6088	6620	7268	8518	10 027
• VIENI JA ULKOMAAN TOIMINNOT	1462	2357	2743	3103	4147	4166	4128	4716	5588	7084
• VIENNIN OSUUS LIIKEVAIHDOSTA (%)	47%	56%	60%	63%	69%	68%	62%	65%	66%	71%
• LIIKEVOITTO	70	45	226	391	685	310	182	263	263	74
• TILIKAUDEN TULOS	-34	-168	-262	39	91	107	145	329	329	-348
• HENKILÖSTÖ	17 185	16 084	15 422	15 099	16 258	17 143	17 495	17 342	17 342	19 203
• INVESTOINNIT	266	226	189	192	377	442	506	1277	1277	1048
• TUTKIMUS JA KEHITYSTOIMINTA	71	76	88	92	130	195	202	240	240	335
• TILAUSKANTA (31.12)	4697	5504	4343	3717	4694	4407	4894	5905	5905	8094
• TASEEN LOPPUSUMMA	5148	6128	6389	6276	6641	6908	6674	9204	9204	12 229
• VIERAS PÄÄOMA	442	5429	5982	5370	5153	5164	4741	6687	6687	9006
• OMA PÄÄOMA	727	4442	299	687	839	906	1069	1695	1695	2324
• OMAVARAISUUSASTE (%)					26%	28%	33%	32%	32%	31%

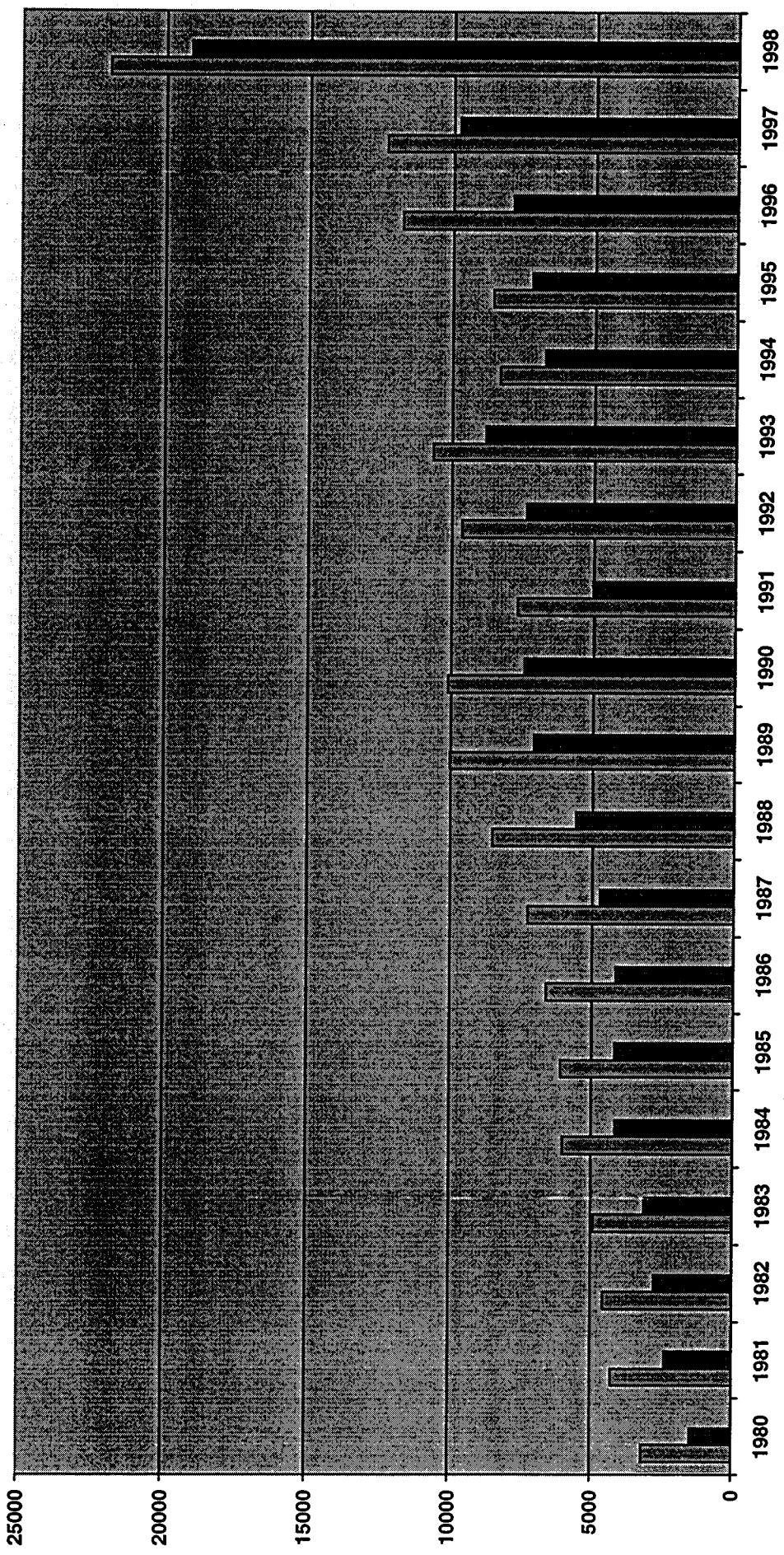
Taulukko 30. Valmet Oy:n taloudelliset tunnusluvut vuosilta 1980-1989

KONSERNIN AVAINLUVUT / 1990-1998	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
• LIKEVAIHTO (MMK)	10 110	7666	9645	10 676	8328	8574	11 764	12 313	21 969*
• VIENTI JA ULKOMAANTOIMINNOT	7428	5021	7376	8838	6753	7208	7891	9799	19 138*
• VIENNIN OSUUS LIKEVAIHDOSTA (%)	73%	65%	76%	83%	81%	84%	67%	80%	87%*
• LIKEVOITTO	-181	-471	171	479	371	530	921	939	1463*
• TILIKAUDEN TULOS	-361	-635	-120	85	173	655	806	863	1093*
• HENKILÖSTÖ	17 646	14 508	17 204	15 716	12 146	12 808	12 871	13 480	23 064*
• INVESTOINNIT	640	623	1209	447	266	461	632	1376	915*
• TUTKIMUS JA KEHITYSTOIMINTA	313	234	256	295	300	374	493	498	689*
• TILAUKANTA (31.12)	4458	3985	5644	5907	6381	9699	8086	7126	7980*
• TASEEN LOPPUSUMMA	10 840	9956	12 200	11 766	8905	9641	8302	10 073	16 638*
• VIERAS PÄÄOMA	8218	7985	10 199	9693	6372	6546	5019	6124	9406*
• OMA PÄÄOMA	1999	1415	1550	1676	2506	3066	3247	3893	7174*
• OMAVARAISUUSASTE (%)	26%	21%	18%	19%	33%	41%	43%	40%	44%*

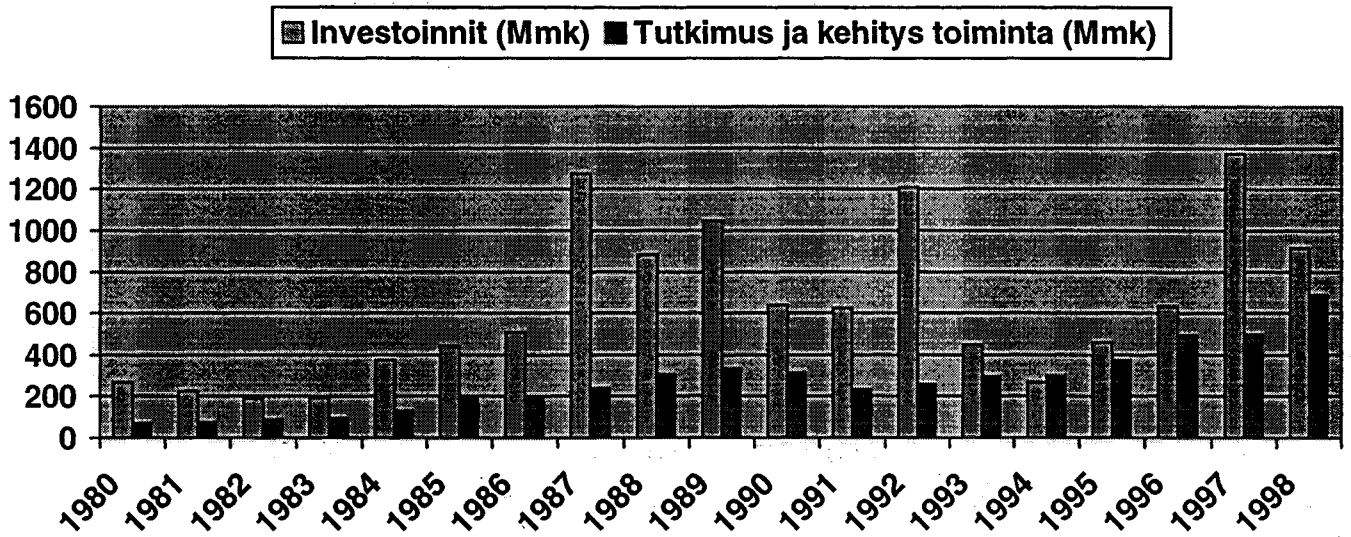
Taulukko 31. Valmet Oy:n taloudelliset tunnusluvut vuosilta 1990-1998 (Valmet-Rauma*)

Seuraavat taulukot 32 – 36 esittävät havainnollisesti muutamien avaintunnuksien kehitysvaiheita Valmet Oy:n toimintahistoriassa.

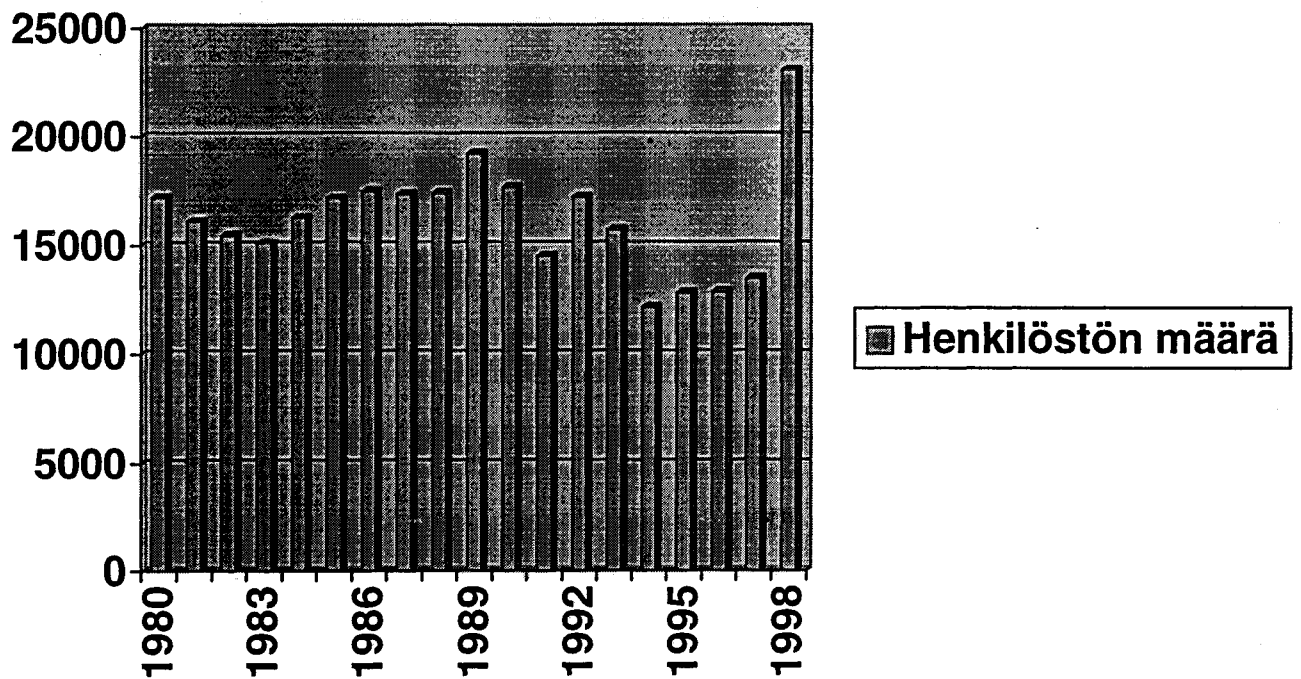
■ Liikevaihto (Mmk) ■ Vienti ja ulkomaan toiminnot (Mmk)



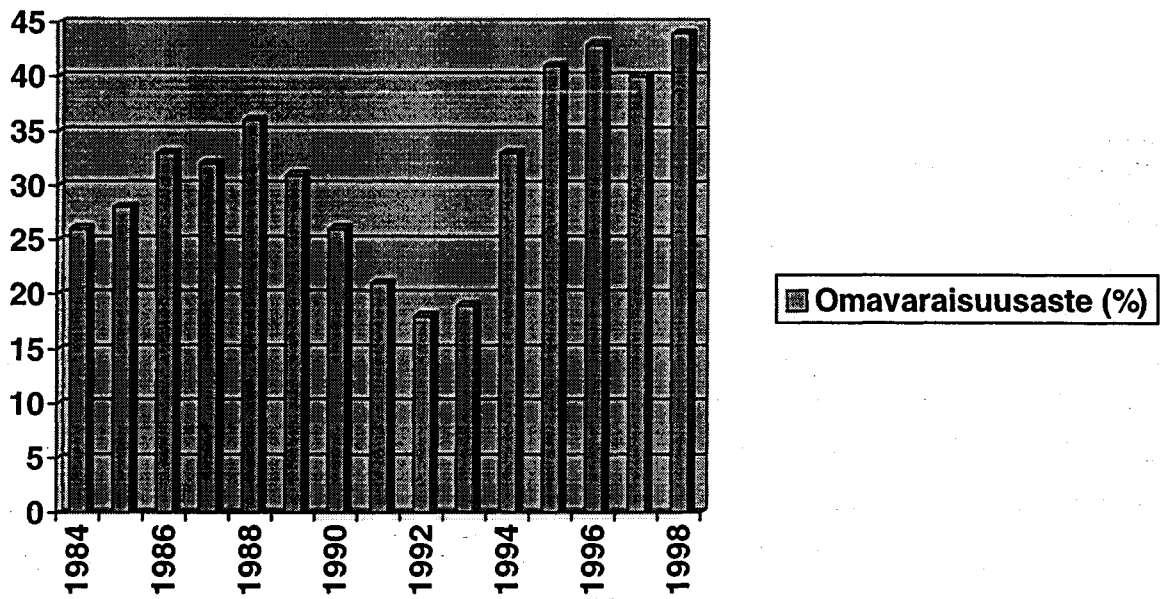
Taulukko 32. Kaavio liikevaihdon sekä viennin ja ulkomaan toimintojen suhteista 1980-1998



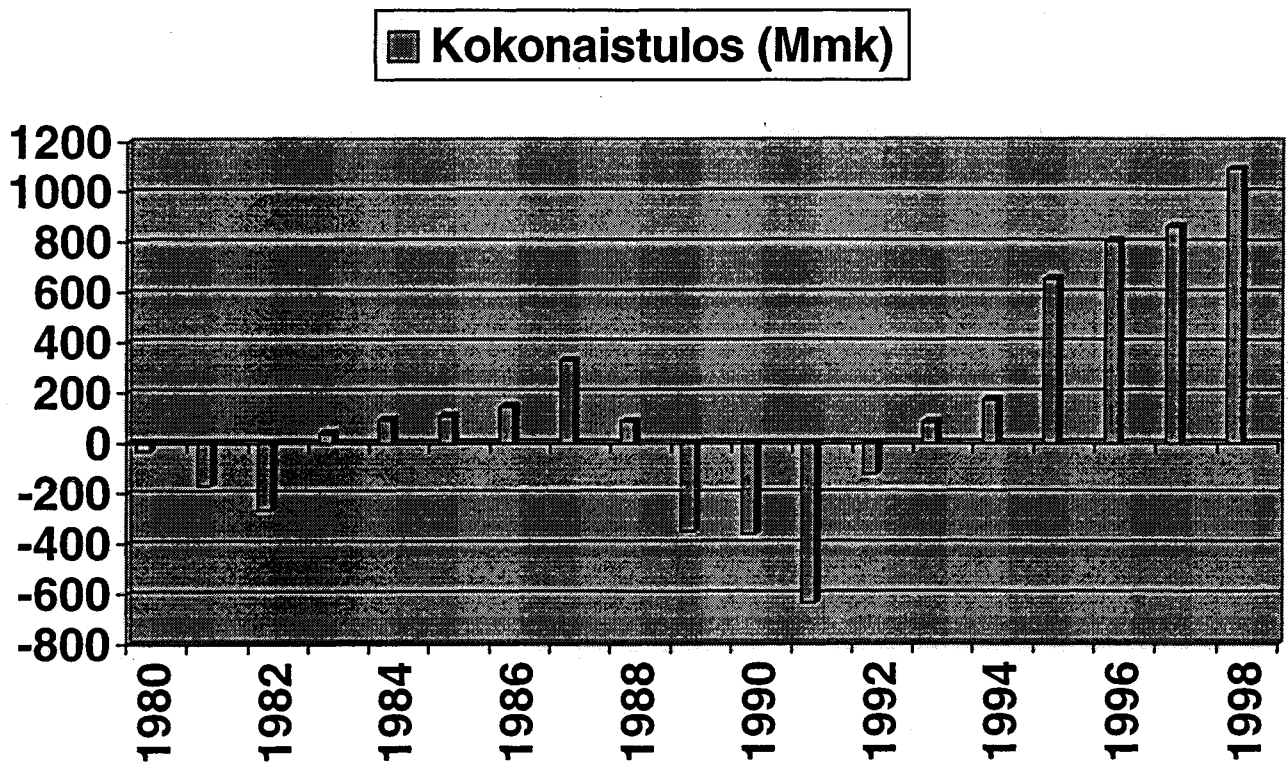
Taulukko 33. Valmet Oy:n panostukset investointeihin ja tutkimus ja kehitystoimintaan 1980-1998



Taulukko 34. Valmet Oy:n henkilöstömäärän muutokset 1980-1998



Taulukko 35. Valmet Oy:n rahoitusrakenteelliset muutokset 1980-1998



Taulukko 36. Valmet Oy:n kokonaistuloksen kehitys 1980-1998

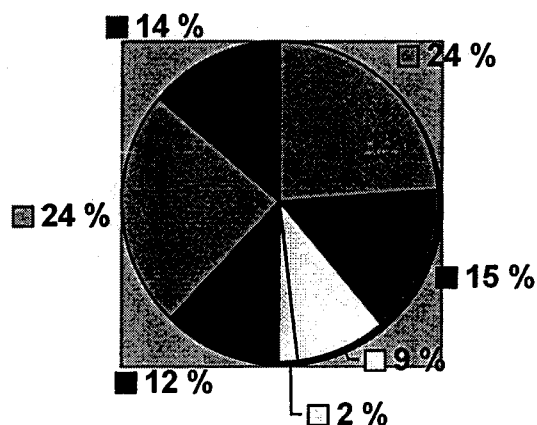
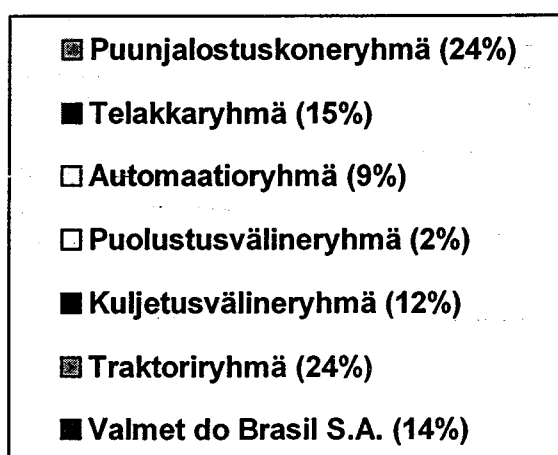
4.1.3. Valmet Oy:n strateginen todellisuus

4.1.3.1. Liiketoimintaportfolion rakenteelliset muutokset

Kohdeyritysten liiketoimintaportfolioissa toteutettuja/tapahtuneita muutoksia olen lähestynyt portfolio-analyysin avulla, kartoittamalla konsernistrategian näkökulmasta tutkimusajanjaksolle kohdistuneet merkittävimmät rakenteelliset muutostapahtumat. Tämä analyysi antaa rakenteellisen kuvauksen siitä, millainen yritys Valmet kussakin tutkimusajanjakson vaiheessa on ollut ja miten sen liiketoiminta-alueellinen kehitysprosessi on muotoutunut. Tutkimusjakson alkuvaiheessa 1980-luvun alussa Valmetin liiketoimintaportfolion koostumusta leimasi varsin voimakas hajautuminen erityyillisille metallisektorin toimialoille. Itse asiassa Valmetilla oli viisi tai kuusi varsin erilaista ja liikevaihdollisesti mitattuna melko tasavahvaa peruspilaria liiketoimintakokoonpanossaan (*taulukko 37*). Tämä kokoonpano säilytti stabiilin asemansa aina vuoteen 1987 saakka, jolloin portfolion kokoonpanossa tapahtui seuraavanlaisia muutoksia; Valmetin ja Wärtsilän välisessä toimialarationalisointisopimuksessa siirrettiin Valmet:ia jo pitkään rasittanut telakkatoiminta Wärtsilä Meriteollisuudelle ja vastaavasti paperikonetoimintaa keskitettiin Valmetin omistukseen. Portfolion uudelleen järjestelyissä puunjalostuskoneryhmän nimi muutettiin paperikoneryhmäksi ja vastaavasti puolustusvälineryhmä sai uudeksi nimekseen lentokoneryhmä (*taulukko 38*). Näiden järjestelyjen johdosta, Valmetin liiketoimintaportfolion voimasuhteita analysoitaessa, voidaan katsoa Valmetin ottaneen ensimmäiset vielä tiedostamattomat askeleensa kohden myöhempää paperikoneyritykseksi kehitysprosessia. Nimittäin tuolloin paperikoneryhmän liikevaihdollinen osuus koko konsernin liikevaihdosta nousi jo 44%:iin ja seuraavana vuonna 1988 jo 51%:iin (*taulukko 39*). Samana vuonna koki myös traktoriryhmä rakenteellista hienosäätöä, sillä se nimettiin uudelleen traktori ja metsäkoneryhmäksi. Jo seuraavana vuonna kyseisen ryhmän eriyttämiskehitys sai jatkoa, joka johti siihen, että traktori- ja metsäkoneliiketoiminnot eriytettiin kokonaan toisistaan omiksi itsenäisiksi liiketoimialoiksi (*taulukko 40*). Seuraavat portfolion rakenteelliset muutokset ajoittuvat vuoteen 1991, jolloin kuljetusvälineryhmä muutettiin Valmet Transmec:ksi ja Valmet do Brasil S.A. sulautettiin osaksi traktoriryhmää. Uudeksi liiketoiminta-alueeksi Valmetin portfolioissa tuli sen entinen osakkuusyhtiö Saab-Valmet, tosin varsin marginaalisella osuudella (*taulukko 41*). Niin kutsutun ”Uuden Valmetin” rakenteellista kehitystä vaativan saneerausohjelman muodossa ohjasi selkeä konsernitason yritysstrategia, jonka päämääränä on ollut karsia yhtiötä raskaasti rasittaneet rönsyalat ja Valmetin muuttaminen puhtaasti kannattavaksi suureksi ja globaaliksi (*yksityiseksi*) paperikoneyritykseksi. Vuonna 1993 Valmetin portfolio koostui kahdesta vahvasta liiketoiminta-alueesta; paperikoneiden yhteyteen kuuluvista osa-alueista (*osuus liikevaihdosta 51%*)

ja toisaalta kuljetusvälineiden piiriin kuuluvista osista, joiden osuus liikevaihdosta oli 48% (taulukko 43). Kyseisenä vuonna Valmetin paperikoneliiketoimintaan liitettiin valtion haltuun joutuneen Tampellan paperikonetoimintaa. Seuraava rakenteellisesti strateginen portfoliomuutos tapahtui vuonna 1995, kun vaikeiden neuvottelujen jälkeen Valmetin traktoriliiketoiminta myytiin Sisu Oy:lle ja näin keskittymisprosessi paperikoneisiin sai jatkoa. Vuonna 1995 paperi- ja kartonkikoneiden liikevaihdollinen osuus konsernin liikevaihdosta oli noussut 74%:iin (taulukko 45), ja edelleen vuonna 1996 jo peräti 82%:iin (taulukko 46). Julkisen materiaalin mukaan yhtiön rakenteellinen muutosprosessi paperikoneyritykseksi ilmoitettiin olevan valmis vuonna 1997, jolloin Valmetin ydinliiketoiminnan vahvuus liikevaihdolla mitattuna oli jo 95% (mukaan laskettu paperikoneisiin liittyvät automaatio- ja voimansiirtoliiketoiminta) ja lopusta 5%:n liikevaihdosta vastasi nk. erityisliiketoiminnot eli autoteollisuuden alalla Valmet Automotive sekä Valmetin osakkuusyhtiöt (taulukko 47). Tässä vaiheessa todelliseksi uhaksi nousi organisaatioon saavutettu selkeys tai sen kapeus, minkä pelättiin olevan liian vähän suhdanteellista vaihtelua sietävä kokonaisuus. Taulukossa 48 olen selvittänyt eri liiketoimintojen kannattavuuslukuja siltä osin kun julkisessa materiaalissa on annettu numeerisia faktoja pelkkien laatusanojen sijaan. Viimeisin rakenteellisesti strateginen siirto tapahtuikin sitten vuonna 1998 Valmet-Rauma fuusion myötä, jossa syntyi Suomen suurin metallialan yritys ja kaikkien yritysten vertailussa maamme kolmanneksi suurin yritys. Syntynyt uusi fuusiorakenne omaakin pienin varauksin selkeätä logiikkaa suhteessa suuriin metsäteollisuuden asiakasyrityksiin, huolimatta toimialojensa varsin laajasta kirjosta (taulukko 49).

Valmetin liiketoimintaportfolio vuonna 1980



Taulukko 37. Valmet Oy:n liiketoimintaportfolion rakenne ja eri liiketoimintojen prosentuaaliset osuudet konsernin kokonaisliikevaihdosta

Valmetin liiketoimintaportfolion voimasuhdemuutokset v. 1981-87

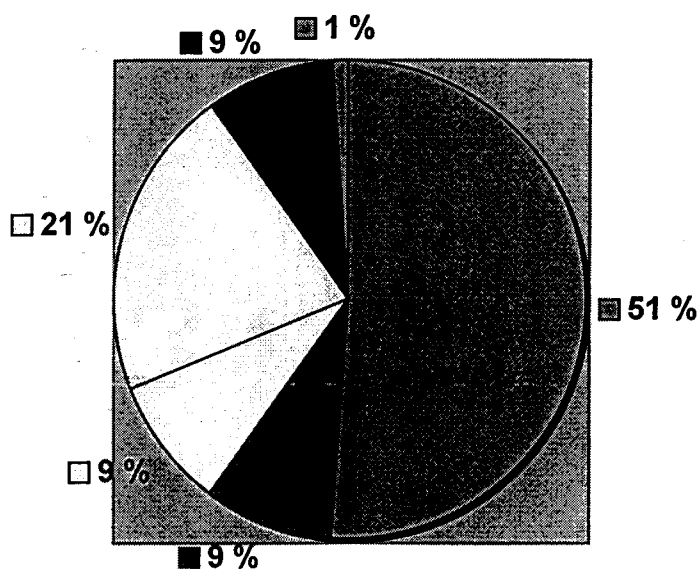
<u>LIIKETOIMINTA-ALUE</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
1) PUUNJALOSTUSKONERYHMÄ	31%	30%	16%	17%	23%	23%	44%**
2) TELAKKARYHMÄ	17%	16%	27%	19%	17%	20%	--*
3) AUTOMAATIORYHMÄ	9%	11%	13%	15%	15%	15%	18%
4) PUOLUSTUSVÄLINERYHMÄ	4%	4%	4%	4%	4%	3%	2%**
5) KULJETUSVÄLINERYHMÄ	11%	10%	13%	11%	10%	10%	11%
6) TRAKTORIRYHMÄ	28%	14%	18%	16%	18%	18%	17%
7) VALMET DO BRASIL S.A.	11%	15%	9%	18%	13%	11%	8%

Taulukko 38. Valmetin liiketoimintaportfolion eri toimialojen väliset voimasuhteet arvioituna konsernin liikevaihdon jakautumisen perusteella v. 1981-87.

(*Valmetin ja Wärtsilän toimialarationalisointisuunnitelman mukaisesti telakkateollisuus siirtyi Wärtsilä Meriteollisuudelle, jossa Valmet on mukana vähemmistöosakkaana ja vastaavasti Wärtsilän omistuksessa ollutta paperikoneomistusta siirtyi Valmetille. **Toimialajärjestelyjen johdosta toimialojen nimet muuttuneet vuonna 1987; jolloin muodostettiin papekoneryhmä ja lentokoneryhmä)

Valmetin liiketoimintaportfolio vuonna 1988

■ Paperikoneet (51%)
■ Automaatio (9%)
□ Kuljetusvälineet (9%)
□ Traktorit ja metsäkoneet (21%)
■ Valmet do Brasil S.A. (9%)
■ Lentokoneet (1%)



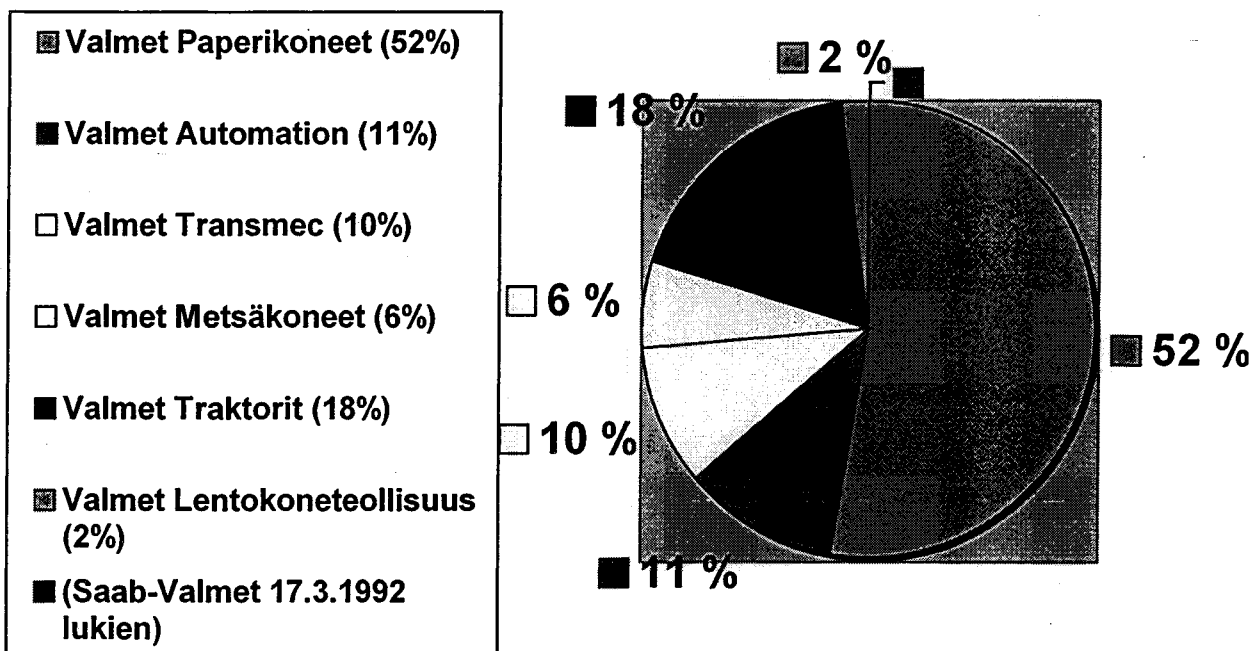
Taulukko 39. Liiketoimintaportfolion eri liiketoimintojen osuudet konsernin kokonaisliikevaihdosta v. 1988

Valmetin liiketoimintaportfolion voimasuhdemuutokset v. 1988-90

<u>LIIKETOIMINTA-ALUE</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>
1) PAPERIKONEET	52%	52%	55%
2) AUTOMAATIO	9%	8%	7%
3) KULJETUSVÄLINEET	10%	11%	10%
4) TRAKTORIT JA METSÄKONEET	21%	11% + 8%*	12% + 7%
5) VALMET DO BRASIL S.A.	10%	9%	6%
6) LENTOKONEET	1%	1%	2%

Taulukko 40. Konsernin liikevaihdon jakautumisen mukainen voimasuhdekehitys eri liiketoimialojen välillä vuosina 1988-90. (*Traktorit ja metsäkoneet eriytetty omiksi liiketoiminta-alueiksi v.1989)

Valmetin liiketoimintaportfolio vuonna 1991



Taulukko 41. Valmetin liiketoimintaportfolio liikevaihdon perusteella jaettuna vuonna 1991

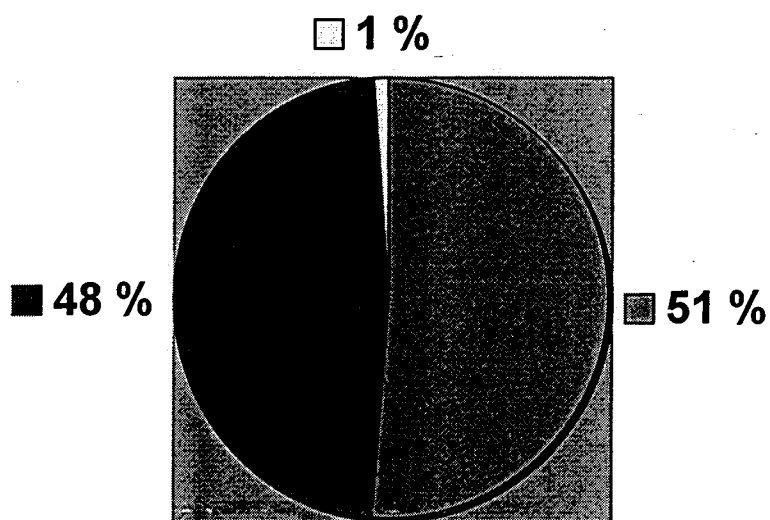
Valmetin liiketoimintaportfolion osakkuusyhtiöt v. 1980-92

<u>VUOSI</u>	<u>OSAKKUUDET</u>
1980-1986	Oy Saab-Valmet AB (osuus 50%), Oy Scan-Auto AB (50%)
1987-1988	Oy Saab-Valmet AB (50%), Oy Scan-Auto AB (50%), Wärtsilä Meriteollisuus Oy (30%), Sako-Valmet Oy (50%), Valmet Otis Oy (30%)
1989-1990	Oy Saab-Valmet AB (50%), Oy Scan-Auto AB (50%), Sako Oy (50%)
1991	Oy Saab-Valmet AB (50%), Oy Scan-Automotive AB (50%), Oy Saab-Auto AB (50%), Sako Oy (50%)
1992	Oy Scan-Automotive AB (50%), Oy Saab-Auto AB (50%), Sako-konserni (50%)

Taulukko 42. Valmetin osakkuusyhtiöt vuosina 1980-1992

Valmetin liiketoimintaportfolio vuonna 1993

<p>■ PAPERI- JA SELLUPROJEKTIT, PROSESSIT JA HUOLTO: 1)Valmet Paperikoneet 2)Valmet-Tampella 3)Valmet Automation</p> <p>■ VAATIVA KULJETUSTEKNIikka JA HUOLTO: 1)Valmet Transmec 2)Valmet Traktori 3)Saab-Valmet 4)Valmet Lentokone-teollisuus</p> <p>□ OSAKKUUSYHTIÖT: 1)Scan-Automotive 2)Saab-Auto 3)Sako 4)Vallox 5)Transtech 6)Sampower</p>
--



Taulukko 43. Valmetin liiketoimintaportfolio liikevaihdon perusteella jaettuna vuonna 1993

Valmetin liiketoimintaportfolio vuonna 1994

<p style="text-align: center;"><u>Valmet Paperiteknologia</u> (osuus liikevaihdosta 58%)</p> <ul style="list-style-type: none">• Painopaperikoneet, sellunkuivatus• Kartonki- ja pehmopaperikoneet, massankäsittely• Huolto• Paperinjalostuskoneet• Ilmajärjestelmät• Valmet Automation
<p style="text-align: center;"><u>Valmet Kuljetusvälineet</u> (osuus liikevaihdosta 41%)</p> <ul style="list-style-type: none">• Valmet Transmec• Valmet Traktorit• Saab-Valmet• Valmet Lentokoneteollisuus
<p style="text-align: center;"><u>Muut ja osakkuusyhtiöt</u> (osuus liikevaihdosta 1%)</p> <p style="text-align: center;">Procons Data (100%), Valfin (100%), Scan-Automotive (50%), Saab-Auto (50%), Sako (50%), Sampower (46%), Vallox (40%), Transtech (25%)</p>

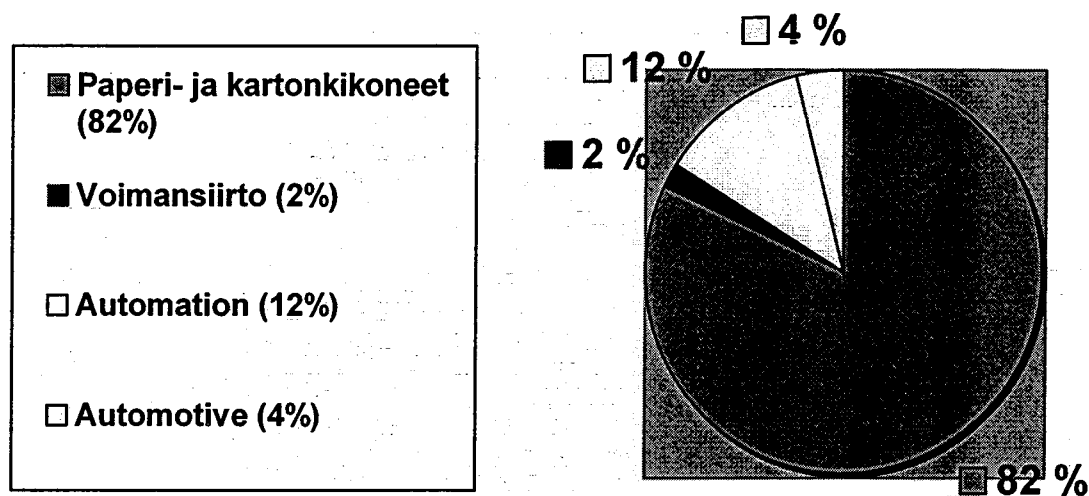
Taulukko 44. Valmet-konsernin liiketoimintaportfolio ja sen liikevaihdon mukainen erittely

Valmetin liiketoimintaportfolio vuonna 1995

<p style="text-align: center;"><u>Paperi- ja kartonkikoneet</u> (osuus konsernin liikevaihdosta 74%)</p> <ul style="list-style-type: none">• Painopaperikoneet, sellunkuivatus• Kartonki- ja pehmopaperikoneet, massankäsittely• Paperinjalostuskoneet• Ilmajärjestelmät• Huolto
<p style="text-align: center;"><u>Valmet Automation</u> (osuus konsernin liikevaihdosta 14%)</p>
<p style="text-align: center;"><u>Erityisliiketoiminnot</u> (osuus konsernin liikevaihdosta 11%)</p> <ul style="list-style-type: none">• Saab-Valmet• Valmet Lentokoneteollisuus• Valmet Voimansiirto
<p style="text-align: center;"><u>Muut ja osakkuusyhtiöt</u> (osuus konsernin liikevaihdosta 1%)</p> <p style="text-align: center;">Valfin (100%) Saab-Auto (50%) Sako (50%) Scan-Automotive (50%) Vallox (40%) Sampower (36,5%) Transtech (25%) Sisu (24%)</p>

Taulukko 45. Valmet konsernin liiketoimintaportfolio ja sen liikevaihdon mukainen erittely

Valmetin liiketoimintaportfolio vuonna 1996



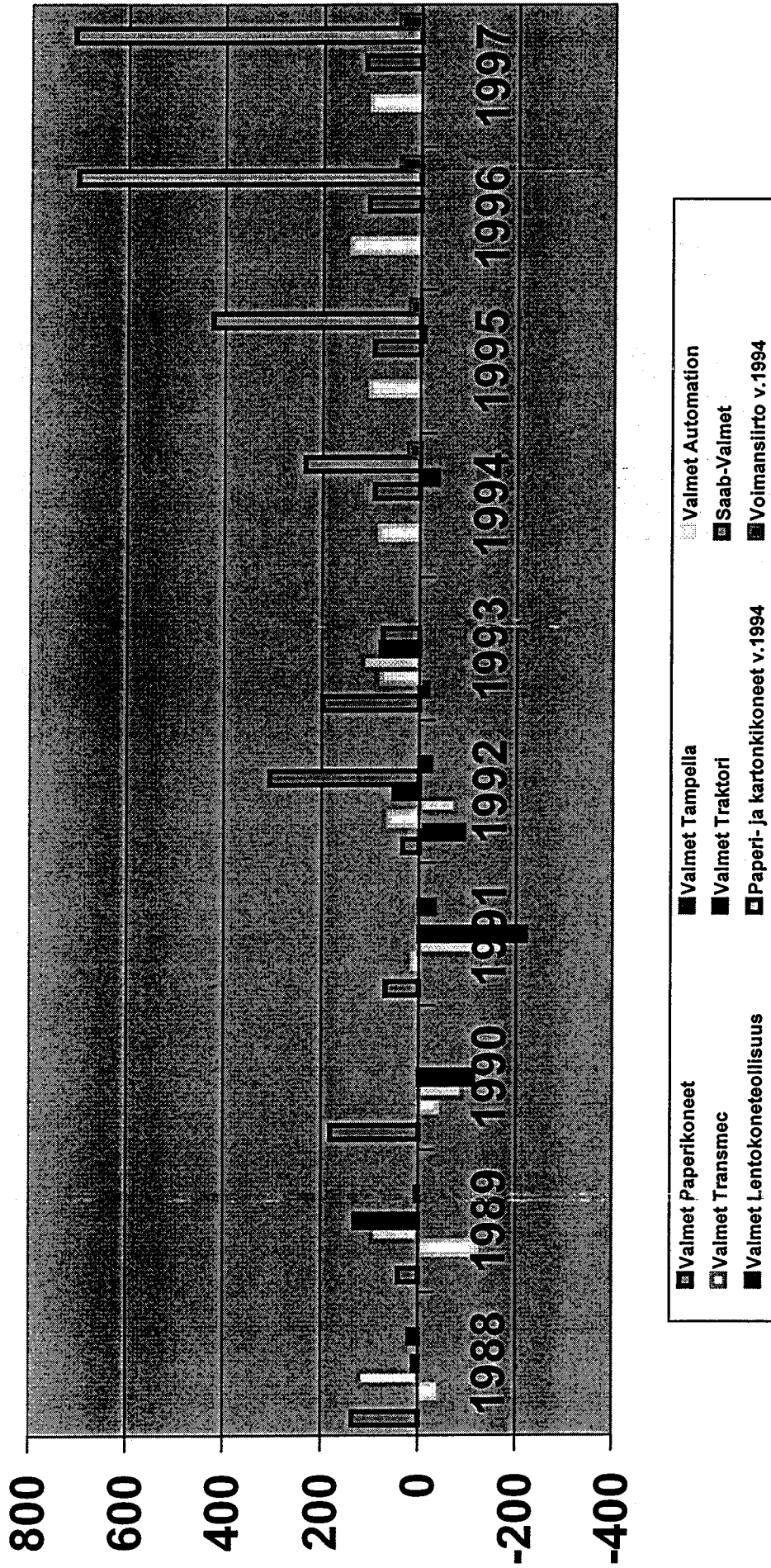
Taulukko 46. Valmetin liiketoimintaportfolio liiketoiminnan perusteella jaettuna vuonna 1996

Valmetin liiketoimintaportfolio vuosina 1997-98

<u>Ydinliiketoiminnot</u> (osuus konsernin liikevaihdosta 95%)
<ul style="list-style-type: none">• Paperi- ja kartonkikoneet• Paperinjalostuskoneet• Ilmajärjestelmät• Service• Jatkojalostuskoneet• Voimansiirto• Valmet Automation
<u>Erityisliiketoiminnot</u> (osuus konsernin liikevaihdosta 5%)
<ul style="list-style-type: none">• Valmet Automotive ja osakkuusyhtiöt

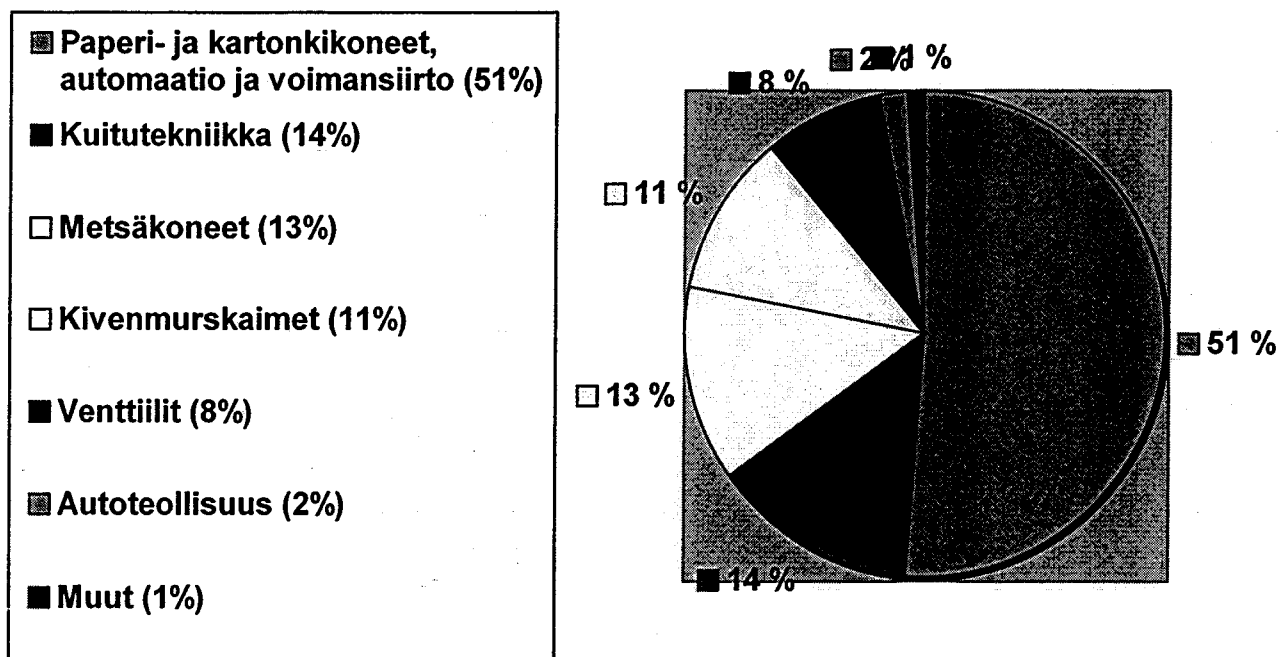
Taulukko 47. Valmet-konserni 1997-1998

Valmetin eri liiketoimintojen kannattavuuskehitys vuosina 1988-1997 (Mmk)



Taulukko 48. Liiketoimintokohtainen tuloskehitys vuosina 1988-1999

Valmet-Rauman liiketoimintaportfolio vuodesta 1998



Taulukko 49. Valmet-Rauma-fuusiassa vuonna 1998 muodostuneen maamme uuden "metallijätin" liiketoimintaportfolio

4.1.3.2. Liiketoiminnan yritysstrategiset muutokset

Liiketoiminnan yritysstrategisia muutoksia analysoitaessa olen lähestynyt asiaa kuvaamalla ensin kohdeyrityksen monialaisuuden luonnetta ja monialaistumisratkaisujen toteutuksia tutkimusajanjaksolla (taulukko 50), sekä toisaalta kartoittamalla yrityksen liiketoimintaportfoliossa tapahtuneet toimialojen määrää koskevat muutokset (taulukko 51). Monialaisuuden luonteen osalta Valmetin kehitys on ollut hyvin stabiilia koko tutkimusajanjakson ajan eli Valmetin yritysstrategiset monialaistumisratkaisut ovat olleet sen luonteisia, että yrityksen liiketoiminta on keskittynyt jalostusketjulla yksinomaan tuotantohyödykkeiden pariin ja myös ydintoimialaa edustavan jalostusketjun osa-alueen osuus on yrityksessä ollut hallitseva. Sen sijaan toimialakehitystä analysoitaessa Valmetin yritysstrategia on ohjannut yrityksen liiketoiminnan kehitystä varsin suuriin muutostapahtumiin, ja erityisen voimakkaasti 1990-luvun alusta lähtien. Varsinainen liiketoiminnallisen "muotin löytäminen" ajoittuu Valmetissa 1990-luvun puolivälin jälkeiseen aikaan, jolloin yritys oli kehittynyt globaalisesti toimivaksi paperikoneyritykseksi. Tähän, 1990-luvun suoraviivaiseen, paperikoneyritykseksi kehitysprosessiin toi uudenlaisen näkökulman vuonna 1998 Valmet-Rauma-fuusioprosessi.

Hallitsevan Alueen Olemassaolo Jalostusketjun osa-alueiden lkm., joilla yritys toimii	Ydintoimialan jalostusketjun osa-alueen osuus hallitseva (> 50 %)	Muun jalostusketjun osa-alueen osuus hallitseva (> 50 %)	Ei hallitsevaa (yli 50 %) jalostusketjun osa-aluetta
Yksi	Valmet 1980-98 & Valmet-Rauma		
Kaksi			
Kolme			

Taulukko 50. Valmet Oy:n monialaisuuden luonne 1980-1998

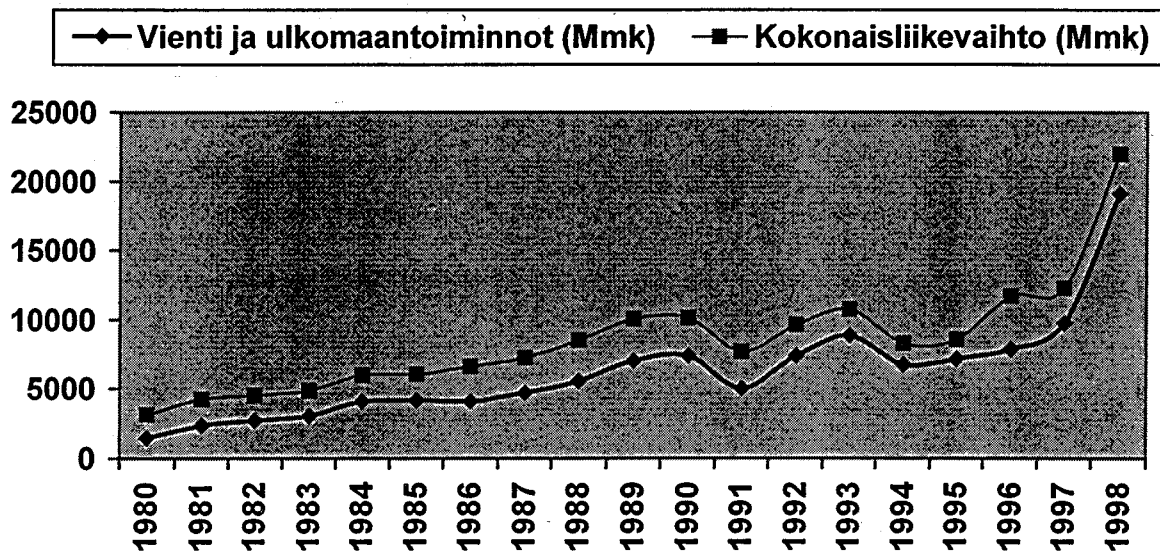
JALOSTUSKETJUN OSA-ALUEIDEN MÄÄRÄ, JOILLA YRITYS TOIMII	TOIMIALOJEN MÄÄRÄ, JOIHIN YRITYS ON ORGANISOITU			
	1-3	4-5	6-8	9-
Yksi	Valmet 1997	←	Valmet 1980-90	←
Kaksi	Valmet-Rauma			
Kolme				

Taulukko 51. Valmet Oy:n toimialojen kehitys 1980-1998

4.1.4. Valmet Oy:n kansainvälistyminen

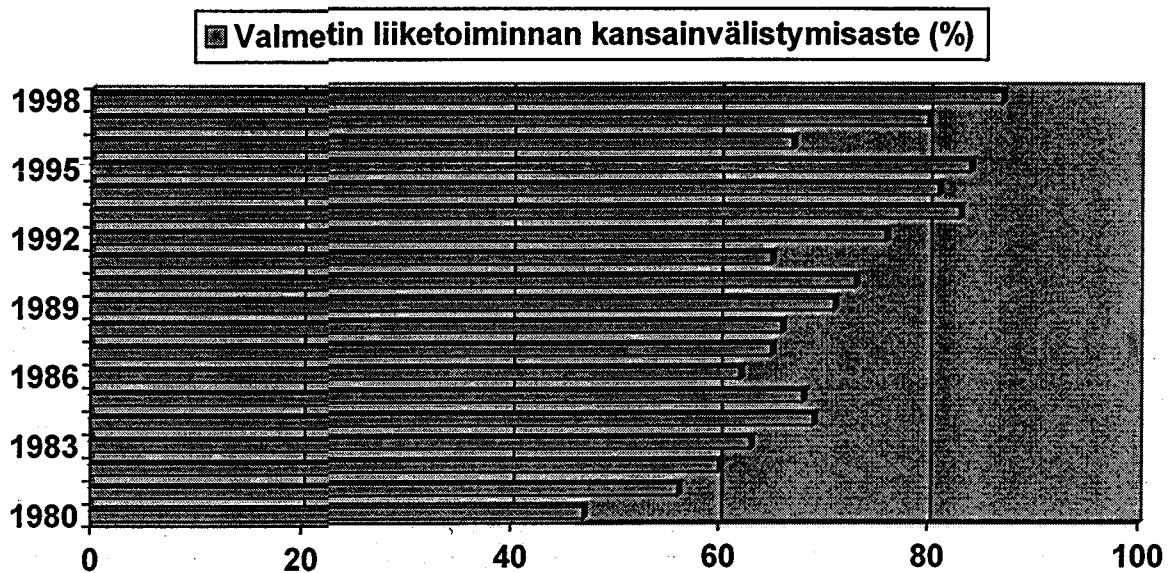
4.1.4.1. Kansainvälistymisaste ja sen muutokset

Seuraavana asiakokonaisuutena olen analysoinut Valmet Oy:tä suhteessa kansainvälistymiseen, sekä toisaalta sen kansainvälistymisprosessin luonnetta yritysstrategisesta perspektiivistä käsin tarkasteltuna. Esitän aluksi Valmetin kansainvälistymisanalyysin perustaksi sen viennin ja ulkomaantoimintojen tutkimusajanjaksollista kehityskulkua peilattuna yrityksen liikevaihdolliseen kehitykseen (taulukko 52).



Taulukko 52. Valmet Oy:n viennin ja ulkomaantoimintojen rahamääräinen kehitys vuosina 1980-98

Valmetin kansainvälistymiskehityksessä on ollut selvä kasvusuuntaus kohden viennin ja ulkomaantoimintojen vahvistamista ja sitä kautta globaalimman rakenteen hakemista. Tämä ilmenee selkeästi jo vertailemalla viennin ja ulkomaantoimintojen kasvukehityksen suhdetta konsernin kokonaisliikevaihtoon. Viennin ja ulkomaantoimintojen osuus kokonaisliikevaihdosta on kasvanut tutkimusjaksolla vuoden 1980 47%:sta verraten tasaisesti vuoden 1998 87%:iin (taulukko 53). Seuraavassa taulukossa (numero 54) on taas tarkasteltu Valmetin kansainvälistymisen luonnetta, ulkomaan toimintojen operaatioita, suhteessa sen liiketoimintatason diversifioitumiseen. Tässä suhteessa Valmetin kehitys on pääsääntöisesti noudattanut organisaation liiketoiminnallisen rakenteen kaventumisen, mutta toisaalta laajenevan verkostoituvan kansainvälistymisen ja globalisoitumisen linjaa, Valmet-Rauma fuusioitumiseen asti, jolloin konsernin liiketoiminnallinen rakenne taas laajeni useammalle eri toimialalle.



Taulukko 53. Valmetin viennin ja ulkomaantoimintojen prosentuaalinen osuus kokonaisliikevaihdosta

"International activities"

MULTI-NATIONAL	Valmet 1996	Valmet-Rauma 1998		
FDI & EXPORTS	Valmet 1988			
EXPORTS		Valmet 1980		
DOMESTIC				
	SB	DB	RB	UB

"Type of diversity"

SB: Single business firm, DB: Dominant business firm, RB: Diversified firm with related businesses, UB: Diversified firm with unrelated businesses

Taulukko 54. Valmetin liiketoiminnallinen diversifioituminen suhteessa kansainvälistymisen luonteeseen

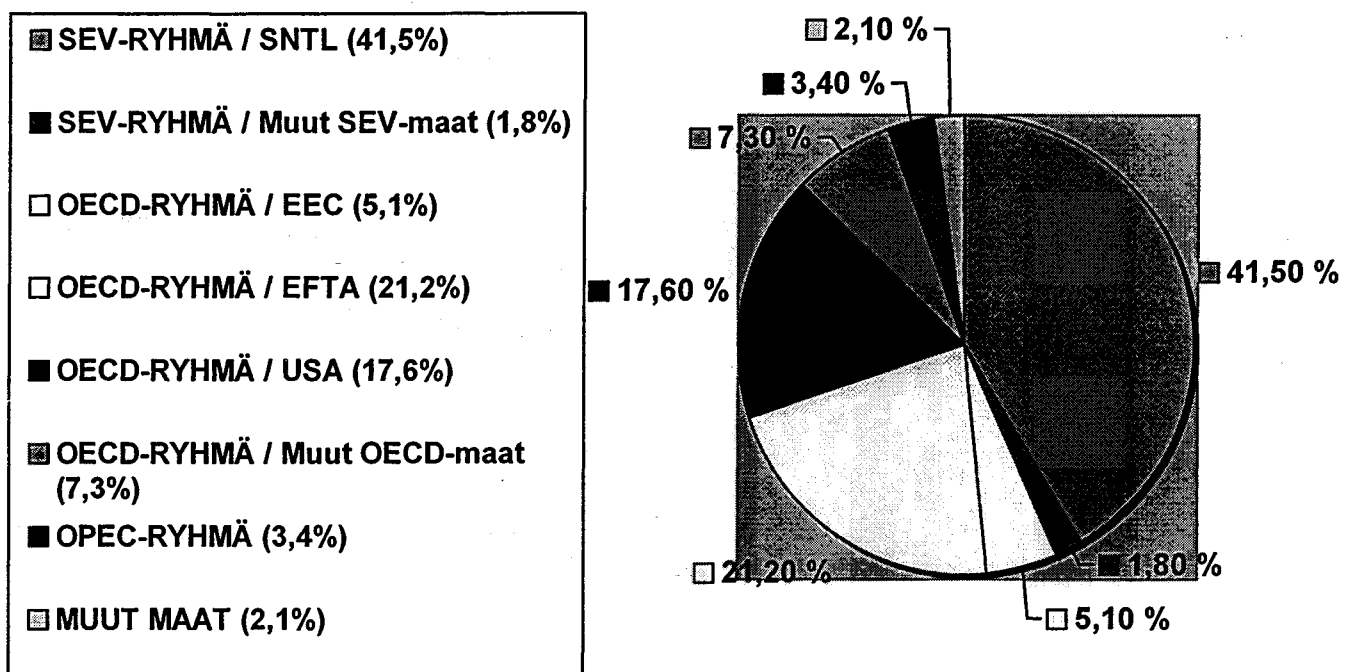
4.1.4.2. Kansainvälistymisen rakenteellinen kehitys

Rakenteellisella elementillä tarkoitan tässä Valmetin kansainvälistymiskehityksen analysointia viennin ja ulkomaantoimintojen kohdealueissa tapahtuneiden muutosten perusteella tehtyä jaottelua, sekä eri kohdealueiden (*markkina-alueiden*) välisten voimasuhdetarkastelujen avulla tehtyjä markkinoiden merkittävyysarvioita. Seuraavissa taulukoissa on havainnollistettu Valmetin kansainvälistymisen tilaa tutkimusjakson alkuvaiheessa jaottelemalla viennin ja ulkomaantoimintojen kohdealueet eri teollisuusmarkkina-alueittain (*taulukot 55 & 56*).

<u>KOHDEALUE</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>
SEV-MAAT	38%	43%	42%	51%	35%
OECD-MAAT	56%	51%	53%	29%	33%
OPEC-MAAT	3%	4%	2%	2%	2%
MUUT MAAT	3%	2%	3%	18%	30%

Taulukko 55. Valmetin viennin jakautuminen markkina-alueittain vuonna 1980-1984

Valmetin viennin ja ulkomaantoimintojen kohteet 1981



Taulukko 56. Vienti ja ulkomaantoiminnat jaettuna markkina-aluekohteiden mukaan vuonna 1981

Vuoden 1984 jälkeen julkisen materiaalin esittämä viennin ja ulkomaantoimintojen markkina-aluekohtainen erittely muutti muotoaan siten, että liikevaihdon jakautuminen eri markkina-alueittain eriteltiin tästedes maantieteellisin perustein.

<u>MARKKINA-ALUE</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>
Suomi	31%	32%	38%	35%	34%	29%	27%	34%
Skandinavia	12%	17%	17%	19%	21%	15%	18%	10%
Länsi-Eurooppa	7%	7%	6%	18%	9%	17%	20%	21%
Itä-Eurooppa	24%	18%	19%	4%	3%	2%	3%	3%
Pohjois-Amerikka	4%	10%	7%	12%	20%	24%	22%	17%
Etelä-Amerikka	10%	14%	11%	9%	10%	9%	7%	7%
Aasia	--	--	--	--	--	2%	2%	5%
Muut maat	12%	2%	2%	3%	3%	2%	1%	3%

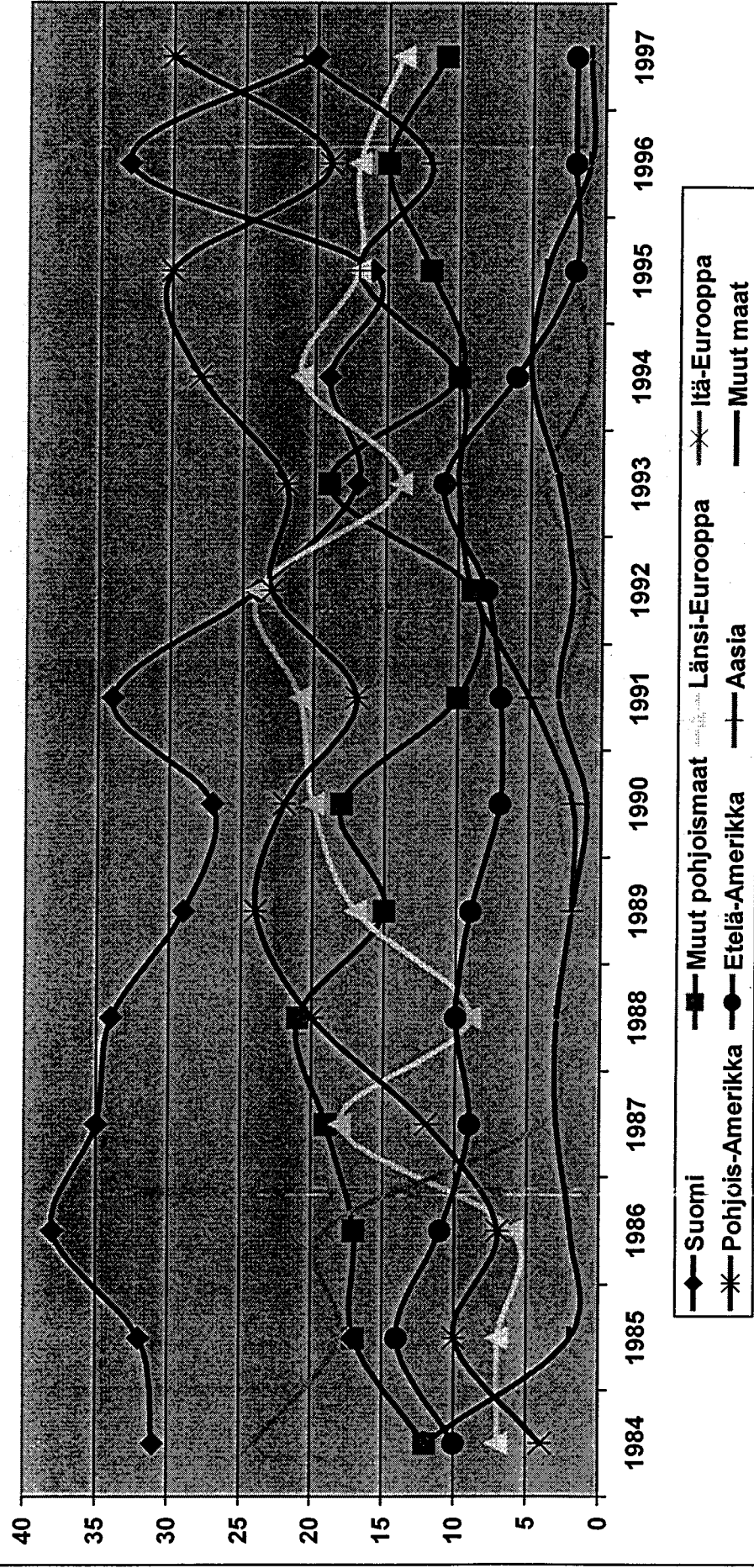
Taulukko 57. Valmetin liikevaihdon jakautuminen maantieteellisten markkina-alueiden kesken v.1984-1991

<u>MARKKINA-ALUE</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>
Suomi	24%	17%	19%	16%	33%	20%
Muut Pohjoismaat	9%	19%	10%	12%	15%	11%
Länsi-Eurooppa	24%	14%	21%	17%	17%	14%
Itä-Eurooppa	1%	4%	1%	2%	1%	1%
Pohjois-Amerikka	23%	22%	28%	30%	19%	30%
Etelä-Amerikka	8%	11%	6%	2%	2%	2%
Aasia	9%	10%	10%	17%	12%	21%
Muut maat	2%	3%	5%	4%	1%	1%

Taulukko 58. Valmetin liikevaihdon jakautuminen maantieteellisiin markkina-alueisiin v.1992-1997

Yhteenvedona markkina-aluekehityksestä voi huomata kuinka Valmetin kansainvälistymisprosessia ovat muovanneet niin globaalit yhteiskunnalliset ja poliittiset muutokset (esimerkiksi Venäjän kaupan romahtaminen), kuin myöskin yritysstrategian mukainen yrityksen sisäisen rakenteen selkiyttämisen aiheuttama markkinakohdealueiden painotusten vaihtelu (taulukko 59).

LIIKEVAIHDON JAKAUTUMINEN MARKKINA-ALUEITTAIN (%)



Taulukko 59. Valmetin liikevaihdon prosentuaalinen jakautuminen eri markkina-alueiden kesken vuosina 1984-1997

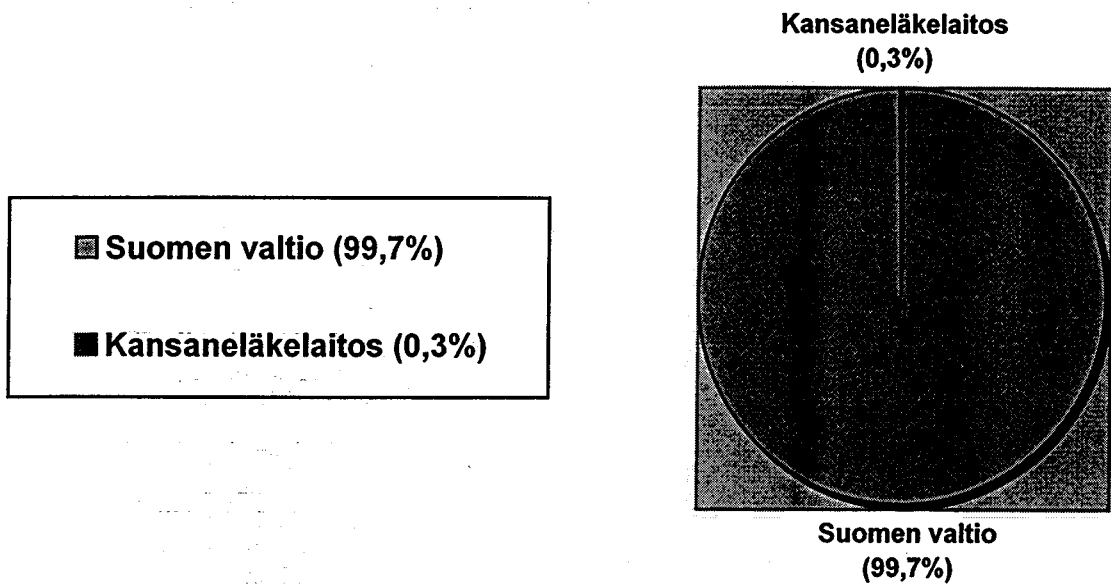
4.1.5. Yritystausta ja sen muutokset

4.1.5.1. Omistusrakenteen muutokset ja yksityistämiskehitys

Kuten yleensäkin valtionyhtiöiden omistuksellisen taustan rakenne on määritelty eduskunnan antamien päätöslauseلمien mukaisesti. Valtionyhtiöiden kohdalla verrattuna yksityisen sektorin yrityksiin on ollut selvät erot toiminnan päämäärien painotuksissa. Julkisen materiaalin antaman kuvauksen perusteella valtionyhtiöiden kohdalla tuloksellisesta vastuusta puhuminen on alkanut vasta 1980-luvun alkupuolella, kun kauppa- ja teollisuusministeriö aloitti vuonna 1982 keskustelun tuottovaatimusten kaavailemisesta valtionyhtiöille. Tämä keskustelu sai jatkoa vuoden 1984 aikana, jolloin esimerkiksi kauppa- ja teollisuusministeriö Bror Wahlroos:n johdolla aloitti julkisen keskustelun valtionyhtiöiden omistuksellisista taustarakenteista määrittellen silloiset valtion yritykset ”Suomen epämääräisimmäksi finanssiryhmäksi”. Tosi tilanne oli kuitenkin se, että eri sidosryhmien näkemysten yhteensovittaminen aiheutti sen, että eduskunta vasta 1980-luvun lopulla konkreettisesti sääti asetukset, joiden nojalla valtionyhtiöiden omistuksellisen pohjan laajentamisprosessit saatiin käyntiin. Valmetin kohdalla omistuksellisen taustan muutosvaiheet alkoivat vuoden 1988 aikana pörssilistautumisen mukana. Alkuperäissuunnitelmien mukaisesti Valmet oli julkisen keskustelun perusteella ensimmäinen pörssiin menevä valtionyhtiö, mutta koska päättävät elimet niin omistajan kuin yhtiönkin puolelta eivät päässeet yksimielisyyteen siitä kumpi yrityksistä – emo vai Paperikoneyhtiö? - on pörssiin menijä, niin Outokummusta tuli sitten lopulta ensimmäinen pörssiin listautuja. Valmetin osalta muutostapahtumat omistuksen laajentumisen osalta ovat seuraavien vaiheiden mukaiset.

Valmetin omistusrakenteelliset kehitysvaiheet v. 1980-87

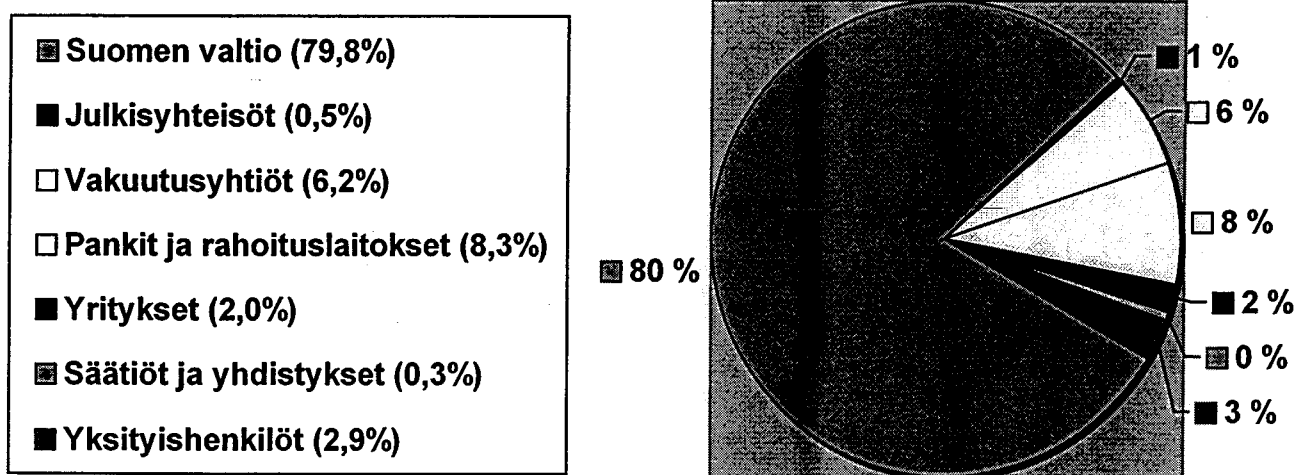
Ensimmäinen vaihe kuvaa sitä tyypillistä tilaa, joka useimpien valtionyhtiöiden taustalla vallitsi pitkälle 1980-luvun lopulle saakka. Tällöin valtio omistajana määritti hyvin tarkasti yritystensä omistukselliset rakenteet ja piti hallussaan lopullista päätäntävaltaa yrityksen päätöksentekoprosessissa (*konkreettisesti tämä tapahtui sekä kauppa- ja teollisuusministeriön, että parlamentaarisesti valitun hallintoneuvoston kautta*). Ensimmäinen vaihe ajoittuu vuosien 1980 ja 1987 väliselle ajalle, jolloin Valmet oli puhtaasti valtion omistuksen ja päätäntävällän ja ohjauksen alaisena.



Taulukko 60. Valmet Oy:n omistuksellinen tausta vuosina 1980-87

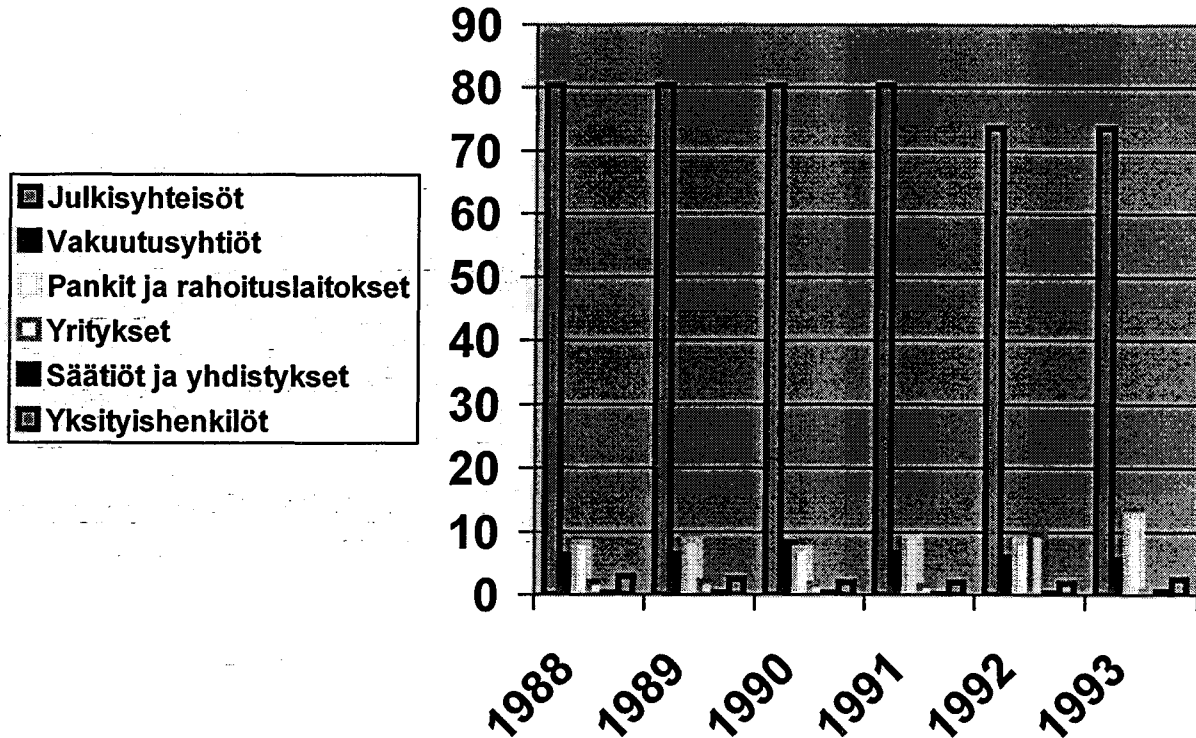
Tämän vaiheen katkaisi eduskunnan eräiden valtionyhtiöiden omistuksellista taustaa säätelevien lakien mahdollistama asteittaiset omistuspohjan laajennukset tietyin omistajan asettamin reunaehdoin. Tästä seurasi omistuksellisen muuttumisen osalta toinen vaihe, jonka aikana valtio pienensi omistustaan Valmetissa. Ajallisesti tämä vaihe tapahtui vuosien 1988 ja 1993 välisenä aikana (taulukko 62).

Valmetin osakkeenomistajat ryhmittäin v. 1988



Taulukko 61. Valmet Oy:n omistus vuonna 1988

Kolmannen vaiheen aikana, vuosina 1994-1997, Valmet "irtautui" sitten lopullisesti valtion pääomistajuudesta eli yritys oli yksityistetty. Tämän kehityksen suunnan mahdollistivat eduskunnan tekemät lait ja asetukset koskien Valmetin omistuksellisen pohjan laajentamista. Kyseisen aikavälin prosentuaaliset omistuksen muutokset on havainmollistettu taulukossa numero 63.



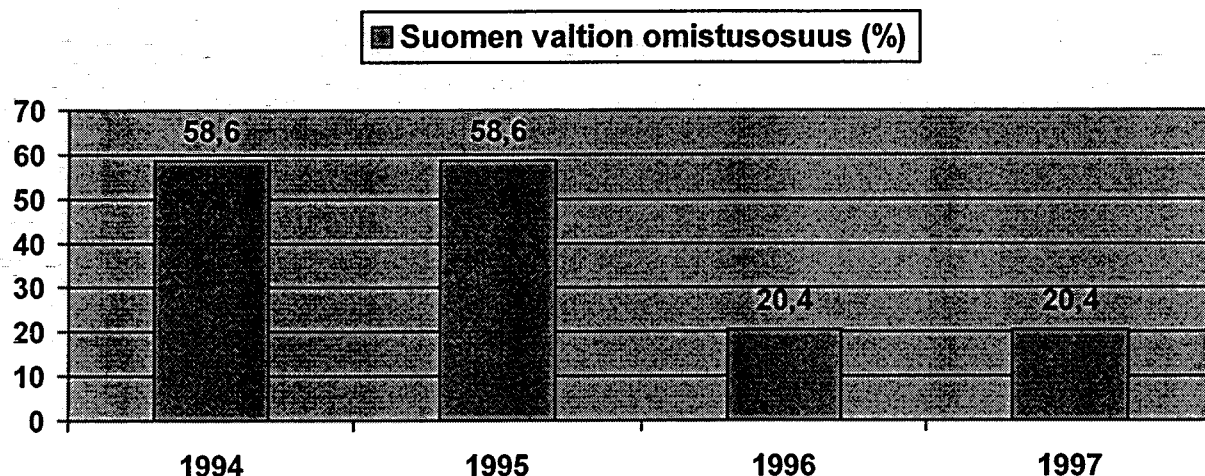
Taulukko 62. Valmetin omistuksen %-kehityslinja vuosina 1988-93

Valmetin omistus vuosina 1994-97

<u>OSAKASRYHMÄ</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>
Yksityishenkilöt	1,8%	1,4%	5,1%	4,7%
Säätiöt ja yhdistykset	1,2%	0,4%	3,9%	4,8%
Yritykset	0,3%	0,6%	2,2%	2,5%
Pankit ja rahoituslaitokset	8,2%	7,3%	15,3%	19,2%
Julkisyhteisöt	59,9%	59,4%	22,5%	22,5%
Ulkomaalaiset	-	-	0,1%	0,1%
Hallintarekisteröidyt*	28,5%	30,8%	50,8%	46,1%
Siirtämättä arvo-osuuksiksi	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%

Taulukko 63. Valmetin omistus vuosina 1994-97

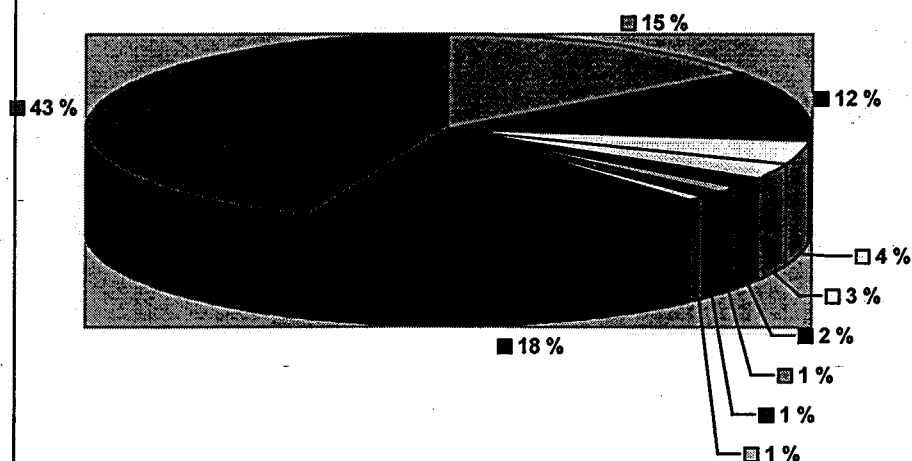
*) Yhtiön osakkeet on noteerattu Helsingin Arvopaperipörssissä vuodesta 1988. Osakkeet on liitetty arvo-osuusjärjestelmään, jossa osakeomistus kirjataan arvo-osuusrekistereissä pidettäville arvo-osuustileille. Ulkomainen omistaja voi vaihtoehtoisesti hallintarekisteröidä arvo-osuutensa sen yhteisön nimiin, minkä hoidettavana osuudet ovat. Hallintarekisteröidyillä osakkeilla ei ole äänioikeutta. Kyseisen kehitysvaiheen aikana valtion omistusosuus taas kehittyi seuraavan taulukon numero 64 mukaisesti.



Taulukko 64. Suomen valtion omistuksen muutokset Valmetissa vuosina 1994-97

Viimeisin vaihe myös omistuksellisten näkökohtien kannalta tapahtui sitten vuonna 1998, kun Valmet ja Rauma, kaksi merkittävää suomalaista metallipajaa yhdistyivät maailman johtavaksi metsäalan laitteiden valmistajaksi. Uuden ”metallijätin” fuusiota kuvattiin julkisuudessa otsikoin ”Valmet nielaisi Rauman” ja tokihan Valmet fuusiossa niskan päällä onkin, sillä sen osakkeenomistajien osuus uudesta yhtiöstä on 57,5% ja Rauman 42,5% lisäksi uuden yhtiön johtoon pääjohtajaksi asettuu Valmetin Matti Sundberg. Myös yhtiön nimessä Valmet-Rauma aakkosjärjestyksen on sivuuttanut yritysten keskinäinen ”nokkimisjärjestys”. Suurimpien omistajien kommentit liitosta olivat julkisuudessa hyvin myönteiset – ”tämä oli erittäin hyvä ratkaisu, vaikkapa omistuksen arvon kannalta. Valtiolle on etua myös siitä, että fuusio vahvistaa tuotantopohjaa, mikä merkitsee hyvää työllisyyden kannalta, kommentoi asiaa kauppa- ja teollisuusministeri Antti Kalliomäki. Sekä valtio, että UPM-Kymmene lupaavat säilyttää omistuksensa yhtiöissä ainakin vuoden 2000 kesään saakka. Seuraavassa taulukossa numero 65 on selvennetty Valmet-Rauman pääomistajajoukkoa ja heidän osuuksiaan. Julkisten lausuntojen rivien välistä voidaan lukea myös se ajatus, että esimerkiksi valtio sai lisäkeinoja irtautumiseen Valmetista lopullisesti sekä toisaalta valtio voi laskea kasvattaneen osakepottinsa arvoa

■ UPM-Kymmene Oyj (14,7%)
■ Suomen valtio (11,6%)
□ Ilmarinen (3,7%)
□ Varma-Sampo (2,7%)
■ Eläke-Pohjola (1,7%)
■ Teollisuusvakuutus Oy (1,1%)
■ Henkivakuutusyhtiö Suomi (1,1%)
■ Eläke-Fennia (0,7%)
■ Muut (17,7%)
■ Kansainväliset hallintarekisteröidyt omistajat (42,3%)



Taulukko 65. Valmet-Rauma jaoteltuna omistajaryhmittäin vuonna 1998

4.1.5.2. Valtion rooli ja merkitys sfäärinä

Valtion roolia omistajana ja taustavaikuttajana analysoitaessa voidaan todeta, että molempien kohdeyritysten kohdalla omistajan ”otteessa” löytyy sekä yhtenäisyyttä, että myöskin selvät omat vivahteet ja toimintaerot suhteessa tutkittaviin yrityksiin. Yritykset syvimältä sisällöltään ovat monista samankaltaisuuksista huolimatta kuitenkin hyvin persoonalliset ja sitä kautta erilaiset. Yhteiset piirteet kuuluvat lähinnä siihen taustaan ja historiaan miksi molemmat ovat (*olivat*) valtion hallitsemia ja omistamia. Historiallisesti molemmilla on ollut hyvin tärkeä rooli valtion infrastruktuurin rakennuselementteinä sekä valtion teollisuusstrategian toteuttamisen osatekijöinä. Kansallisten ja kansainvälisten olosuhteiden kuitenkin muuttuessa ovat myös yritykset eläneet monenlaiset kehityksen murrokset ja niiden rooli- tai tehtäväasetelmat ovat kokeneet todellisia

muutoksia. Tämän tutkimusjaksonkin aikana, verrattaessa sitä koko kohdeyritysten pitkäänkin historiaan, ovat muutostapahtumat olleet hyvin huomattavat.

Valmetin osalta valtion roolia ja merkitystä analysoitaessa on ensin todettava, että kun Valmet tämän tutkimusjakson kahden lamakauden (1980- ja 1990-lukujen aluissa) aikana ajautui hyvin raskaasti tappiolliseksi ja sen toimintaedellytykset olivat todella heikot oli jo perus olemassaolon kannalta ratkaisevaa että valtio oli taustalla rahoittamassa ja toisaalta valvomassa yrityksen toimintaa ja ongelmien poistamiseksi laadittuja saneerausohjelmia ja niiden toteutusta. Eli yritysrahoituksellisesta näkökulmasta tarkasteltuna Valmetilla on ollut vahva taustavaikuttaja tukenaan ja toisaalta valtion roolia vielä laajemmin ymmärtämällä voidaan puhua valtion mega-roolista, minkä vaikutukset näkyivät tutkimusajallakin toteutuneissa toimiala- ja yritysjärjestelyissä niiden kolmantena valvovana neuvotteluosapuolena toimimisena. Esimerkiksi Valmetin ja Wärtsilän toimialarationalisointi, sekä Valmetin ja Sisu:n yritysjärjestelyt. Yleensäkin valtion rooli korostui sen kokonaisvaltaisten yhteiskunnallisten intressien mukaisesti toimimalla myös yritystasolla toimintaedellytysten luomisena niin lainsäädännölliseltä kuin yhteiskunnalliseltakin kannalta ajateltuna.

Omistajan valvonnan ja ”otteen” tiukkuudesta oli julkisessa materiaalissa monta kertaa kommentteja siitä, kuinka löyhällä valvonnalla valtio omistamien yritystensä toimintaan tarttuu, mutta tämä oli osittain ehkä pikemminkin hyvien toiminnallisten vuosien aikana enempi taustalla toimimista institutionaalisesti, tosin toisen syvän kriisivaiheen aikana hallintoneuvoston puheenjohtaja Harri Holkeri keräsi aiheesta kovasti kritiikkiä valtion hallitukselle sekä omalle toiminnalleen pääministerinä koska katsottiin, että tiedonantaminen kansantalouden kriisin todellisesta syvyydestä ja laadusta ontui pahasti vaikka todellista tietoa olisi ollut käytettävissä. Toisaalta valtion jämäkästäkin ohjausotteesta on faktoja. Esimerkiksi ensimmäisen taloudellisen kriisivaiheensa aikana 1980-luvun alussa valtio omistajana käytti hyvin suoraa toimintaa, parlamentaarisesti valitun Valmetin hallintoneuvostonsa kautta, kannattavuuskriisissä toimivan yrityksen toiminnan eheyttämiseksi. Eli pidettiin hyvin poikkeuksellisenä, kun Valmetin vuosikertomukseen kirjattiin kirjallinen kehoitus hallintoneuvoston edellyttävän johdon tehostavan yhtiön tervehdyttämistä, mikä käytännössä merkitsi rankkaa saneerausohjelmaa, sekä toisaalta Valmetin johdon sekavahkon organisaation uudistamista. Näiden vaatimusten toteuttajana toimi juuri 1980-luvun alussa yrityksen toimitusjohtajaksi valittu Matti Kankaanpää. Aiemmin pitkään Valmetin strategiaa luoneen ministeri Olavi J. Mattilan jäätyä syrjään sekä entisen toimitusjohtajan Jaakko Ihamuotilan siirryttyä Nesteen toimitusjohtajaksi. Tuon kriisivaiheen aikaista rooliaan Matti

Kankaanpää kuvasi julkisuudessa ”olla mutta ei näkyä” tyyliin, mikä kuvasi ohjausvastuun asteittaista siirtymistä hallintoneuvoston osalle. Kun toiminnan suuntaa saatiin korjatuksi, astui Matti Kankaanpää taas enemmän näkyväksi yrityksen keulahahmoksi. Myös toisen kriisivaiheen aikana Valmetin hallintoneuvosto terävöitti toimintaansa etsimällä huomattavan nopeasti ja yksimielisesti kriisin selvittelijäksi, jo kovia näyttöjä antaneen, Matti Sundbergin, joka oli aiemmin vasta 35-vuotiaana, kunnostautunut jo tuhoon tuomitun Metsä Botnian johdossa sekä Oy Ovako-Steel AB:n vetäjänä. Yhteistyössä Sundbergin kanssa eläkkeelle jäävä Matti Kankaanpää sekä yrityksen hallitus toteuttivat vielä edellistäkin kriisivaihetta raskaammat saneerausohjelmat. Julkisuudessa puhuttiin Valmetin vaihtaneen kasvonsa, kun hallituksen osalta kahdeksan nimeä vaihtui, joista vain kaksi poistui ”luonnollista reittiä”. Sundberg kommentoi 1990-luvun alussa valtion omistajaroolin olevan ”ei haitta jos ei hyötykään”, mikä myöhemmissä lausunnoissa painottui tavoitteeksi irtautua valtion omistuksesta ja hallinnasta. Toisaalta, kun 1990-luvun puolivälin jälkeen aika oli kypsä oli myös valtion intressien mukaista luopua pala palalta omistamastaan Valmetista.

Kaiken kaikkiaan Valmetin toiminnan kannalta valtiolla oli tutkimusaikana selvä rahoittajan rooli yrityksen toimintaa taustalla tukemassa, valvojan rooli; mikä korostui selkeästi kriisivaiheiden aikana sekä kolmantena laajempuna mega-roolina yleisten toimintaedellytysten luojana niin kansallisesti kuin myöskin Valmetin nopeankin kansainvälistymisen aikana kansainvälisillä areenoillakin toimittaessa. Hyvää tässä omistaja suhteessa on varmasti ollut mahdollisuus toimintaolosuhteiden säätelyyn, ja toisaalta taas heikkoa, päätöksenteon hajautuminen ja prosessin vaikeutuminen vaikuttaen lähinnä reagointinopeuteen erilaisten poliittisten ja ei-poliittisten vaatimusten ja intressien sekavassa ja muuttuvassa ympäristössä toimittaessa niin kansallisesti kuin kansainvälisillä areenoilla.

4.1.5.3. Yhteiskunnallisen keskustelun ja politiikan vaikutukset

Julkisen materiaalin analysoinnin perusteella voi ensin todeta kirjoittelun ja lausuntojen määrän olevan suoraan verrannollinen yrityksen toiminnalliseen tulokseen. Käytännössä tämä ilmeni molempien kriisivaiheiden aikana selkeästi kasvavana julkisen keskustelun määränä verrattuna parempien suhdanteiden toiminnallisen tuloksen aikana esiintyneeseen julkisen keskustelun määrään.

Aivan tutkimusjakson alkuun ajoittunut ensimmäinen kriisivaihe oli siten heti vilkkaamman julkisen keskustelun aikaa. Tämän keskustelun suosituimmat aiheet liittyivät Valmetin osalta sen ongelmalliseen rakenteeseen; hyvin erilaiset toimialat, joiden välille ei tuntunut löytyvän riittävästi hyödynnettäviä synergiaetuja, sekä toisaalta muutamat aloista olivat tuloskehitykseltään tulevaisuuden ennusteidenkin mukaan varsin ongelmallisia (esimerkiksi telakka- ja traktoritoiminta). Julkisuudessa arvosteltiin kovasti minkälaisia varoja valtio on valmis Valmetin toiminnoille myöntämään ja vaadittiin yleisestikin valtion yhtiöiltä tarkempaa tiedottamista. Tätä keskustelua kasvatti se seikka, että 1980-luvulla ei valtionyhtiöiden tapoihin kuulunut julkaista kaikkea yrityksen rahoituksellista materiaalia. Esimerkiksi Valmet ei kertonut materiaalissaan sitä omarahoituksen lukua, jolla Valmet rahoitti mittavat investointinsa. Tuolloin yleinen linja investointien rahoituksessa ainakin ei-julkisella puolella oli se, että monikansallinen yritys rahoittaa investointinsa itse. Valtion puolelta keskustelun seurauksena oli ainakin se, että kauppa- ja teollisuusministeriö ryhtyi kaavailemaan tuottovaatimuksia valtionyhtiöille. Toisaalta Valmetin rahoitusongelmien taustalla oli ennen kaikkea yhtiön voimallinen ja osittain hallitsematon kasvu, eikä niinkään keho kannattavuus (*Erkki Laitisen ja Rauno Tammisen tutkimus Valmetin rahoitustilanteesta*). Toinen aihe johon julkinen keskustelu kävi käsiksi oli Valmetin sekavahko johdon rakenne, mihin vaadittiin selkeyttä ja (*ulkopuolista*) asiantuntemusta.

Toki kriisivaiheiden jälkeisten elpymis- ja tervehtymiskausien aikaisesta toiminnasta keskusteltiin julkisesti, mutta määrällisesti selkeästi vähemmän. 1980-luvun puolenvälin jälkeinen keskustelu liittyi paljolti valtionyhtiöiden omistus pohjan laajentamismahdollisuuksiin. Yhtenä merkittävänä keskustelun ylläpitäjänä pidettiin kauppa- ja teollisuusministeriön Bror Wahlroosia, joka leimasi valtion yhtiöt ”Suomen epämääräisimmäksi finanssiryhmäksi” vaatien keskustelua mahdollisista kehityssuunnista ja aikatauluista. Osittain poliittisen ja muun yhteiskunnallisen keskustelun tuloksena 1980-luvun lopulla eduskunta ja hallitus alkoivat säätää lakeja valtionyhtiöiden omistus pohjan laajentamisen mahdollistamiseksi. Näin esimerkiksi Valmet pystyi listautumaan pörssiin vuonna 1988 ja aloitti näin omistuksellisen pohjansa muutoksen.

1990-luvun alkuun tultaessa yleinen yhteiskunnallinen lama koetteli taas maamme taloutta ja yritystoimintaa. Myös Valmet ajoi hyvin ”syvissä vesissä” raskaisiin tappiollisiin tuloksiin. Aikaa kuvaa hyvin eläkkeellä jäävän Matti Kankaanpään lausunto ”erittäin vaikeaa”. Tällöin julkinen keskustelu kasvoi jälleen määrällisesti huomattavasti ja kritiikkiä tuli hyvin monilta tahoilta. Tilanteen johdosta Valmet teki ”kasvojen vaihto-operaationsa” ja alkoi uuden toimitusjohtajansa Matti Sundbergin johdolla käytännössä toteuttaa historiansa yhtä raskaimmista saneerausvaiheista.

Julkisuudessa keskusteltiin kovasti aiheesta tuleeko Valmetista toinen surullisen kuuluisa Tampella, vaikka tarkemmin asiaa tutkineet tiesivät yritysten taustalla olevien ongelmien olevan rakenteeltaan hyvinkin erilaiset. Toinen julkinen - ivallinenkin - keskustelu liittyi laajempaa omistuspohjaa vaatineisiin aiempiin keskusteluihin asiasisällöllä ”nyt Valmetin olisi helppo irtautua valtion otteesta, jos vain joku ostaisi osakkeita”. Matti Sundberg toteutti kuitenkin päämäärätietoisesti raskaan saneerausohjelman, jonka ansiosta Valmetin kurssi saatiin käännettyä paremmaksi. Saneerausohjelman hintana oli 4000:n työpaikan menetykset. 1990-luvulle ajoittuneiden yritysjärjestelyjen osalta valtion virkamiehet saivat julkista arvostelua osakseen epävarmojen otteidensa johdosta yritysjärjestelyjen asiamiehenä, jolloin keskustelut siirtyivät taas omistuspohjallisiin kysymyksiin. Katsottiin, että moinen jakailu ja päättämättömyys tuotti vahinkoa yritysjärjestelyjen molemmille yritysosapuolille (esimerkiksi Valmet & Sisu). Sen sijaan Matti Sundbergistä keskusteltiin siihen sävyyn, että mikäli hän ei olisi niin julkisuutta-karttava, niin hän nousisi kansallissankariksi. Lopputuloksena kuitenkin oli, että Sundbergin johdolla tuo raskaasti tappiollinen valtion omistama Valmet oli sopeuttanut rakenteensa ja tehostanut toimintansa siihen iskukuntoon, että se oli valmis myytäväksi sijoitusmarkkinoilla eli Valmet yksityistettiin vuonna 1997 (Valmet oli Morgan Stanley:n analyytikkojen 250:n mielenkiintoisimman sijoituskohteen joukossa sijalla 86).

4.1.6. Merkittävät henkilöt Valmet Oy:n toiminnassa

4.1.6.1. Julkisen materiaalin esille tuomat henkilöt tai ryhmät

Valmetin toiminnan strategisen ohjauksen ja konsernin suuntaviivojen linjausten kannalta erityisen merkityksellisiksi ryhmiksi nousivat seuraavat kolme yrityksen sisäistä vaikuttajatahoa; ensimmäiseksi Valmet konsernin toimitusjohtaja (myöhemmässä vaiheessa pääjohtaja), toiseksi toimitusjohtajan kasaama konsernin hallitus sekä kolmanneksi omistajatahon edunvalvojana toimiva parlamentaarisesti nimetty hallintoneuvosto. Nämä kolme eri ryhmää vastasivat keskeisesti koko tutkimusjakson ajan Valmetin konsernitason yritysstrategioista. Julkisen materiaalin analysoinnin perusteella muodostui toimitusjohtajasta ja hänen valitsemastaan hallituksesta varsin vahva kuva suhteessa yrityksessä käytettyyn valtaan. Tosin näiden kahden edellä mainitun kriisin aikana, ja varsinkin ensimmäisen kohdalla, vallan painopiste siirtyi selkeästi yrityksen omistajatahon suuntaan hallintoneuvostolle.

Kronologisesti tutkimusajan puitteissa, julkisen materiaalin perusteella, tehty henkilöanalyysi nostaa 1980-luvun alkuvaiheessa esille konsernin hallituksen pitkäaikaisen puheenjohtajan ministeri

Olavi J. Mattilan sekä hänen alaisenaan toimineen toimitusjohtaja Jaakko Ihamuotilan. Tämän tutkimuksen materiaalin perusteella molempien julkiseen henkilökuvaan jäi jonkinlainen negatiivinen varjo, mitä kuvaa lähinnä ne julkiset kannanotot, että toimitusjohtaja Matti Kankaanpään aloittaessa oman kautensa varsin vaikeissa olosuhteissa peilattiin materiaalissa vastuuta Valmetin tappiolliseen asemaan jonkin verran Mattilan ja Ihamuotilan kaudella tehtyihin ratkaisuihin pohjautuvaksi. Matti Kankaanpään oma julkinen henkilökuva taas on jollain tapaa neutraalin uurastajan kuvaus. Hänen johdolla Valmet saatiin taas kannattavammalle toimintatasolle ja hänen kaudellaan tehtiin myös joukko organisaation portfolion selkiyttämistoimenpiteitä. Laskennallisesti hänen kautensa aikaisen Valmetin liikevoitollinen tulos on varovaisesti positiivinen, mikäli hänen viimeinen toimintavuotensa (*yhdessä Matti Sundbergin kanssa*) tulos lasketaan Matti Sundbergin tiliin. 1990-luvun syvän kriisin selvittelyyn mukaan tulleen Matti Sundbergin julkisuuskuva taas on varsin vahva ja jopa kunniakas. Hänen ja hänen nimeämänsä hallituksen toimintalinjausten ansiosta katsotaan Valmetin selvinneen pahimmasta ja jopa kehittyneen hyvinkin vahvakuntoiseksi ja sijoitusmielessäkin mielenkiintoiseksi yritykseksi 1990-luvun alkupuolen erityisen raskaan tappiollisen tuloskauden jälkeen. Julkisessa materiaalissa todettiin onnistuneen saneerausvaiheen jälkeen 1990-luvun loppupuolella Sundbergille kuuluvan isänmaan sankarin roolin. Tutkimusmateriaali antaa myös Valmetin hallituksesta ja sen roolista pitkäaikaisine asiantuntijoineen melko valtaa omaavan kuvauksen. Kahden kriisivaiheen aikana (*ja erityisesti 1980-luvun alkupuolen kriisin osalta*) taas yrityksen hallintoneuvoston osalle kirjataan selkeästi kasvanutta toimintaa suhteessa yrityksessä käytettyyn valtaan. Hallintoneuvoston osalta vallan käyttö näyttää henkilöityvän hyvin vahvasti hallintoneuvoston puheenjohtajan tehtäviä hoitaneeseen henkilöön.

4.1.7. Yhteenveto Valmet Oy:n strategisesta kehityskulusta

Lopuksi olen laatinut kaavion muotoon yhteenvedon Valmetin keskeisistä strategisista muutostapahtumista tutkimusjakson 1980 – 1997 ajalta.

ARVIOINTIKOHDE/ AIKAVÄLI	”VIENTIIN JA TEKNOLOGIAAN PANOSTAVA METALLIALAN SEKATAVARATALO” (1980 - 1987)	”KASVU GLOBAALIKSI METALLIALANYHTYÖKSI, JOSSA PÄÄTOIMIALA PAINOTTUNUT” (1988 – 1991)	”RÖNSYT POIS JA JÄLJELLE VAIN GLOBAALISESTI MERKITTÄVÄ YDINTOIMIALA; PAPERIKONEET” 1992-1997 (-98)
TOIMIALAMUUTOKSET	<ul style="list-style-type: none"> - Seitsemän perustoimialaa, jotka luonteeltaan varsin erilaiset (<i>metallialan tavaratalo</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Toimialakohtaiset kehityspanostukset kohdistetaan muutamille päätoimialoille ja tutkimus- ja tuotekehitykseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vakavan kriisivaiheen puristuksessa rönsytoimialat karsitaan pois ja keskitytään pelkästään ydinosaamisen kehittämiseen (paperikoneet)
MONIALAISUUDEN LUONNE	<ul style="list-style-type: none"> - Kapea-alainen rakenne; toiminta jalostusketjun yhdellä osalla 	<ul style="list-style-type: none"> - Kapea-alainen rakenne 	<ul style="list-style-type: none"> - Rakenne kaventunut eikä pelkästään jalostusketjua ajatellen vaan myös toimialakohtaisesti (“yhdessä asian liike”)
KANSAINVÄLISTYMINEN	<ul style="list-style-type: none"> - Toiminnan painopiste kotimaassa ja lähimarkkinoilla, vientitoiminnan laajentumista 	<ul style="list-style-type: none"> - Voimakkaat kehityspanostukset kansainvälistymiseen ja laajentuneilla markkina-alueilla kilpailemiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Täysin globaali toimintamuoto - Myös omistuspohjan kannalta
OMISTUKSELLINEN POHJA	<ul style="list-style-type: none"> - Valtio omistajana 	<ul style="list-style-type: none"> - Valtio sekä noin viidenneksen osuudella lähinnä kansallisia sijoittajaryhmiä 	<ul style="list-style-type: none"> - Pääomistajana kansainväliset sijoittajat (melkein puolet osakkeista), kansalliset osakkeenomistajat ja valtio noin viidenneksen osuudella
NÄKYVÄ HAHMO / HAHMOT	<ul style="list-style-type: none"> - Ensimmäisen kriisivaiheen aikana hallintoneuvosto ja matalammalla profiililla toimitusjohtaja sekä hallitus 	<ul style="list-style-type: none"> - Toimitusjohtaja ja hallitus 	<ul style="list-style-type: none"> - Toisen kriisivaiheen aikana uusi pääjohtaja sekä uusittu hallitus ja osittain myös hallintoneuvosto
STRATEGISET VALINNAT	<ul style="list-style-type: none"> - Kasvuun panostaminen ja yrityksen koon kasvattaminen (kansainvälistyminen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Voimakkaat panostukset kansainvälistymiseen, tuotekehitykseen ja tutkimukseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Keskittyminen puhtaasti ydintoiminnan kehittämiseen globaalisesti merkittäväksi

4.2. OUTOKUMPU OY:N KEHITYSKULKU VUOSINA 1980-1998

4.2.1. Outokumpu Oy:n rooli laajemmassa kokonaisuudessa

4.2.1.1. Historiallinen rooli ja yhteiskunnallinen tehtävä

Tutkimuksen toisen kohdeyrityksen historiallista roolia ja yhteiskunnallista tehtävää analysoitaessa voidaan heti hahmottaa peruseroja suhteessa toiseen kohdeyritykseen ja sen kehityshistoriaan. Outokummun osalta on huomattavaa, että sen perusliiketoiminta ei sinänsä ole muuttunut pitkänkään kehityshistorian aikana kuten taas Valmetille on käynyt. Ja toisaalta, Outokummun perustaminen noudattelee selkeästi perinteisempää kaavaa, jonka mukaan 1800-1900-luvun taitteessa Suomen alkuteollisuusyritykset syntyivät yleensä jonkin energia- tai raaka-ainelähteen läheisyyteen, kun taas Valmet luotiin melko puhtaasti sotatilan vaatimusten pohjalta.

Alkuroolia määritettäessä on otettava huomioon, että perustamisensa jälkeiset ensimmäiset kymmenen vuotta Outokumpu toimi osittain yksityisenä yrityksenä, jossa valtion osuus osakekannasta oli puolet silloisen lainsäädännön mukaisesti. Toisena omistajaosapuolena oli malmialueen omistaja Hackman & Co. Alkuaikojen historiaan kuuluvat myös osittaiset ulkomaalaisomistusjärjestelyt, joiden seurauksena koko yhtiön enemmistöomistus oli jo siirtymässä maamme rajojen ulkopuolisille tahoille, jolloin Suomen valtio sitten reagoi ja lunasti yhtiön omistusosuudet itselleen vuonna 1924. Vuonna 1932 Outokummun toiminnan suuntaviivojen perusteellisen suunnittelun tuloksena eduskunnan tekemien lakiuudistusten myötä toteutettiin Outokummun muodostaminen osakeyhtiöksi. *Outokummun alkuroolina voidaan täten pitää koko Suomen vuoriteollisuuden käynnistäjän asemassa olemista sekä perustehtävänsä mukaisesti raaka-ainetoimittajana muun teollisuuden palvelemista.*

Vuosien 1932-1953 osalta taas voidaan Outokummunkin osalta nostaa esille sen tärkeä kansallinen ja kansantaloudellinen rooli II maailmansodan ja sen jälkeisen kriisikauden aikana strategisten metallien, kuparin ja nikkelin tuottajana. *Eli sen alkuhistoriaan kuuluu myös selvä maamme puolustuksellisen tehtävän palvelemisen rooli ja toisaalta sotakorvausvelvoitteiden osalta niistä suoriutumiseen Outokummun toiminnalla oli hyvin keskeinen rooli ja tehtävä.*

Seuraava perustavampi rooli ajoittuu Outokummun osalle vuodesta 1953 alkaen 1960-luvun lopulle saakka, jolloin toiminnan voimakkaan laajenemisen johdosta sen yhteiskunnallinen merkitys korostui maamme merkittävimpänä kaivosteollisuusyrityksenä ja toisaalta se nousi myös yhdeksi

suurimmista Suomen vientiyrityksistä. *Eli Outokummun maamme, teollisuuspoliittista strategiaa noudatteleva, infrastruktuuria täydentävä rooli ja merkitys syveni ja jalostui.* Vuodesta 1970 eteenpäin Outokummun rooli muuttui taas sen voimakkaan kansainvälistymiskehityksen johdosta yhä selvemmin toimimiseksi kansainvälisenä valtion-omistamana vientiyrityksenä.

4.2.1.2. Nykyrooli ja sen muutokset

Outokummun historiallisen kehityskulun analysoinnin perusteella voidaan todeta, että sen liiketoiminnalliset muutostapahtumat ovat olleet huomattavasti vähäisemmät ja stabiilimmat kuin Valmetin osalle sattuneet/tapahtuneet. Esimerkiksi perusliiketoiminta ei sinänsä ole muuttunut vaan se on aikojen kuluessa muotoutunut jalostuneemmaksi ja luonteeltaan kasvun kautta hyvin kansainväliseksi. Täten suuremmat tutkimusajanjaksolliset roolimutokset tai painopisteiden valinnat ovatkin seuranneet enempi johtajavaihdoksia, yleistä maailmanlaajuista kilpailutilannetta ja lainsäädännöllisiä muutostapahtumia (esimerkiksi omistajuus) kuin perusteellisia liiketoimintaportfolion uudelleen järjestelyjä.

Ensimmäistä vaihetta 1980-1985 (*Pertti Voutilaisen ensimmäinen kausi*) voitaisiin kuvata siten, että Outokummun rooli oli toimia puhtaasti valtion omistamana metallialan yrityksenä, jonka toiminnassa viennin kehittäminen oli varsin keskeisellä sijalla. *Eli perusroolina oli toteuttaa omalta osaltaan valtion teollisuuspolitiikkaa merkittävänä vientiyrityksenä.* Toiminnan juuret olivat kuitenkin hyvin tiukasti vielä kotimaassa. Tutkimuskauden alussa toimialaryhmiä oli nykyisen määrän mukaisesti neljä, jotka olivat 1) kaivos- ja metallurginen ryhmä, 2) metalliteollisuusryhmä, 3) terästeollisuusryhmä ja 4) teknillisen viennin ryhmä.

Pertti Voutilaisen toisella kaudella (1985-1991) suurimpina roolia tai yhteiskunnallista tehtävää muuttavina painoituksina esiintyivät seuraavat asiat: 1) voimakas suuntautuminen kansainvälistymisen syventämiseen ja sitä kautta globaalimman yritysrakenteen hakemiseen, 2) toimialojen painotuksien tarkistamiset sekä 3) omistusrakenteen uudelleen järjestelyt pörssiin listautumisen johdosta vuonna 1988. Tämän kauden Outokummun roolia tai perustehtävää luonnehtii parhaiten kuvaus; *valtionenemmistöinen kansainvälinen metallikonserni ja julkinen pörssi-yhtiö.*

1990-luvun alusta lähtien (*pääjohtajana Jyrki Juusela, vuodesta 1991 alkaen*) ydinliiketoiminnan painottaminen sekä siihen liitetyt perusarvomääritykset ovat muokanneet yrityksen perustehtävää ja

nostaneet voimakkaasti esille sekä eettistä että ympäristöllistä vastuullisuusaspektia toiminnan voimakkaasti painottuessa kansainvälisille markkinoille. *Outokummun nykyistä roolia voidaankin siten kuvata valtion määräysvallan alaisena globaalina monialametallikonsernina, maailman tarvitsemien metallien vastuullisena tuottajana, kansainvälisillä metallialan maailmanmarkkinoilla toimimisena.*

Seuraavassa kuvaus Outokummun toiminnan laajuudesta tutkimusjakson loppuvaiheessa v. 1998.

<u>TUOTTEET / JALOSKETJUN OSA-ALUE</u>	<u>KAIVOSTOIMINTA</u>	<u>METALLIEN VALMISTUS</u>	<u>METALLIEN JATKOJALOSTUS</u>	<u>MARKKINOINTI</u>
KUPARI, KUPARITUOTTEET	X	X	X	X
SINKKI	X	X	X	X
NIKKELI	X	X	X	X
KROMI, FERROKROMI, RUOSTUMATON TERÄS	X	X	X	X

AJANKOHTA	JULKISEN MATERIAALIN ANTAMA KUVAUS OUTOKUMMUSTA JA/TAI SEN ROOLISTA
Vuosi 1980-81	"Outokumpu Oy on puhtaasti valtion omistama monimetalliteollisuusyritys, joka toimii neljällä toimialalla; kaivos- ja metallurginen ryhmä, metalliteollisuusryhmä, terästeollisuusryhmä sekä teknillisen viennin ryhmä, palvelen lähinnä muita teollisuudenaloja. Yrityksen toiminta voimakkaasti kansainvälistynyt; sen tuotteita viedään noin 70 maahan. Yhtiö on maamme kolmanneksi suurin vientiyritys ja suurin metalliteollisuuden viejä". Yrityksen toimitusjohtajaksi vaihtui Pertti Voutilainen.
Vuosi 1983	"Outokumpu-konserni louhii metalleja, rikastaa ja jalostaa ne metalleiksi sekä valmistaa niistä metallituotteita. Toimintaan kuuluu myös kaivos- ja metallurgisen teollisuuden teknisen tietämyksen myynti sekä koneiden ja laitteiden valmistus ja myynti".
Vuosi 1985-86	"Vuosien 1985 ja 1986 aikana Outokumpu-konserni ottaa käyttöön uuden liikemerkin, joka ilmentää entistä paremmin yrityksen yrityskuvaa ja koko laajaa, monipuolista toimintaa aluetta. Samalla se kertoo elinvoimasta, vauhdilla kehittyvästä mutta samalla vakaasta yrityksestä. Pelkistetystä yksinkertaisuudessaan se viestii myös selvästä yrityksen perustasta – metallien tuottamisesta –joka on ja tulee myös jatkossa olemaan Outokummun kaiken toiminnan selkäranka".
Vuosi 1988	"Outokumpu – kansainvälinen perusmetallikonserni ja julkinen pörssiyritys". "Tänään Outokumpu on monipuolinen perusmetalliyritys, mutta toisaalta myös vankasti perusmetalliteollisuuteen pohjautuva monitoimialayritys. Juuremme ja kotipaikkamme on yhä selvästi Suomessa. Outokumpua voi luonnehtia pohjoismaiseksi, mutta perustellusti myös kansainväliseksi; tytäryhtiöitä ja toimipisteitä Outokummulla on yli 20 maassa. Tuotantotoiminnasta tapahtuu jo yli kolmannes kotimaan rajojen ulkopuolella. Liikevaihdostamme kertyy lähes 90% myynnistä maailmanlaajuisilla kansainvälisillä markkinoilla". Toimialoja on kahdeksan: kaivosteollisuus, metallurginen teollisuus, kupariteollisuus, terästeollisuus, elektroniikka, engineering, koneiteollisuus, Outokumpu Invest ja konsernin tuki- ja palvelutoiminnot. Outokumpu Oy pörssiin 27.10.1988.
Vuosi 1989-90	Pörssiin listautumisen johdosta omistusrakenne muuttui: Suomen valtio 57,5%, Kansaneläkelaitos 16,0%, Yksityiset henkilöt 21,8% ja Säätiöt, pankit, yhtiöt ja muut yhteisöt 4,7%. Liiketoiminta-alueet tarkennettu uudelleen: metallien perustuotanto, kupariteollisuus, terästeollisuus, teknologia ja muut toimialat sekä tuki- ja palvelutoiminnot.
Vuosi 1991	"Outokumpu-konsernin liikeideana on olla kasvava, kansainvälinen ja integroitunut monimetalliyritys. Pääliiketoiminta-alueillaan konserni kuuluu johtavien yritysten joukkoon maailmassa. Liiketoiminta-alueemme ovat metallien perustuotanto, kuparituotteiden ja ruostumattoman teräksen valmistus, teknologia ja näihin tukeutuva muu liiketoiminta. Toiminnassamme pyrimme täyttämään sidosryhmiemme odotukset. Tämä tarkoittaa sitä, että konserni on omistajilleen hyvä sijoituskohte, henkilöstölleen kannustava työnantaja, asiakkailleen kilpailukykyinen ja luotettava toimittaja, sekä korkeasta teknologian tasostaan tunnettu." Pääjohtajaksi vaihtui Jyrki Juusela.
Vuosi 1996	"Perinteisillä ydinosaamisalueillaan Outokumpu tunnetaan eräänä alansa eturivin taitajista. Tästä on johdettavissa myös näkemys konsernin laajemmasta tehtävästä – missiosta – jonka mukaan outokumpulaiset osallistuvat maailman tarvitsemien metallien vastuulliseen tuottamiseen kaikkea alan osaamistaan sekä tuottajana että teknologian toimittajana hyväksikäyttäen. Liiketoiminnassaan Outokumpu pitää avainasemassa asiakkaita, hyvää kannattavuutta ja vastuuta toimintaympäristöstä".
Vuosi 1998	"Outokumpu on monipuolinen metallikonserni, jonka tuotantotoiminta painottuu metallien valmistukseen ja muokkaukseen. Osaamisalue kattaa kuitenkin koko ketjun kaivostoiminnasta metallien ja metallituotteiden sekä alan teknologian maailmanlaajuiseen markkinointiin". Ympäristöraportin mukaan Outokummun perusarvot ovat: etiikka, ympäristö, asiakkaat, omistajat ja jatkuva kehittäminen sekä tietenkin outokumpulaiset. Kansainvälisten vertailujen mukaan Outokummun ympäristönsuojelun taso on erittäin korkea. Valtion omistuksessa on 40% yhtiön osakkeista ja osakkeiden tuottamista äänistä.

Taulukko 66. Tutkimusmateriaalin analysoinnin antama kuvaus Outokummusta ja/tai sen roolista

4.2.2. Outokummun toiminta taloudellisten tunnuslukujen valossa

KONSERNIN AVAINLUVUT / 1980-1989	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
• LIIKEVAIHTO (MMK)	2692	3275	3330	3784	4602	5061	7152	7553	9706	11 778
• VIENTI JA ULKOMAAN TOIMINNOT	1887	2574	2751	3039	3797	4135	6258	6586	8483	10 117
• VIENNIN OSUUS LIIKEVAIHDOSTA (%)	70%	79%	83%	80%	83%	82%	88%	87%	87%	86%
• LIIKEVOITTO	185	268	60	299	626	536	265	638	1558	1394
• TILIKAUDEN TULOS	11	-12	-38	31	40	97	-107	152	163	807
• HENKILÖSTÖ	9457	10 289	9891	9717	9656	10 079	15 168	14 913	13 832	15 880
• INVESTOINNIT	238	327	371	320	422	755	2271	1398	702	1375
• TUTKIMUS JA KEHITYSTOIMINTA & MALMINETSINTÄ MENOT	116	139	150	140	148	175	196	156	200	280
• TASEEN LOPPUSUMMA	2930	3627	4256	4548	5635	6556	9523	10 218	11 813	13 598
• OMAVARAISUUSASTE (%)	24%	27%	19%	23%	24%	26%	17%	18%	26%	29%

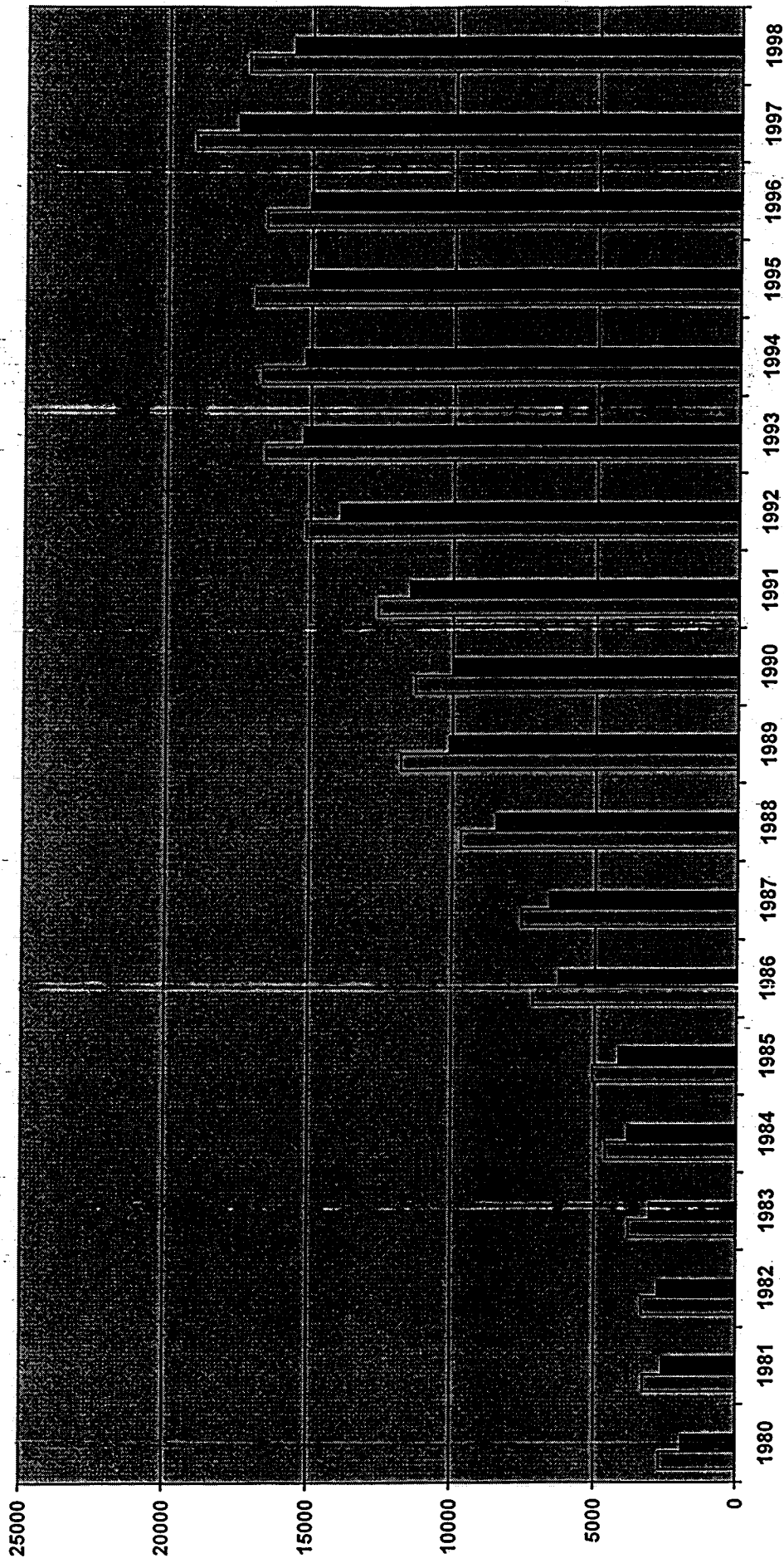
Taulukko 67. Outokumpu Oy:n taloudelliset tunnusluvut vuosilta 1980-1989

KONSERNIN AVAINLUVUT / 1990-1998	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
• LIIKEVAIHTO (MMK)	11 286	12 617	15 125	16 566	16 683	16 952	16 549	19 055	17 176
• VIENTI JA ULKOMAANTOIMINNOT	9932	11 481	13 915	15 240	15 182	15 087	15 060	17 531	15 630
• VIENNIN OSUUS LIIKEVAIHDOSTA (%)	88%	91%	92%	92%	91%	89%	91%	92%	91%
• LIIKEVOITTO	146	3	604	926	1073	1589	552	1353	306
• TILIKAUDEN TULOS	-307	-543	-249	505	831	1037	188	703	17
• HENKILÖSTÖ	18 819	17 716	17 524	16 073	14 959	13 458	13 622	13 734	13 179
• INVESTOINNIT	2199	1272	1703	1110	1488	2630	1663	2213	1692
• TUTKIMUS JA KEHITYSTOIMINTA & MALMINETSINTÄ MENOT	350	380	390	357	386	321	337	320	315
• TASEEN LOPPUSUMMA	14 108	15 025	18 205	16 321	15 466	16 488	16 680	18 399	17 517
• OMAVARAISUUSASTE (%)	25%	20%	16%	27%	41%	44%	43%	43%	43%

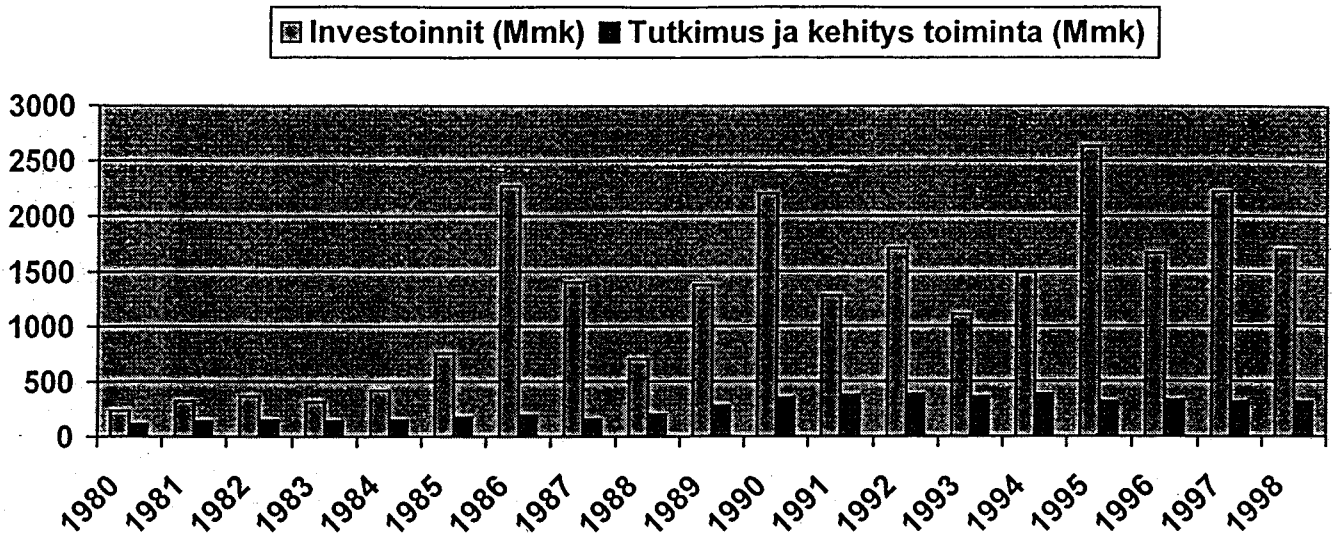
Taulukko 68. Outokumpu Oy:n taloudelliset tunnusluvut vuosilta 1990-1998

Seuraavat taulukot 69 – 73 esittävät havainnollisesti muutamien avaintunnuslukujen kehitysvaiheita Outokummun toimintahistoriassa.

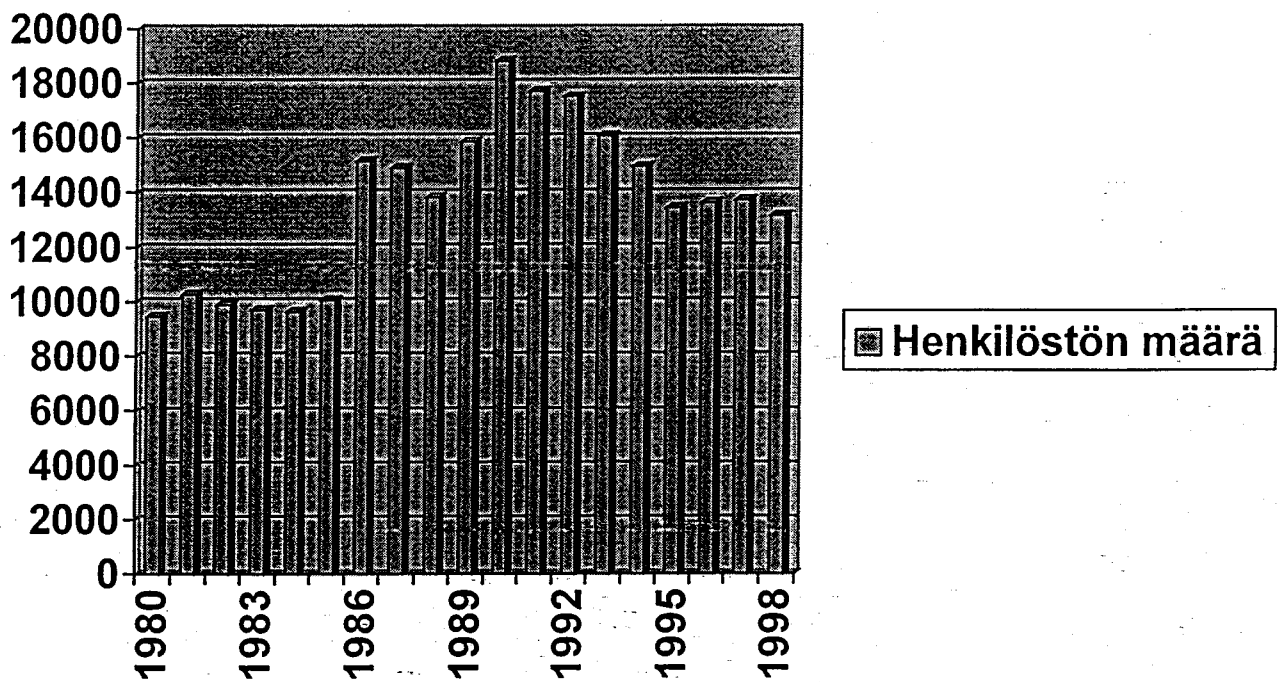
■ Liikevaihto (Mmk) ■ Vienti ja ulkomaan toiminnot (Mmk)



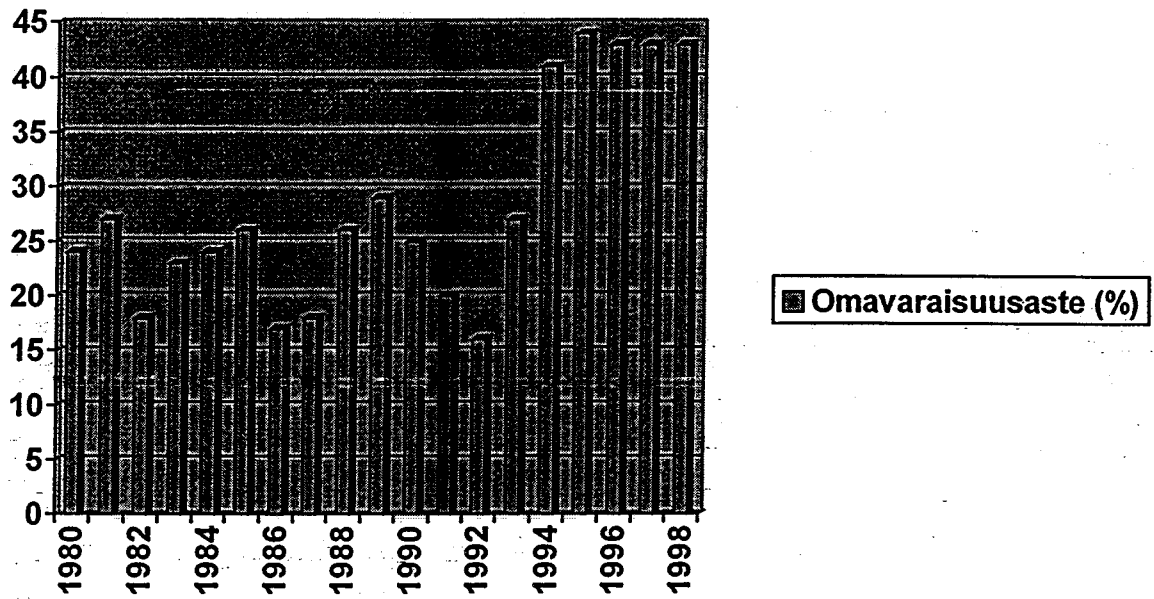
Taulukko 69. Kaavio liikevaihdon sekä viennin ja ulkomaan toimintojen suhteista 1980-1998



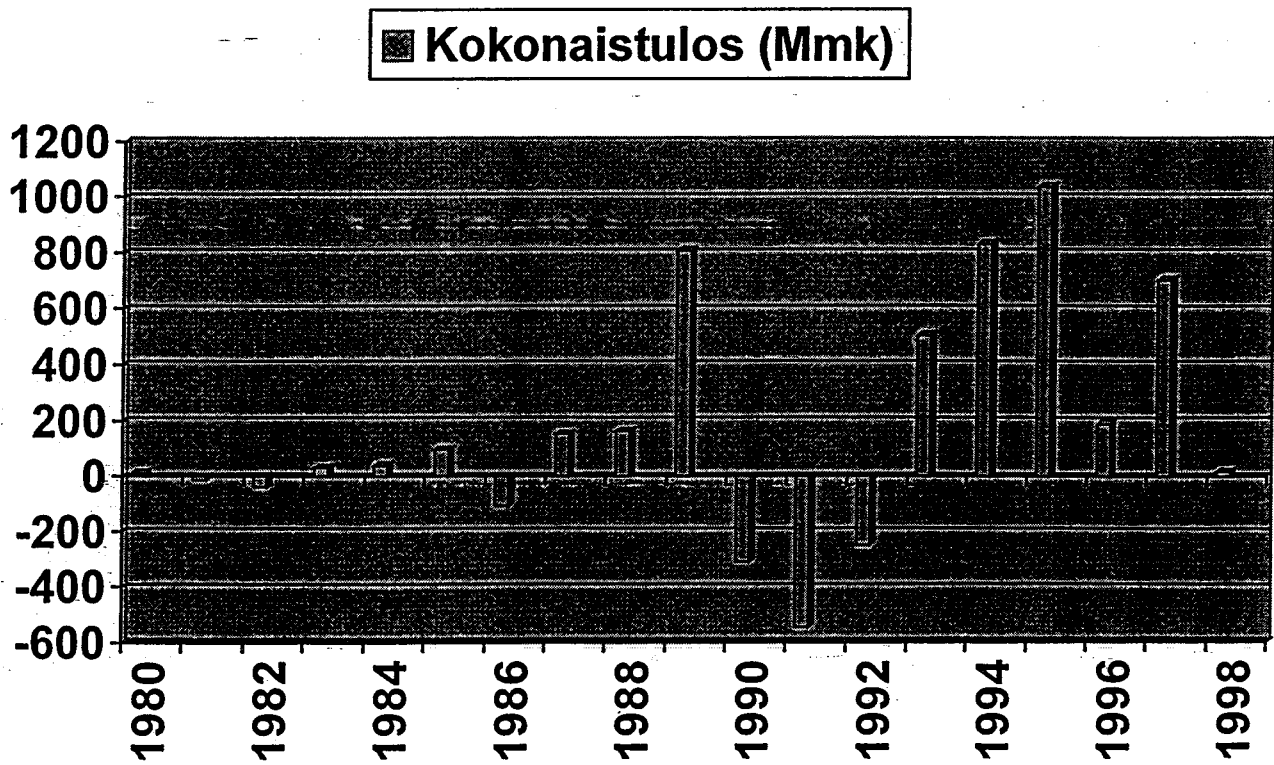
Taulukko 70. Outokumpu Oy:n panostukset investointeihin ja tutkimus ja kehitystoimintaan 1980-1998



Taulukko 71. Outokumpu Oy:n henkilöstömäärän muutokset 1980-1998



Taulukko 72. Outokumpu Oy:n rahoitusrakenteelliset muutokset 1980-1998



Taulukko 73. Outokumpu Oy:n kokonaistuloksen kehitys 1980-1998

4.2.3. Outokumpu Oy:n strateginen todellisuus

4.2.3.1. Liiketoimintaportfolion rakenteelliset muutokset

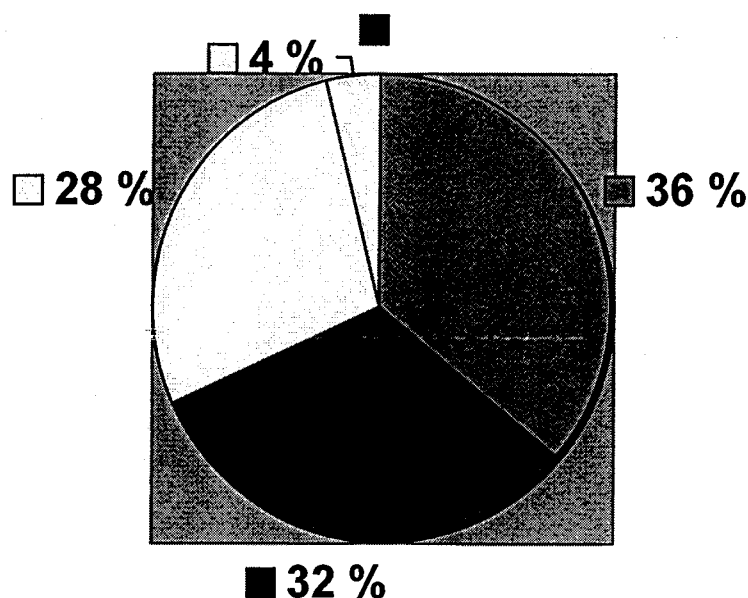
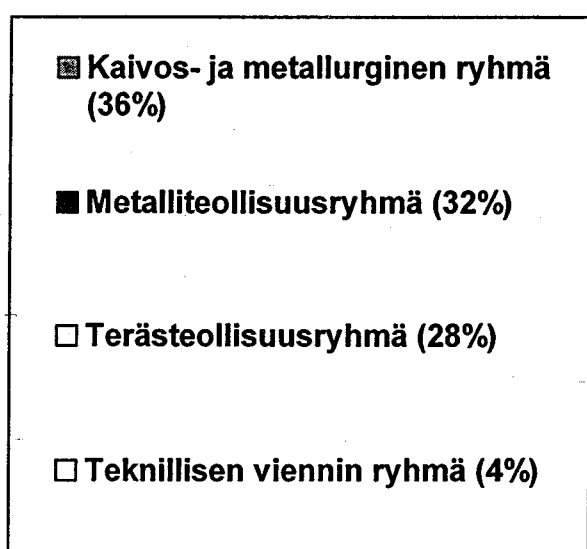
Tämän kappaleen analyysi antaa tarkennetun kuvauksen siitä, millainen yritys Outokumpu kussakin tutkimusajanjakson vaiheessa on ollut ja miten sen liiketoiminta-alueellinen kehitysprosessi on muotoutunut. Tutkimusjakson alkuvaiheessa 1980-luvulla ja aina vuoteen 1984 saakka Outokummun liiketoimintaportfolion koostumus oli toimialojensa määrän mukaan nykyisen kaltainen, tosin toiminnan laatu ei ollut niin kansainvälistynyt eikä niin laaja-alaista jalostusketjulla, sillä suhteessa muuhun teollisuuteen toiminnan laajuuskin kansainvälistymisen lisäksi on tutkimusajanjaksona selvästi kasvanut. Jo 1980-luvulla sillä oli kolme tukevaa toiminnan peruspilaria, sekä orastavana alkuna alaan liittyvät teknologiset sovellukset (taulukko 74). Toiminnan peruspilarit olivat: kaivos- ja metallurginen teollisuus, kuparituoteteollisuus, terästeollisuus sekä pienempänä alana jo mainittu teknillinen vienti. Valmetiin verraten Outokummun liiketoimintojen kokoonpano on ollut huomattavasti selkiytyneempi ja ”valmiimpi” koko tutkimusajanjakson ajan (*määrällisesti vähemmän muutostapahtumia*), sekä itse asiassa koko yrityshistorian ajan. Tämän 1980-luvun alkukauden aikana pääliiketoiminta-alueiden taloudelliset tulokset seurailivat pitkälti maailman metallimarkkinoiden hintakehityksiä (taulukko 75) ja suurimmat muutokset liiketoimintaportfolion osalta liittyivätkin niin kansainvälistymisen kuin toiminnan laajuudenkin kasvattamiseen sekä toisaalta se käsitti jalostusketjulla nousemiseen liittyneet alkukehitykset.

Seuraavan yhtenäisemmän kauden, vuosien 1984 - 1989, ominaispiirteenä oli liiketoimintaportfolion diversifioitumiskehitykset, mitkä ilmenivät Outokummun liiketoiminnan jakautumisena seitsemään eri alueeseen: kaivos- ja metallurginen teollisuus, terästeollisuus, kupariteollisuus, elektroniikka, engineering ja konepajateollisuus (taulukko 77). Varsinaista uutta organisaation portfolioon tuli jalostusketjulla nousemiseen liittyneiden kehitystapahtumien myötä; Outokumpu laajensi toimintaansa jalostusketjun alkutuotannon puolelta jalostusketjun ylempiin osiin, lähinnä perustamalla omaa jatkojalostustoimintaa, pystyäkseen paremmin joustamaan epäedullisia maailmanmarkkinahintakehityksiä. Toinen kehityslinjaus oli, kotimaan malmivarojen ehtyessä, voimakas panostus malminetsintään sekä tytäryhtiöiden tai muiden osuuksien hankkimisen avulla turvatakseen metallien omavaraisuus ja sitä kautta varmistamaan raaka-ainesaatavuus myös huonojen suhdanteiden aikana. Tämän kauden osalta eri liiketoimintojen väliset liikevaihtoon perustuvat voimasuhteet muuttuivat varsin vähän eli kehitys siinä mielessä oli varsin

stabiilia (taulukko 77). Tämän kauden suurin muutos oli siten kansainvälistymisen voimakas laajentuminen, mikä ilmenee esimerkiksi tytäryhtiöiden ja muiden yritysten osakkuuksien määrätarkastelussa (taulukko 80), ja toisaalta jalostusketjulla ylöspäin nouseminen.

1990-luvun kehitystä tarkasteltaessa huomataan, kuinka konsernin ydinliiketoiminnot ovat painottuneet portfolioa koskevissa päätöksissä, sillä vuosikymmenen alussa rakennettiin portfolio jälleen kolmen (tai neljän vahvan) perustuksen varaan. Tämä prosessi johti siihen, että Outokummun liiketoimintaportfolio koostui seuraavista toimialoista: perusmetallit, kupariteollisuus, terästeollisuus ja teknologia. Näistä vahvimman aseman 1990-luvun aikana on saanut kupariteollisuus, teräs- ja perusmetalliteollisuuden ollessa tasavahvat suhteessa liikevaihtoon ja jalostusarvoon. Taloudelliselta tuottavuudeltaan kaksi on ollut hyvin kannattavaa ja kaksi varsin tappiollista. Pääliiketoimialojen yhteyteen syntyi pieni joukko liikevaihdoltaan pienempiä toimialoja: Outokumpu Commercial, - Granite ja - Invest vastaten yhdessä noin kymmenen prosentin osuudesta koko konsernin liikevaihdosta. Tämän kauden ominaispiirteeksi voi nimetä, jo aiemmin löydetyn, ydinosamiseen perustuvan ”liiketoimintamuotin” ydinosien painottamisen ja jatkojalostamisen edelleen kehittäminen. Tähän kehityskauteen liittyy voimakkaasti myös korostetusti vastuullisen kansainvälisen toiminnan volyymin edelleen kasvattaminen sekä siihen liittyvän ympäristö painotteisen teknologian vahva kehittäminen.

Outokummun liiketoimintaportfolio vuonna 1980



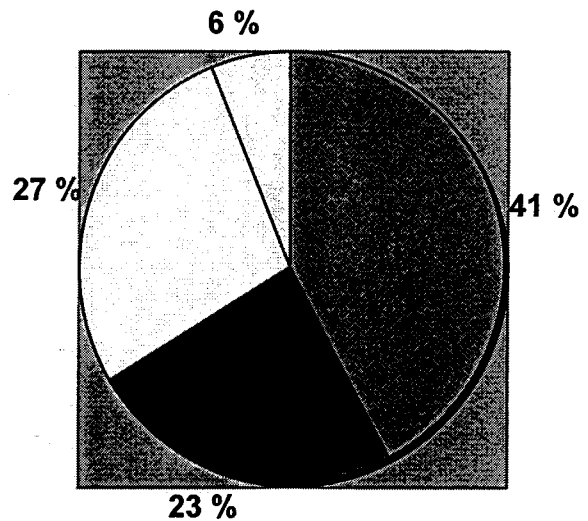
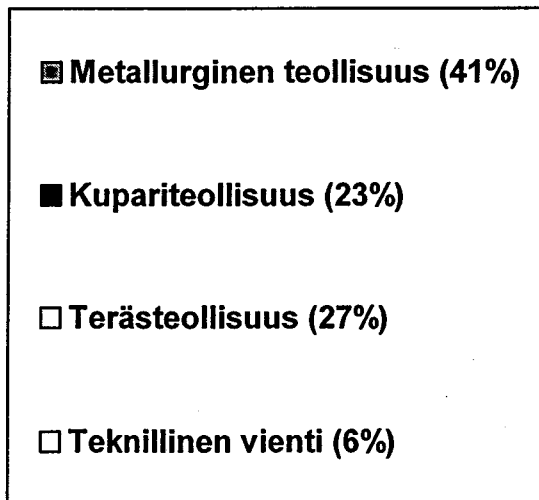
Taulukko 74. Outokumpu Oy:n liiketoimintaportfolion rakenne ja eri liiketoimintojen prosentuaaliset osuudet konsernin kokonaisliikevaihdosta

Outokummun liiketoimintaportfolion voimasuhdemuutokset v. 1980-82

<u>LIIKETOIMINTA-ALUE</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>
1) KAIVOS- JA METALLURGINEN RYHMÄ	36%	43%	37%
2) METALLITEOLLISUUSRYHMÄ	32%	22%	23%
3) TERÄSTEOLLISUUSRYHMÄ	28%	24%	27%
4) TEKNILLISEN VIENNIN RYHMÄ	4%	11%	13%

Taulukko 75. Outokummun liiketoimintaportfolion eri toimialojen väliset voimasuhteet arvioituna konsernin liikevaihdon jakautumisen perusteella v. 1980-82.

Outokummun liiketoimintaportfolio vuonna 1983



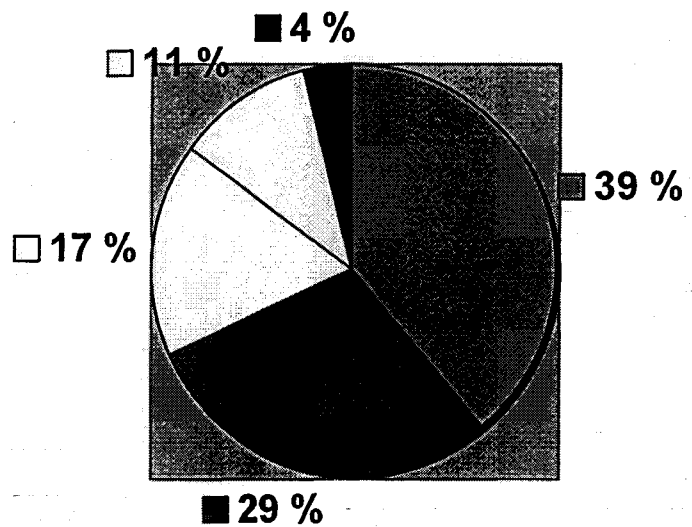
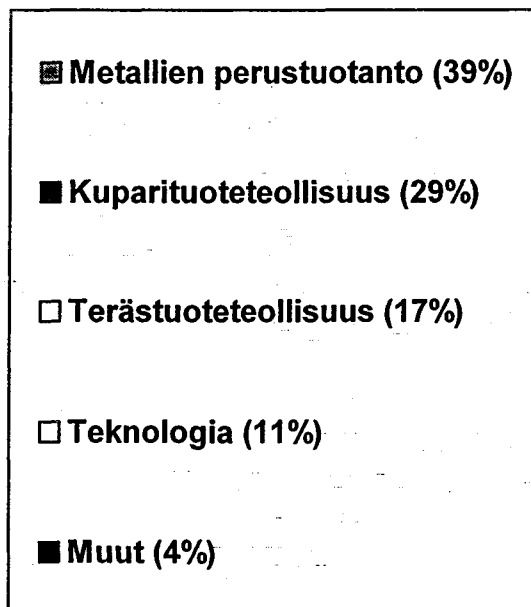
Taulukko 76. Liiketoimintaportfolion eri liiketoimintojen osuudet konsernin kokonaisliikevaihdosta v. 1983

Outokummun liiketoimintaportfolion voimasuhdemuutokset v. 1984-89

<u>LIIKETOIMINTA-ALUE</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
1) KAIVOS- JA METALLURGINEN TEOLLISUUS	43%	38%	27%	26%	37%	42%
3) TERÄSTEOLLISUUS	30%	31%	22%	30%	25%	26%
4) KUPARITEOLLISUUS	21%	22%	43%	32%	25%	22%
5) ELEKTRONIIKKA	1%	2%	1%	2%	2%	2%
6) ENGINEERING	1%	2%	1%	3%	3%	2%
7) KONEPAJATEOLLISUUS	2%	3%	4%	4%	4%	4%
8) MUUT	2%	2%	2%	3%	4%	2%

Taulukko 77. Konsernin liikevaihdon jakautumisen mukainen voimasuhdekehitys eri liiketoimialojen välillä vuosina 1984-1989

Outokummun liiketoimintaportfolio vuonna 1990



Taulukko 78. Outokummun liiketoimintaportfolio liikevaihdon perusteella jaettuna vuonna 1990

Outokummun liiketoimintaportfolion voimasuhdemuutokset v. 1990-98

<u>LIIKETOIMINTA-ALUE</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
1) <i>PERUSMETALLIT</i>	39%*	29%*	28%	25%	21%	20%	25%	26%	24%
2) <i>RUOSTUMATON TERÄS</i>	17%*	20%*	18%	20%	23%	29%	23%	22%	24%
3) <i>KUPARITUOTTEET</i>	29%*	35%*	39%	37%	39%	38%	39%	36%	37%
4) <i>TEKNOLOGIA</i>	11%*	12%*	10%	14%	10%	6%	6%	7%	7%
5) <i>MUUT TOIMIALAT**</i>	4%*	4%*	5%	4%	7%	7%	7%	9%	8%

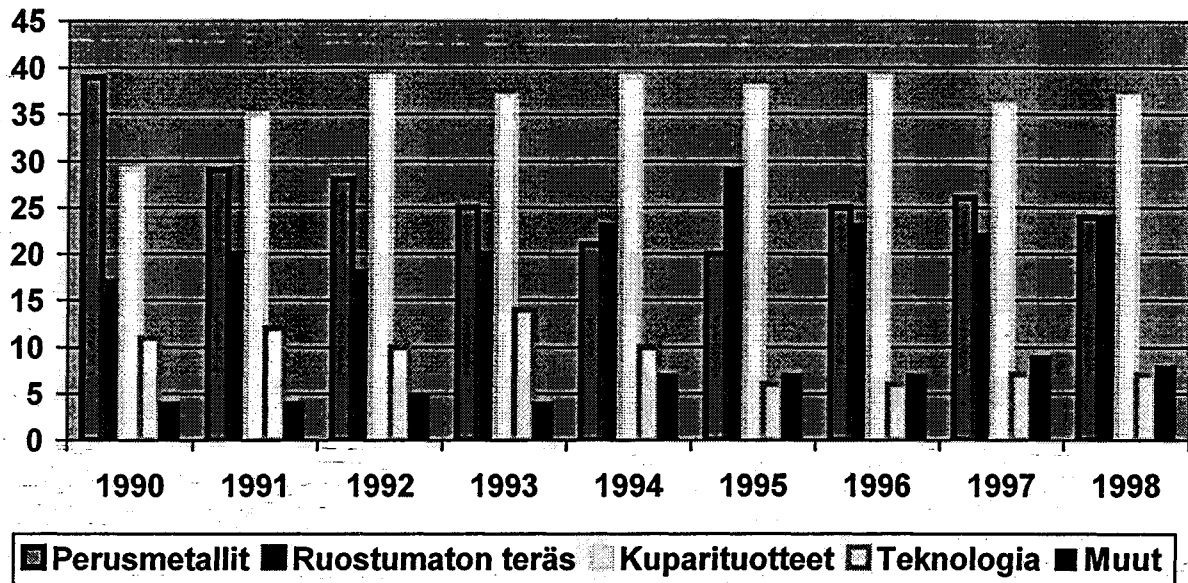
Taulukko 79. Konsernin liikevaihdon jakautumisen mukainen voimasuhdekehitys eri liiketoimialojen välillä vuosina 1990-1998. (*Vuosien 1990-91 luvut jalostusarvon mukaiset **Muut toimialat lähinnä Outokumpu Commercial Oy, Outokumpu Granite Oy sekä Outokumpu Invest)

Outokummun liiketoimintaportfolion osakkuusyhtiöt v. 1980-98

<u>VUOSI</u>	<u>OSAKKUUDET</u>
1980-1983	OY JA-RO AB (100%), METALLIEN MARKKINOINTIYHTIÖITÄ; Englannissa, Saksassa, Ranskassa, Ruotsissa, Tanskassa, Norjassa ja Yhdysvalloissa, TEKNILLISEN VIENNIN TYTÄR- JA OSAKKUUSYRITYKSIÄ; Kanadassa, Yhdysvalloissa, Brasiliassa, Australiassa, Meksikossa ja Suomessa, OSAKKUUSKAIVOKSIA; Ecuadorissa, Kanadassa, Norjassa <i>(Tämän kauden lopussa olevien tytäryritysosakkuuksien kokonaismäärä yhteensä 14 kpl, sekä muut osakkuudet yhteensä 21 kpl)</i>
1984-1989	SUOMEN KIVITEOLLISUUS OY (100%), EDELLISTEN LISÄKSI UUSIA TUTKIMUKSEN KOHDEALUEITA; Turkissa, Kanadassa, Australiassa, SEKÄ MUITA UUSIA TYTÄRYRITYKSIÄ; Hollannissa, Japanissa, Italiassa, Neuvostoliitossa, Chilessä <i>(Tämän kauden lopussa olevien tytäryritysosakkuuksien määrä yhteensä 61 kpl, sekä muut osakkuudet yhteensä 40 kpl)</i>
1990-1998	EDELLISTEN LISÄKSI UUSIA TUTKIMUKSEN KOHDEALUEITA, SEKÄ UUSIA TYTÄRYRITYKSIÄ; Irlannissa, Espanjassa, Belgiassa, Sveitsissä, Singaporessa, Hong Kongissa sekä vanhoissa kohdemaissa <i>(Tämän kauden lopussa olevien tytäryritysosakkuuksien kokonaismäärä yhteensä 207)</i>

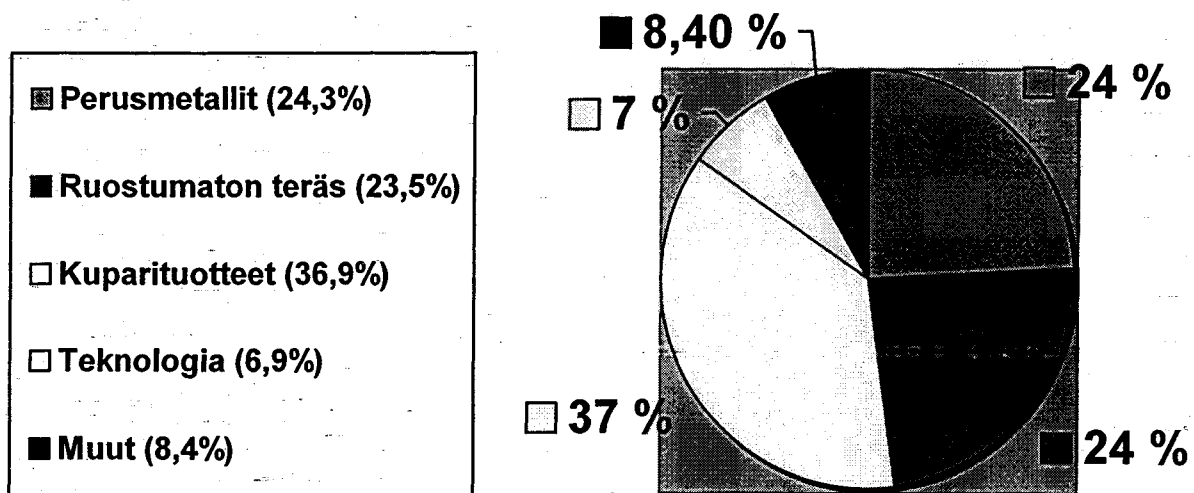
Taulukko 80. Outokummun osakkuusyhtiöt vuosina 1980-1998

Outokummun pääliiketoimintojen suhteelliset %-vaihtelut v. 1990-98



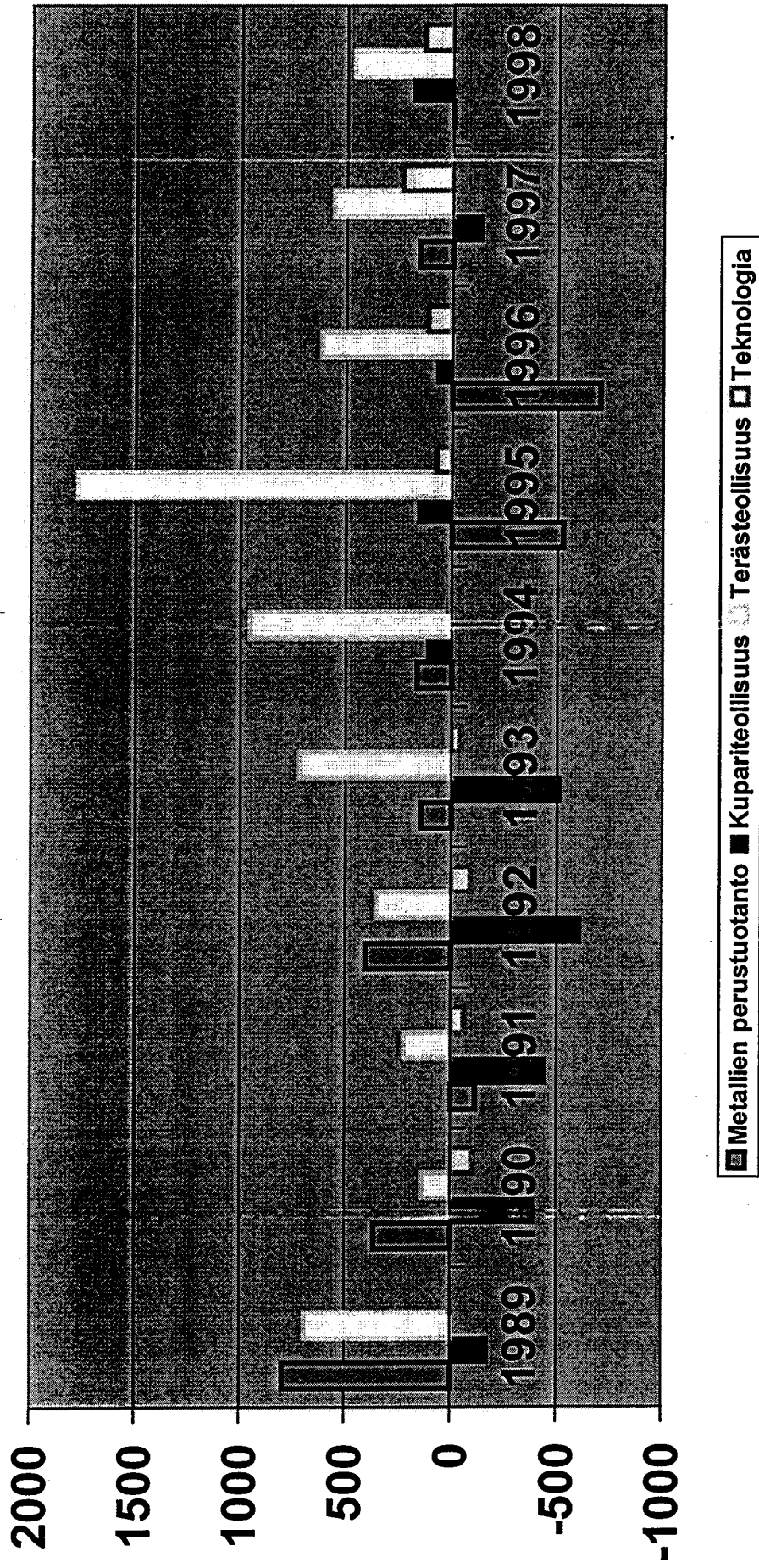
Taulukko 81. Outokummun perusliiketoimintojen prosentuaaliset kehitystapahtumat /kehityslinjat vuosina 1990-98

Outokummun liiketoimintaportfolio vuonna 1998



Taulukko 82. Outokummun liiketoimintaportfolio liiketoiminnan perusteella jaettuna vuonna 1998

Outokummun eri liiketoiminta-alueiden taloudellinen kannattavuus v. 1989-98 (Mmk)



Taulukko 83. Outokummun eri liiketoiminta-alueiden kehitysvaiheet vuosina 1989-98 (Liikevoitto ilman varastovoittoja ja -tappioita / vuosi 1998 liikevoitto)

<u>TOIMIALA</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Kaivosteollisuus	-193	259	506*
Metallurginen teollisuus	-28	153	283*
Kuparituoteteollisuus	78	52	-176*
Terästeollisuus	308	611	691*
Elektroniikka	1	-1	2
Engineering	5	45	-12
Koneteollisuus	1	25	20
Outokumpu Invest	-	-8	-48

Taulukko 84. Outokummun liiketoimintakohtainen kannattavuus v. 1987-89 (ilman varastovoittoja/-tappioita)*

4.2.3.2. Liiketoiminnan yritysstrategiset muutokset

Portfoliomuutosten tarkastelemisen jälkeen lähestyn liiketoiminnan yritysstrategisia muutoksia analysoimalla jälleen ensin kohdeyrityksen monialaisuuden luonnetta ja monialaistumisratkaisujen toteutuksia tutkimusajanjaksolla (taulukko 85), sekä toisaalta kartoittamalla yrityksen liiketoimintaportfoliossa tapahtuneet toimialojen määrää koskevat muutokset (taulukko 86). Monialaisuuden luonteen osalta Outokummun kehitys on ollut Valmetiin verraten enemmän muutostapahtumia sisältävää tutkimusajanjakson ajan. Outokummun yritysstrategiset monialaistumisratkaisut ovat olleet sen luonteisia, että yrityksen liiketoiminnan, jalostusketjun avulla analysoitaessa, voidaan sanoa aluksi käsittäneen ketjun osat raaka-aineista puolivalmisteisiin ja 1990-luvulle tultaessa laajentuen käsittämään vielä tuotantohyödykkeet jopa osittain palvelut. Näin ollen Outokummun portfolio on lojikaltaan Valmetiin verraten huomattavasti laaja-alaisempi ja sitä kautta kompleksisempi. Myös toimialakehitystä analysoitaessa Outokummun yritysstrategia on ohjannut yrityksen liiketoiminnan kehitystä kohden muutostapahtumia; ensin diversifioituen 1980-luvun puolivälissä useammille toimialoille, jonka jälkeen on sitten seurannut ydintoimintojen keskittymiseen suuntautuva kehityskausi, jolloin portfolion toimialamäärä jälleen kaventui ja selkiytyi. Tämä kehityskausi voimistui erityisen voimakkaasti 1990-luvun alusta lähtien. Varsinainen liiketoiminnallisen ”muotin löytäminen” voidaan sanoa Outokummussa tapahtuneen kuitenkin jo tutkimusjakson alkua aiemmin ja tutkimusjakson aikaista kehitystä voidaankin pitää liiketoimintaportfolion hienosäätöaikana sekä toiminnan volyymin / kansainvälistymisen suunnan linjanhakuaihana.

4.2.4. Outokumpu Oy:n kansainvälistyminen

4.2.4.1. Kansainvälistymisaste ja sen muutokset

Seuraavana asiakokonaisuutena olen analysoinut Outokumpu Oy:tä suhteessa kansainvälistymiseen, sekä toisaalta sen kansainvälistymisprosessin luonnetta yritysstrategisesta perspektiivistä käsin tarkasteltuna. Aluksi esitän Outokummun kansainvälistymisanalyysin perustaksi sen viennin ja ulkomaantoimintojen tutkimusajanjaksollista kehityskulkua peilattuna yrityksen liikevaihdolliseen kehitykseen (taulukko 87). Tämän vertailun avulla voi paremmin ymmärtää, kuinka merkittävää roolia koko konsernin kokonaistoiminnassa kansainväliset operaatiot merkitsevät.

Outokumpu Oy:n monialaisuuden luonne v. 1980-98

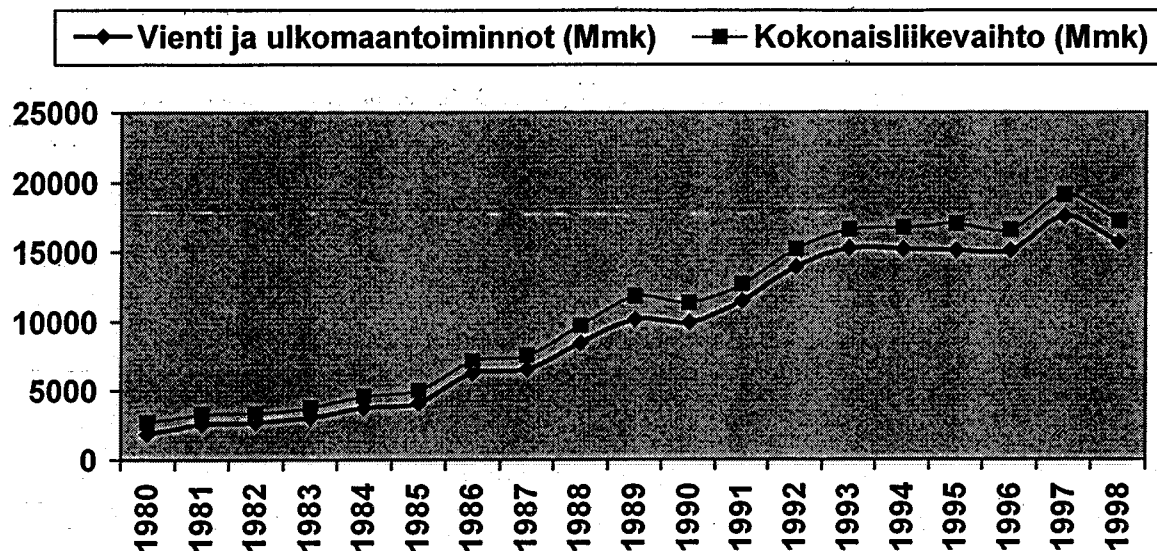
Hallitsevan Alueen Olemassaolo Jalostusketjun osa-alueiden lkm., joilla yritys toimii	Ydintoimialan jalostusketjun osa-alueen osuus hallitseva (> 50 %)	Muun jalostusketjun osa-alueen osuus hallitseva (> 50 %)	Ei hallitsevaa (yli 50 %) jalostusketjun osa-aluetta
Yksi			
Kaksi			
Kolme			Outokumpu 1980
Neljä		Outokumpu 1990 - 98	

Taulukko 85. Outokumpu Oy:n monialaisuuden luonne 1980-1998

Outokumpu Oy:n toimialakohtainen kehitys v. 1980-98

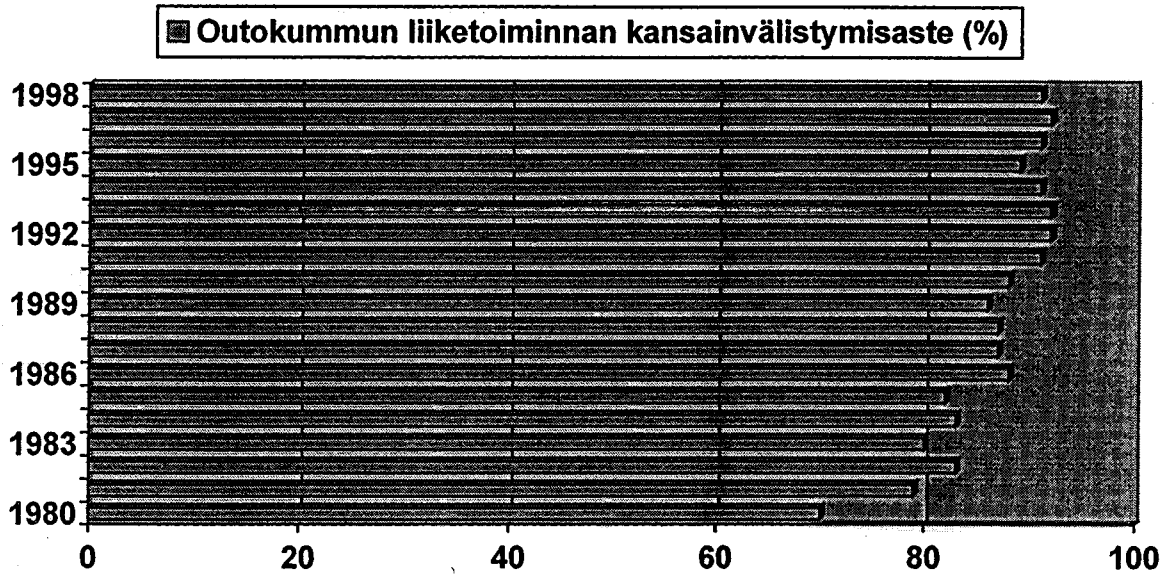
JALOSTUSKETJUN OSA-ALUEIDEN MÄÄRÄ, JOILLA YRITYS TOIMII	TOIMIALOJEN MÄÄRÄ, JOIHIN YRITYS ON ORGANISOITU			
	1-3	4-5	6-8	9-
Yksi				
Kaksi				
Kolme		Outokumpu 1980		
Neljä		Outokumpu 1990 - 98	v. 1986	

Taulukko 86. Outokumpu Oy:n toimialojen kehitys 1980-1998



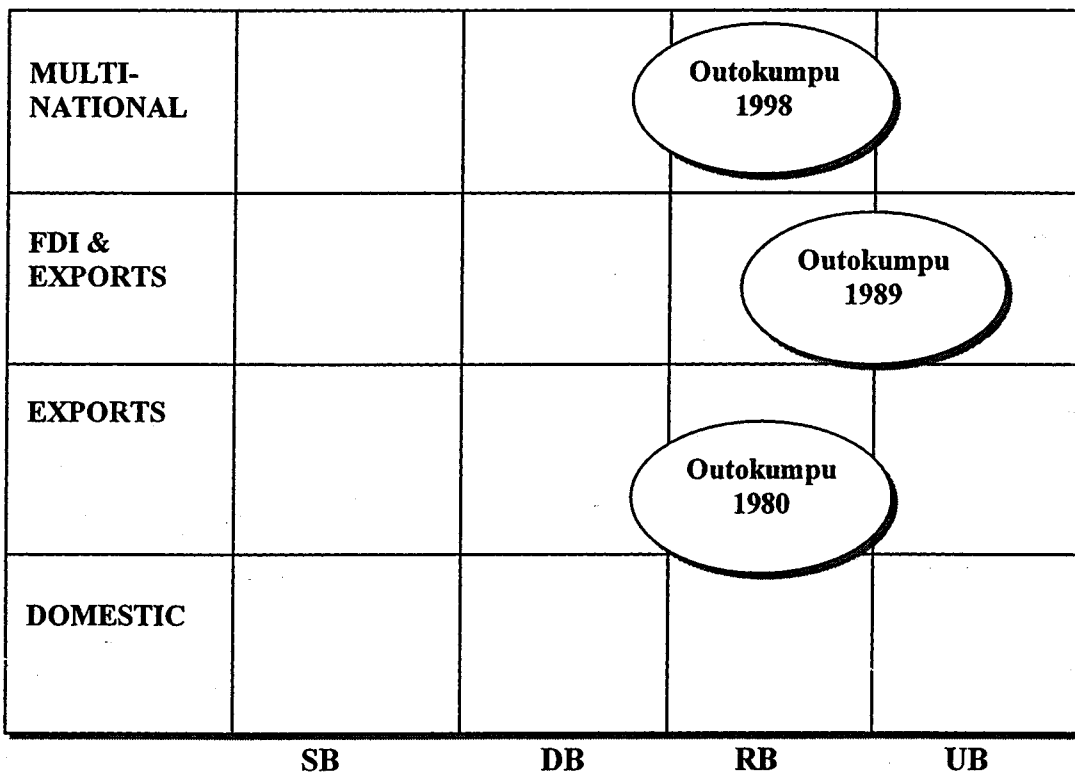
Taulukko 87. Outokumpu Oy:n viennin ja ulkomaantoimintojen rahamääräinen kehitys vuosina 1980-98

Verraten Valmetin kansainvälistymiskehitykseen, Outokummun liiketoiminnan kansainvälistymisaste on ollut selvästi suurempi läpi koko tutkimusajan, kasvaen tutkimuksen aikaperiodin välillä vuoden 1980 reilusta 70%:sta aina 1998 luvun yli yhdeksäänkymmeneen prosenttiin. Suhteessa laajamittaisempaan kansainvälistymiseen ratkaisevin vaihe Outokummun osalta löytyy 1980-luvun puolivälistä, jolloin yritysstrategian avulla konsernin liiketoimintaa ohjattiin kohden viennin ja ulkomaantoimintojen voimakasta vahvistamista ja sitä kautta perinteiselle vientiyritykselle rakennettiin globaalimpaa rakennetta. Tämä kehityskulku ilmenee selvästi jo vertailemalla viennin ja ulkomaantoimintojen kasvukehityksen suhdetta konsernin kokonaisliikevaihtoon ja sen kasvukehitykseen; viennin ja ulkomaantoimintojen osuus konsernin kokonaisliikevaihdosta on Outokummun osalta ollut hyvin huomattavaa. Strategisesti erilaisten liittoutumien ja osakkuuksien avulla tapahtunut kansainvälistymisen kasvattaminen on määrällisesti kasvanut läpi koko tutkimusajan (taulukko 88). Seuraavassa taulukossa (numero 89) on taas tarkasteltu Outokummun kansainvälistymisen luonnetta, ulkomaan toimintojen operaatioita, suhteessa sen liiketoimintatason diversifioitumiseen. Tältä osin Outokummun kehitys on pääsääntöisesti noudattanut ensiksi organisaation liiketoiminnallisen rakenteen laajenemisen ja sen jälkeisen selkeän selkiyttämisen mukaisen ydintoimintoihin keskittymisen linjaa jalostusketjulla laajentuen, sekä toisaalta voimakkaasti laajenevan verkostoituvan ympäristö- ja etiikkatietoisien kansainvälistymisen tai globalisoitumisen linjaa.



Taulukko 88. Outokummun viennin ja ulkomaantoimintojen prosentuaalinen osuus kokonaisliikevaihdosta

"International activities"



"Type of diversity"

SB: Single business firm, DB: Dominant business firm, RB: Diversified firm with related businesses, UB: Diversified firm with unrelated businesses

Taulukko 89. Outokummun liiketoiminnallinen diversifioituminen suhteessa kansainvälistymisen luonteeseen

4.2.4.2. Kansainvälistymisen rakenteellinen kehitys

Rakenteellisella elementillä tarkoitan tässä Outokummun kansainvälistymiskehityksen analysointia eli viennin ja ulkomaantoimintojen kohdealueissa tapahtuneiden muutosten perusteella tehtyä jaotettua, sekä eri kohdealueiden (*markkina-alueiden*) välisten voimasuhdetarkastelujen avulla tehtyjä markkinoiden merkittävyysarvioita. Seuraavissa taulukoissa ja kaavioissa on pyritty havainnollistamaan Outokummun kansainvälistymisen tilaa tutkimusjakson eri vaiheissa jaottelemalla viennin ja ulkomaantoimintojen kohdealueet erilaisien teollisuusmarkkina-alueiden sekä yksittäisten kohtemaiden kesken (*taulukot 90 & 91*).

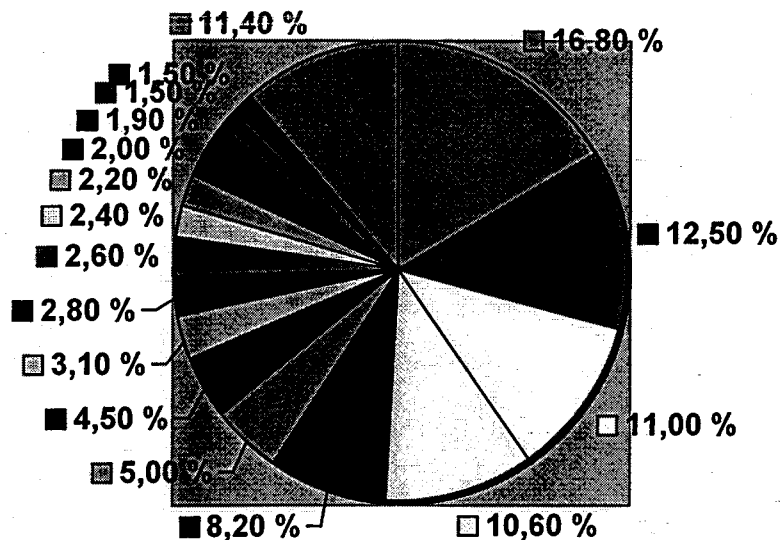
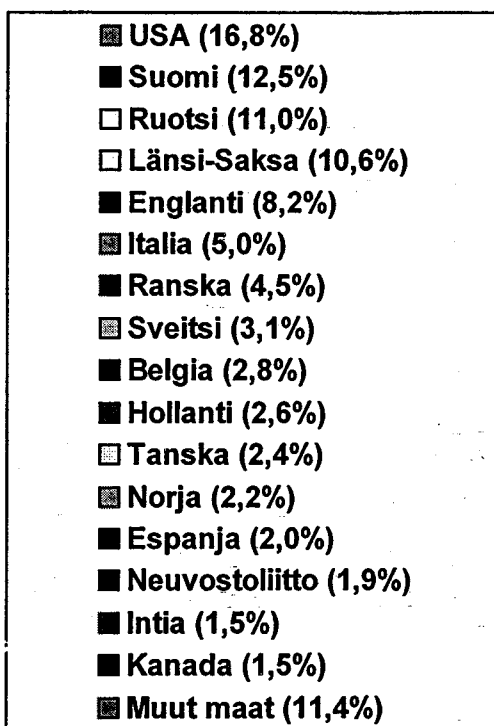
<u>KOHDEALUE</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>
KOTIMAA	28,7%	21,1%	23,0%	21,0%	18,3%	18,2%
EEC-MAAT	31,0%	31,8%	32,0%	36,0%	36,7%	35,6%
EFTA-MAAT	15,6%	11,0%	14,0%	13,0%	11,1%	12,1%
SEV-MAAT	6,5%	9,3%	12,0%	10,0%	8,6%	8,1%
MUUT MAAT*	18,2%	26,8%	19,0%	20,0%	25,3%	26,0%

Taulukko 90. Outokummun viennin jakautuminen markkina-alueittain vuonna 1980-1984 (*Muut maat; esim. Yhdysvallat, Turkki ym.)

<u>MARKKINA-ALUE</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>
KOTIMAA	12,6%	14,0%	12,0%
EEC-MAAT	36,7%	41,7%	45,9%*
EFTA-MAAT	17,3%	15,2%	13,1%
SEV-MAAT	7,4%	6,1%	1,9%
MUUT MAAT	26,0%	23,0%	27,1%

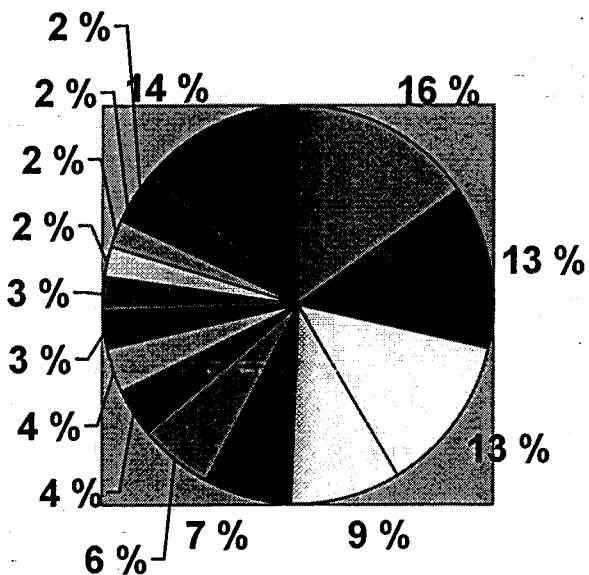
Taulukko 91. Outokummun liikevaihdon jakautuminen maantieteellisten markkina-alueiden kesken v.1988-90 (*EY-MAAT)

Outokummun myynti maittain vuonna 1986



Taulukko 92. Vienti ja ulkomaantoiminnot jaettuna markkinamaittain vuonna 1986

Outokummun myynti maittain vuonna 1987 (Mmk)



Taulukko 93. Outokummun myynti maittain vuonna 1987 (Mmk)

<u>MARKKINA-ALUE</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Eurooppa	62,4%	61,9%	57,0%	60,5%	64,3%	59,4%	60,4%	64,0%
Pohjois- ja Etelä-Amerikka	24,0%	26,6%	28,7%	27,4%	23,4%	27,5%	27,1%	26,1%
Aasia	4,2%	4,1%	11,1%	8,9%	9,6%	11,0%	9,9%	6,4%
Australia	2,3%	2,1%	2,5%	2,5%	1,5%	1,3%	1,6%	1,6%
Muut maat	7,1%	5,3%	0,7%	0,7%	1,2%	0,8%	1,0%	1,9%

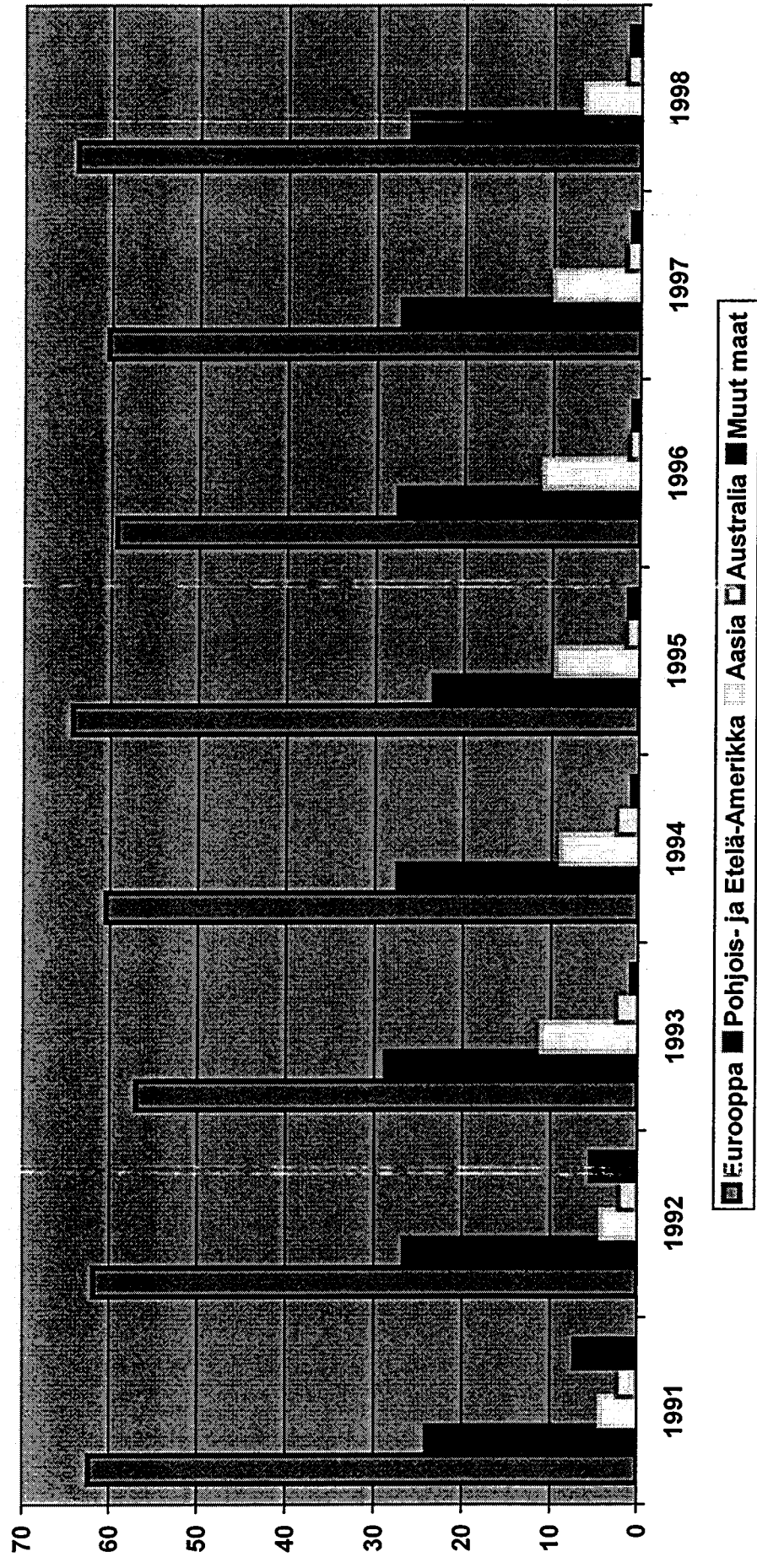
Taulukko 94. Outokummun liikevaihdon jakautuminen maantieteellisiin markkina-alueisiin v.1991-1998

4.2.5. Yritystausta ja sen muutokset

4.2.5.1. Omistusrakenteen muutos ja yksityistämiskehitykset

Kuten jo Valmetin kohdalla kävi ilmi on valtion yritysten omistukselliset taustamuutokset noudattaneet eduskunnan säätämien lakien sisältöä, joiden ohjeistuksen mukaan on säädelty sitä ”marssitahtia”, jolla omistuksen laaja-alaisesti on kohdeyritystenkin osalta ollut mahdollista toteuttaa. Julkisen materiaalin perusteella valtion yritysten omistuksellisen pohjan laajentamisvaatimuksia ja sitä kautta yksityistämiskehitysten sallimisen osalta esitettiin runsaasti kannanottoja eri sidosryhmäosapuolien toimesta jo 1980-luvun alkupuolelta lähtien, mutta erityisen voimakkaaksi julkinen keskustelu oli käynyt tultaessa 1990-luvun alkupuolelle. Asian vastavoimana on sitten toiminut valtion virallinen teollisuuspolitiikka ja teollisuusstrategia lähinnä kauppa- ja teollisuusministeriön toimesta (*valtionyhtiöiden omistusta säätelevät lait sekä yhtiöiden yhtiöjärjestyssäännöt omistuksen hajautumisesta*) sekä valtion omistajana esittämät vaatimukset, että myöskin valtion sisäiset yhteiskunnalliset ja poliittiset keskustelut eri osapuolien intresseineen. Kohdeyrityksistä Outokummun omistusrakenteelliset muutokset ovat olleet luonteeltaan Valmetin vastaaviin verraten maltillisempia. Osasyynä tähän on ainakin kohdeyritysten erilainen rooli ja tehtävä valtion teollisuusstrategiassa, sekä erilaiset kilpailumarkkinat ja tietenkin erilaisten toimialojen mukanaan tuomat erilaiset reunaehdot liiketoiminnan harjoittamiselle. Outokummun osalta maailman metallimarkkinoilla ja kaivostoiminnan parissa on ollut vielä erikoispiirteitä se, kuinka tärkeää on ollut omata puhdas ja hyvä maine/yrityskuva erityisesti silloin, kun toimitaan esimerkiksi etiikkaan tai ympäristövaatimukseen liittyvien asioiden tai lainsäädännön alaisina vieraalla maaperällä. Outokummun omistusrakenteellista kehitystä tutkittaessa voidaan nimetä kolme eri vaihetta, joista kuvaukset taulukoissa numerot:

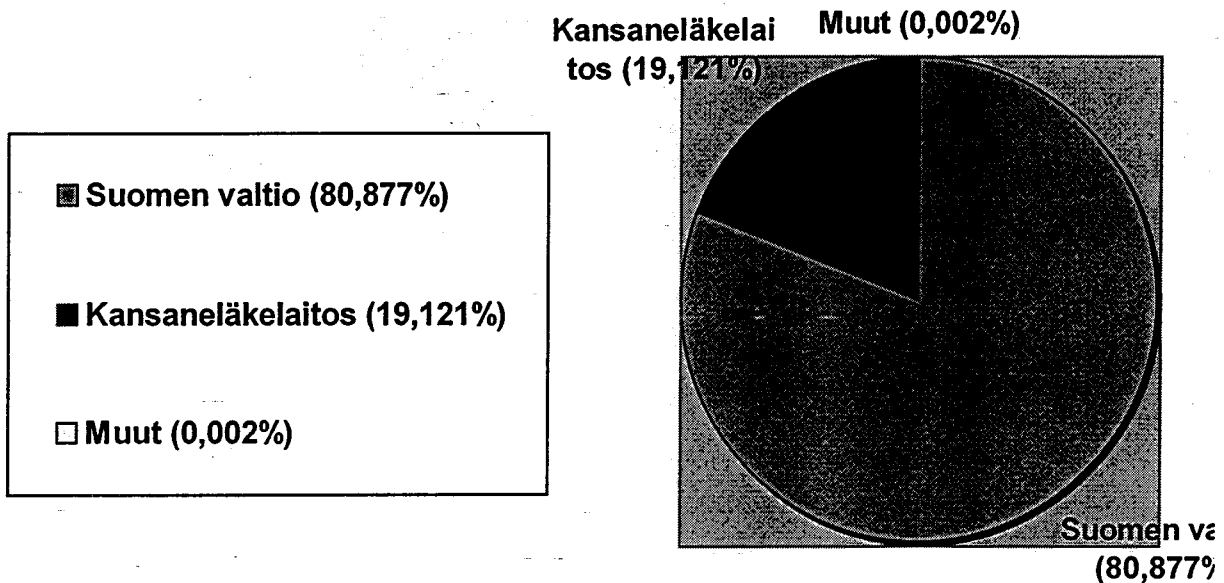
LIIKEVAIHDON JAKAUTUMINEN MARKKINA-ALUEITTAIN (%)



Taulukko 95. Outokummun liikevaihdon prosentuaalinen jakautuminen eri markkina-alueiden kesken vuosina 1991-1998

Outokummun omistusrakenteelliset kehitysvaiheet v. 1980-87

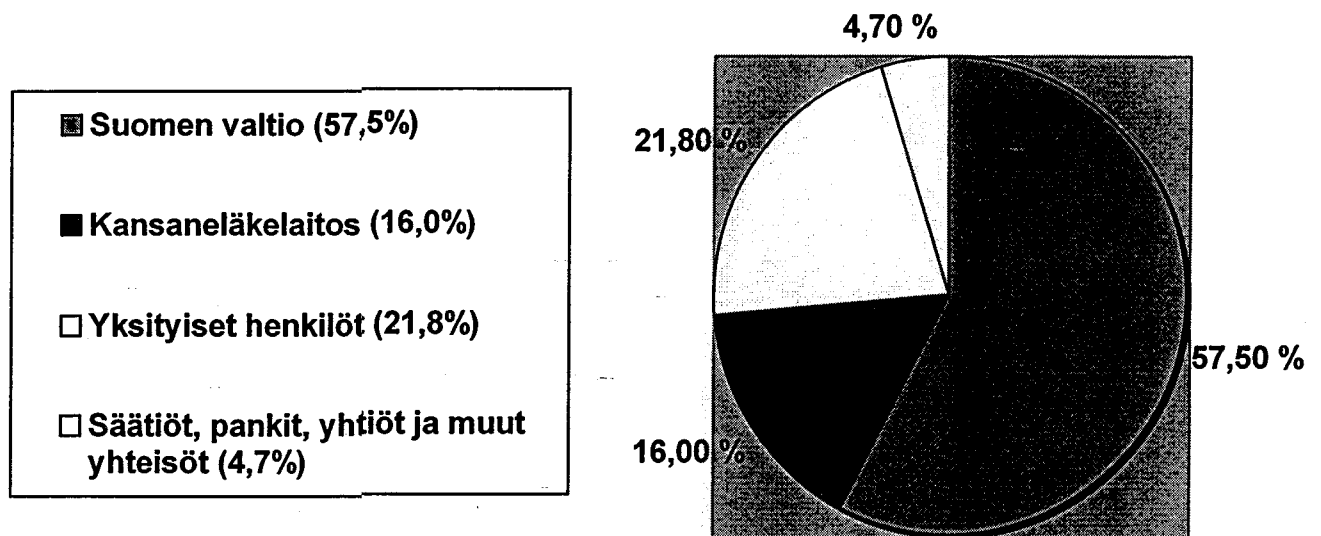
Ensimmäistä vaihetta voidaan pitää hyvin tyypillisenä tilana valtion yritysten historiassa. Tällöin valtio omistajana määritteli hyvin tarkasti yritystensä omistukselliset reunaehdot ja piti hallussaan lopullista päätäntävaltaa yrityksen päätöksentekoprosessissa (*konkreettisesti tämä tapahtui kauppa- ja teollisuusministeriön sekä parlamentaarisesti valitun hallintoneuvoston kautta*).



Taulukko 96. Outokumpu Oy:n omistuksellinen tausta vuosina 1980-87

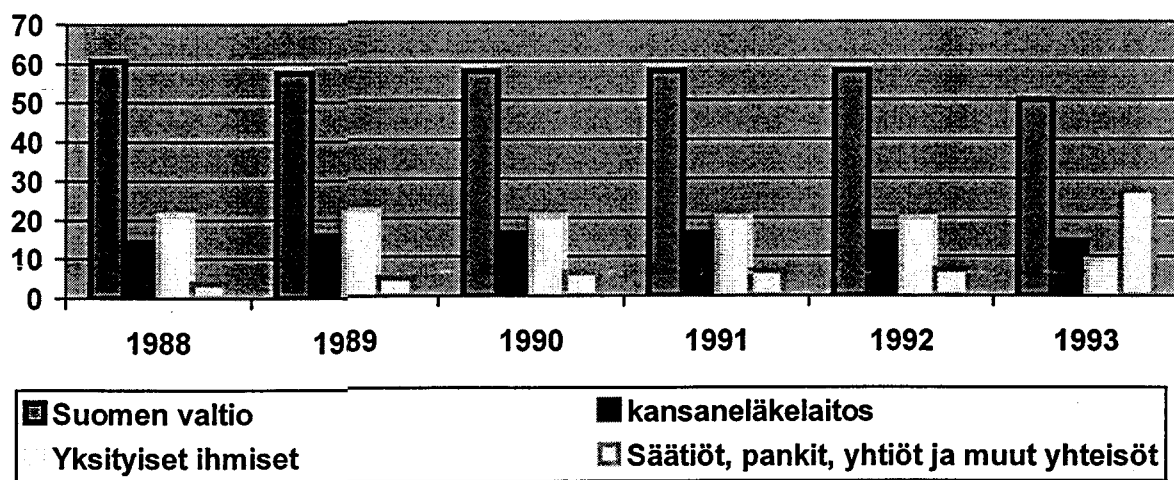
Tämän vaiheen katkaisi eräiden valtionyhtiöiden omistusta säätelevän lain ja Outokumpu Oy:n yhtiöjärjestyksen mukaan Suomen valtion tulee omistaa välittömästi vähintään 51% ja yhdessä Kansaneläkelaitoksen kanssa vähintään 75% yhtiön koko osakepääomasta. Vuoden 1988 lopussa valtio omisti 60,7% ja Kansaneläkelaitos 14,3% osakkeista. Tämän jälkeen Suomen hallitus antoi eduskunnalle 17.2.1989 lakiesityksen, jonka mukaan valtion omistusosuutta Outokumpu Oy:ssä voidaan laskea 51%:iin poistamalla määräys valtion ja Kansaneläkelaitoksen yhteisen omistusosuuden 75%:n vähimmäismäärästä (*Pörssiin Outokumpu meni 27.10.1988*). Rekisteröityjen osakkeenomistajien määrä oli vuoden 1988 lopussa 6277. Suurimmat osakkeenomistajat olivat Suomen valtio 60,7%, Kansaneläkelaitos 14,3%, Outokumpu Oy:n eläkesäätiöt 3,6%, muut yhteisöt 0,0% ja yksityiset henkilöt 21,4%.

Outokummun osakkeenomistajat ryhmittäin v. 1989



Taulukko 97. Outokumpu Oy:n omistus vuonna 1989

Vuonna 1989 voimaantulleen yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiön osakekannasta on Suomen valtion omistuksessa ja hallinnassa oltava määrä, joka edustaa vähintään 51% yhtiön kaikista osakkeista ja kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Toista vaihetta Outokummun omistushistoriassa voisi nimittää ”matkalla yrityksen laajempaan omistukselliseen pohjaan” ja tämän vaiheen voidaan katsoa ajoittuvan vuosien 1988 ja 1993 väliselle ajalle.



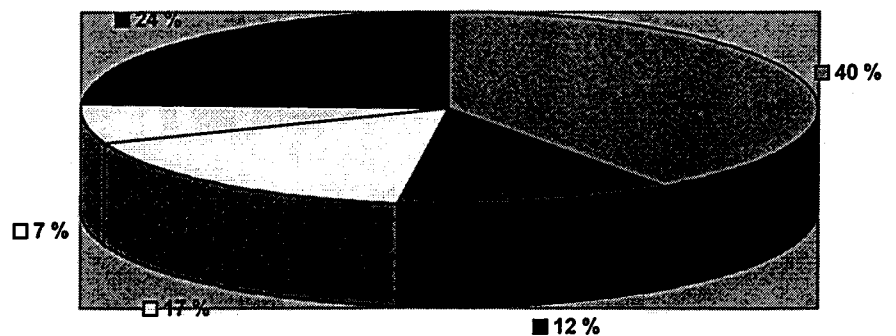
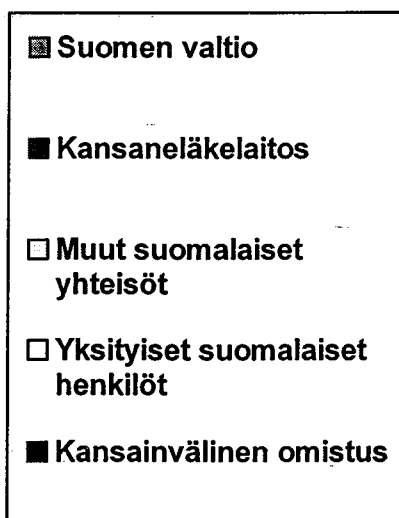
Taulukko 98. Outokummun omistuksellinen kehityslinja vuosina 1988-93

Kolmas vaihe omistuksellisessa muutosprosessissa pohjautuu eduskunnan vuonna 1993 tekemään päätökseen, jonka perusteella valtioneuvosto voi vähentää valtion omistusta yhtiössä. Kuitenkin niin, että valtiolla tulee olla omistuksessaan enemmän kuin kolmasosa yhtiön kaikista osakkeista ja kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Näiden rajojen alitus edellyttää eduskunnan päätöksen muuttamista.

<u>OSAKASRYHMÄ</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Suomen valtio	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%
Yksityiset suomalaiset	6,6%	6,2%	6,0%	6,0%	6,6%
Kansaneläkelaitos	12,3%	12,3%	12,3%	12,3%	12,3%
Muut suomalaiset yhteisöt	8,8%	9,7%	10,9%	15,8%	17,0%
Kansainvälinen omistus	32,3%	31,8%	30,8%	25,9%	24,1%

Taulukko 99. Outokummun omistus vuosina 1994-98

Outokummun omistajaryhmät vuonna 1998



Taulukko 100. Outokumpu jaoteltuna omistajaryhmittäin vuonna 1998

4.2.5.2. Valtion rooli ja merkitys sfäärinä

Valtion roolia Outokummun kannalta analysoitaessa huomataan, että myös Outokummun osalta rahoittajan rooli on ollut hyvin merkityksellinen. Molemmat kohdeyritykset kuuluvat niiden teollisuusyritysten joukkoon, jotka panostavat hyvin voimallisesti tuotekehitykseen ja sitä kautta tarvitsevat varmaa rahoituksellista taustaa myös suhdannevaihteluiden heikommassa vaiheissa. Outokummun osalta rahoituksellinen tarve on perustunut paljolti siihen, että yritysjohto on pyrkinyt määrätietoisesti rakentamaan konsernille laaja-alaisempaa rakennetta, lähinnä jatkojalostusta kehittämällä, jotta konsernin toiminnallinen tulos ei olisi niin suhdanneherkkä maailmanmarkkinoiden hintamuutoksille. Toinen merkittävä seikka rahoitukseenkin liittyen on ollut se, että kotimaan malmivarat alkoivat ehtyä jo 1980-luvun alussa, jolloin jo raaka-ainesaatavuuden nimissä yhtiön oli kansainvälistyttävä varsin nopeasti, mikä taas osaltaan tarvitsi rahoituksellista turvaa.

Outokummun liiketoiminnallisen luonteen vuoksi on sen kohdalla valtion institutionaalisen vaikuttamisen rooli muodostunut syvällisemmäksi kuin esimerkiksi Valmetin kohdalla. Tämä kehitys juontuu siitä asiasta, että kotimaisten malmivarojen ehtyttyä oli raaka-ainetta saatava muualta. Outokummun kansainvälistyttyä voimallisesti se kohtasi monenlaisia kohdemaita ja eri kulttuureja, joiden alueella sen oli kyettävä toimimaan tehokkaasti. Tämän varmistamiseksi on valtion edustajien osallistumiset yrityksen toiminnan lobbaukseen olleet hyvin merkitykselliset. Esimerkkinä Tasavallan Presidentti Mauno Koiviston vierailut Portugaliin samanaikaisesti, kun Outokumpu oli käynnistämässä uutta kuparisulattoa toimintaympäristöön, jossa paikalliset yrittäjät pelkäsivät ulkomaalaisen yrityksen kaappaavan maan rikkaudet. Vastaavia tapauksia tapahtuu joka puolella maailmaa, kun yritys laajentaa toimintaansa vieraan kulttuurin maaperälle ja törmää kulttuurieroihin. 1990-luvun aikana tilanne on vielä entisestään problematisoitunut, kun taloudellisen toiminnan laatuarvioihin ovat vahvasti tulleet mukaan myös eettiset ja ympäristölliset arvot. Tällaisessa muuttuvassa toimintaympäristössä toimimisessa valtion rooli yhteiskunnallisen vetoavun antajana suhteiden luomisessa ulkovaltoihin on ollut äärimmäisen tärkeää ja toiminnassa onnistumisen kannalta merkityksellistä.

Omistajatahon valvova roolikin on ollut sävyltään hiukan toisenlainen kuin Valmetin kohdalla. Tämän tutkimusjakson aikana ei valtion ole tarvinnut Outokummun tapauksessa tarttua niin suoraan toimintaan kuin Valmetin kohdalla. Vaikka omistajan valvonta ja seuranta on Outokummunkin tapauksessa jossain tilanteissa noussut julkiseen keskusteluun. Näin tapahtui useankin kerran, kun Outokummun toimintavuoden taloudellinen tulos oli varsin heikko alkoi omistajanriveistä kuulua

epäileviä ja kriittisiä kommentteja Outokummun suuntavalinnoista. Yrityksen johto piti kuitenkin jopa jääräpäisesti kiinni asettamistaan perusstrategioista, (1) *Suomen kaivokset ehtyvät, malmien saanti on turvattava muualta*, 2) *sinkki, kupari ja nikkeli on pidettävä omissa käsissä kaivoksista lopputuotteisiin asti* ja 3) *jatkojalostuksen laajennus vaimentaa suhdannevaihteluita*), ja odotti kärsivällisesti markkinatilanteiden reaktioita. Tämä kärsivällinen toimintatapa onkin jälkeensä osoittautunut varsin toimivaksi valinnaksi, sillä tällä hetkellä laaja-alaisen Outokummun rakennetta ja hyvää omavaraisuusastetta sekä tehokasta tuotantokoneistoa pidetään suhdanneherkälle metallialalle aivan asiallisena ratkaisuna vaimentamaan suhdannevaihteluiden aiheuttamia markkinatilanne muutoksia. Toisaalta myös yrityksen puolelta omistajan roolia puitiin julkisen keskustelun foorumeilla. Esimerkiksi vuonna 1987 Outokummun toimitusjohtaja Pertti Voutilainen vaatikin julkisesti, että pohjoismaiset hallitukset voisivat lopettaa pohtimasta yritystensä asioita.

4.2.5.3. Yhteiskunnallisen keskustelun ja politiikan vaikutukset

Aluksi voi todeta, että tutkimusjakson puitteissa Valmetista käydyn julkisen keskustelun määrä on ollut huomattavasti laajempaa kuin mitä Outokumpu on julkisessa keskustelussa ollut mukana. Myös keskustelun luonne on Valmetin kohdalla ollut rajumpaa kriittistä elementtiä sisältävää. Tätä ilmiötä voidaan osaltaan selittää sillä seikalla, että Outokummun toimintaympäristö ja nimenomaan siinä tapahtuneet muutostapahtumat suhdannevaihteluiden muodossa ovat kuitenkin olleet huonommin ennustettavat ja osaltaan annetut eli esimerkiksi niiden hintakehitykseen on ollut vaikea vaikuttaa yritystasolta, on vain pitänyt pystyä mukauttamaan omaa toimintaa paremmin olosuhteiden mukaiseksi.

Tutkimusjakson alkuvaiheen aikaiset julkiset keskustelut liittyivät Outokummun osalta paljolti sen oman toiminnan kehittämissuunnitelmien käsittelyyn. Esimerkiksi käytiin keskustelua mihin suuntiin ja millaisilla toimintamuodoilla olisi laajennettava kansainvälistä toiminta-alueviiriä ja missä toimialoissa jalostusketjulla eteneminen on järkevää ja perusteltua. 1980-luvun puolivälin jälkeisellä ajalla Outokummunkin toiminnallinen tulos oli tappiollista, jolloin julkinen keskustelu taas alkoi saada kriittistä sävyä puolesta ja vastaan. Esimerkiksi silloisen omistuspohjan hyviä ja huonoja puolia analysoitiin julkisesti varsin kattavasti, mikä johti osaltaan omistuspohjan laajentamisen käytännön toimien käynnistämiseen myös Outokummun osalta. Outokumpu listautui pörssiin vuonna 1988 juuri ennen Valmettia. Kun yrityksen toiminnallinen tulos saatiin käännettyksi jälleen positiiviseksi oli myös julkinen keskustelu mukana todeten muun muassa vuoden 1989 tuloksen olevan Outokummun kaikkien aikojen fantastisin. Yrityksen kannalta loistokkainta oli se, että tuloksen kohenemisessa myös suotuisten suhdannevaihteluiden lisäksi paljon omaa ansiota;

tiivis tuoteintegroitumiskyky oli tuottanut tulosta sekä jalostusketjulla nousemisen positiiviset vaikutukset alkoivat realisoitua. 1990-luvulla keskustelu Outokummun osalta on kohdistunut voimakkaan kansainvälistymisen seurauksena ympäristöllisiin ja eettisiin asioihin - sillä metallien ja metallituotteiden valmistus on teollista toimintaa, jolla on vääjäämättä vaikutuksia elinympäristöömme ja koko yhteiskuntaan (*kaivostoiminta kuluttaa rajallisia luonnonvaroja ja metallien valmistus vaatii runsaasti energiaa*) - sekä eri kulttuurien parissa toimimisen mukana tuomiin kulttuuri ja poliittisiin riskeihin. Tässä valossa onkin ymmärrettävää, että valtion ote Outokummusta ei ole irronnut samalla nopeudella ja laajuudella kuin on tapahtunut Valmetin kohdalla. Valtion mega-rooli institutionaalisessa vaikuttamisessa on äärimmäisen tärkeä elementti Outokummun kansainvälisen toiminnan onnistumisessa. Toisaalta myös vähintään yhtä tärkeä on Outokummun hyvä maine ja positiivinen yrityskuva ympäristövastuun osalta ja erityisosaamisessa ympäristötekniikan alueella. Outokummulla on ollut ympäristöohjelmia vuodesta 1972. Ensimmäinen ympäristöraportti tehtiin jo vuonna 1975. Ensimmäinen liiketoiminta-alueen ympäristöpolitiikka hyväksyttiin vuonna 1991. Koko konsernin ympäristöpolitiikka on kuvaus ympäristönsuojelun toimintaperiaatteista ja se julkistettiin kirjallisena keväällä 1998 (*vuosien 1996-1998 aikana Outokumpu ei ole joutunut oikeudenkäynteihin ympäristönsuojeluasioissa*). Outokummun asioista tiedottamisen tasoa on julkisessa materiaalissa kiiteltä useampaankin kertaan. Perusteluna on ollut sen hyvä informaatioarvo ja se, että huononkin tuloksen kohdalla on avoimesti tuotu julki oman heikosti onnistuneen toiminnan osuus tuloksen muodostumisessa.

4.2.6. Merkittävät henkilöt Outokumpu Oy:n toiminnassa

4.2.6.1. Julkisen materiaalin esille tuomat henkilöt tai ryhmät

Outokummun osalta vallanjaon malli on Valmetin tapaan perinteinen toimitusjohtajan, hallituksen ja hallintoneuvoston muodostama kokonaisuus. Yhtenä erona Valmetia ajatellen oli se, että Valmetissa toimitusjohtajan valitsema hallitus käytännössä koostui eri toimialojen johtajista, kun taas Outokummulla hallituksen (*johtokunnan*) jäsenet eivät olleet toimialajohtajia.

Myös Outokummun kohdalla tutkimusjakson alkuvaiheeseen ajoittui ensimmäinen vallanvaihdon aika. Vuonna 1980 jäi nimittäin eläkkeelle yhtiön pitkäaikainen pääjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja Kauko Kaasila. Samalla yhtiön hallituksen puheenjohtajaksi nimitettiin Jorma Honkasalo ja yhtiön toimitusjohtajaksi Pertti Voutilainen. Vuoden 1982 aikana yhtiön hallitus muutettiin johtokunnaksi ja sen puheenjohtajaksi nimettiin toimitusjohtaja Voutilainen Honkasalon jäädessä eläkkeelle. Tutkimuksen julkisen materiaalin perusteella muodostui valtaa pitävistä tahoista 1980-luvun alkupuolelta melko ”näkymätön” kuva. Osaltaan asiaa varmaan selittää uuden

toimitusjohtajan vaihtumiseen liittyvä vaihe, jolloin hän ehkä piti tietoisesti matalampaa profiilia suhteessa julkiseen keskusteluun. Toimitusjohtajan näkyvämpi esiintulo ajoittuikin vuoden 1985 osalle, jolloin esimerkiksi vuosikertomukseen oli rakennettu valokuvalla varustettu toimitusjohtajan katsaus. Samanaikaisesti hänen esiintymisensä myös muussa julkisessa materiaalissa kasvoi määrällisesti. Vuonna 1989 johtokuntaa alettiin jälleen kutsumaan hallitukseksi ja Pertti Voutilaisen tehtävänimike muutettiin pääjohtajaksi.

Vuonna 1991 seurasi tutkimusajanjaksolla tapahtunut toinen vallanvaihdos, kun Pertti Voutilainen nimitettiin Kansallis-Osake-Pankin pääjohtajaksi ja hänen seuraajakseen sekä pääjohtajaksi että hallituksen puheenjohtajaksi nimettiin johtokunnan jäsen Jyrki Juusela. Voutilaisen kaudesta Outokummun oma analyysi antaa seuraavanlainen kuvauksen: pääjohtaja Voutilaisen toimitusjohtajakaudella Outokumpu-konserni kasvoi luonteeltaan pääosin kotimaisesta kaivos- ja metalliyhtiöstä monipuoliseksi kansainväliseksi yritykseksi. Kotimaassaan valtioenemmistöisestä yhtiöstä tuli myös pörssi-yhtiö. Outokummun yrityskulttuurissa on päätösvallan ja vastuun delegoinnilla pitkät perinteet ja näitä Pertti Voutilainenkin johtamisessaan voimakkaasti korosti. Hänen ajatusmaailmansa heijastuu etenkin viime vuosina toteutetussa laajassa liiketoimintojen yhtiöittämisprosessissa. Monilla rohkeilla linjavedoilla ja päätöksillä luotiin Pertti Voutilaisen johdolla pohjaa konsernin tulevaisuudelle eräänä maailman johtavana integroituna monimetalliyrityksenä. Tällainen ihmisiin luottava ja yksilövastuuta kasvattava valtaa ja vastuuta jakava johtamisfilosofia korostui monissa yhteyksissä Outokummun omista materiaaleissa.

Jyrki Juuselan kauden suurimmat haasteet julkisen materiaalin mukaan ovat liittyneet kasvun sijasta kannattavuuden painottamiseen kaikessa toiminnassa sekä omavaraisuuden vahvistamiseen. Tavoitteena on ollut taseen vahvistaminen ja sitä kautta palauttaa ja ylläpitää riittävä osingonmaksukyky. Hänen kaudellaan ovat painottuneet myös korostuneesti vastuut toimintaympäristöistä sekä yhteiskunnallisten suhteiden problematiikka. Käytännössä julkisiin haasteisiin vastaaminen on näkynyt lukuisien ympäristöjärjestelmien ja ympäristöstandardien käyttöönotossa niin konserni- kuin yksikötasollakin; muun muassa EMAS-järjestelmä (*The European Eco Management and Audit Scheme*) ja ISO 14001-ympäristöstandardit. Kaiken kaikkiaan julkisen materiaalin esille nostamien merkittävien henkilöiden määrä rajoittuu pitkälti toimitus- tai pääjohtajan esiintuomiseen, ja muiden valtaa käyttävien tahojen osalta julkinen keskustelu on ollut huomattavasti matalaprofiilisempaa.

4.2.7. Yhteenveto Outokumpu Oy:n strategisesta kehityskulusta

Lopuksi olen laatinut kaavion muotoon yhteenvedon Outokummun keskeisistä strategisista muutostapahumista tutkimusjakson 1980 – 1998 ajalta.

<u>ARVIOINTIKOHDE / AIKAVÄLI</u>	”LAAJENTUMISEN ALKUKAUSI” (1980 - 1985)	”KASVU GLOBAALIKSI MONIMETALLIYHTIÖKSI” (1986 – 1991)	”YDINVAHVUUTTA JA VASTUULLISUUTTA PAINOTTAVA GLOBAALI-VAIKUTTAJA” 1992-1998
TOIMIALAMUUTOKSET	<ul style="list-style-type: none"> - Neljä perustoimialaa, joiden puiteissa toiminnan volyyymiä laajennetaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Toimialakohtainen diversifioituminen peräti kahdeksalle eri toimialalle, kehityksen painopiste kasvussa 	<ul style="list-style-type: none"> - Toimialakohtaisessa kehityksessä voimakas keskittyminen neljän ydintoimialan ympärille
MONIALAISUUDEN LUONNE	<ul style="list-style-type: none"> - Varsin laaja-alaista; jalostusketjun kolmella osalla toimimista 	<ul style="list-style-type: none"> - Myös laaja-alaisuuden osalta alkavan laajentumisen kausi puskuriksi suhdannevaihteluille 	<ul style="list-style-type: none"> - Vahvat kehityspanostukset toiminnan laaja-alaistamiseksi sekä omavaraisuuden kasvattamiseksi, toiminta jalostusketjun neljällä loholla
KANSAINVÄLISTYMINEN	<ul style="list-style-type: none"> - Juuret kotimaassa, voimakasta viennin kehittämistä kotimaisten malmivarojen alkaessa ehtyä 	<ul style="list-style-type: none"> - Voimakkaat kehityspanostukset kansainvälistymisessä - Rakennemuutos: vientiyrityksestä monikansalliseksi globaalisti toimivaksi monimetalliyhtiöksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Täysin globaalit toimintamuodot - Eettisen ja ympäristövastuullisen toiminnan voimakas painotus
OMISTUKSELLINEN POHJA	<ul style="list-style-type: none"> - Valtio omistajana 	<ul style="list-style-type: none"> - Valtio sekä noin neljänneksen osuudella lähinnä kansallisia sijoittajaryhmiä 	<ul style="list-style-type: none"> - Valtio ja osakevahvuudesta yli puolta osuutta hallitsevat sekä kansalliset että kansainväliset sijoittajat
NÄKYVÄ HAHMO / HAHMOT	<ul style="list-style-type: none"> - Ei juuri kukaan eli hyvin matalaprofilisesti kaikki ryhmät: toimitusjohtaja, hallitus sekä hallintoneuvosto 	<ul style="list-style-type: none"> - Toimitusjohtaja sekä johtokunta 	<ul style="list-style-type: none"> - Pääjohtaja sekä hallitus
STRATEGISET VALINNAT	<ul style="list-style-type: none"> - Kasvuun panostaminen ja yrityksen koon kasvattaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kansainvälistyminen ja toiminnan laaja-alaistamisen alkutoimet 	<ul style="list-style-type: none"> - Keskittyminen ydintoimintoihin, laaja-alaistamiseen ja ympäristöjohtamiseen

5. KESKUSTELUA JA TULOSTEN TARKASTELU

5.1. KOHDEYRITYSTEN VERTAILUA YRITYSSTRATEGISESTA PERSPEKTIIVISTÄ

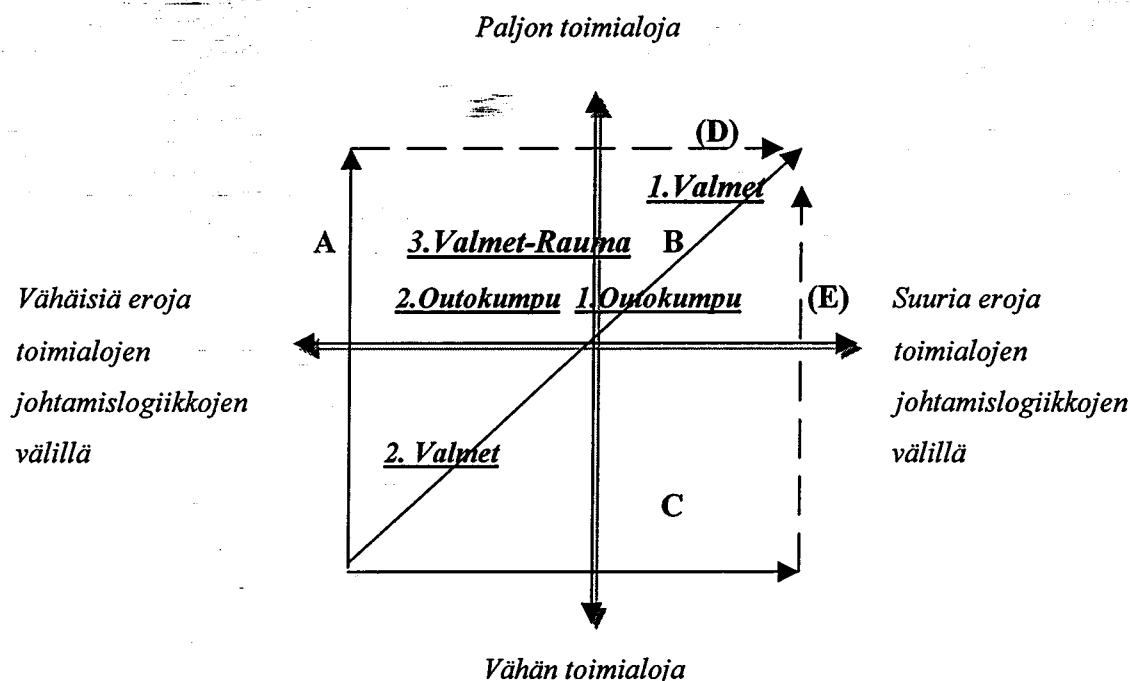
5.1.1. Monialaisuuden luonne suhteessa johtamislogiikkaan

Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli valaista niitä strategisia valintoja, joiden avulla - tässä tapauksessa metallisektorilla toimivat - valtion suuryritykset ovat omia mahdollisia kasvupyrkimyksiään toteuttaneet.

Tutkimuksen kohdeyritysten osalta Outokummun kohdalla käytännön strategiset valinnat ovat olleet hyvinkin moninaiset. Outokumpu on kasvattanut liiketoimintaansa vähän jokaisella kasvustrategialla eri aikoina. Tutkimusjakson alkuvaiheessa tyypillisin strategia on ollut horisontaalinen laajentuminen (*hankittu samalla toimialalla toimipaikkoja lisää*) sekä kansainvälistyminen (*vientiyrityksen ensimmäiset pyrkimykset syventää kansainvälistymisen tasoa*). 1980-luvun loppupuolella Outokumpu taas kasvatti toimintaansa diversifioitumalla useammalle toimialalle ja toisaalta tehosti kansainvälistymistään laajentamalla uusille markkina-alueille sekä osittain esiintyi myös vertikaalista laajentumista, kun Outokumpu käynnisti toimintansa jalostusketjulliset laaja-alaistamistoimenpiteet. Tutkimuksen jälkipuoliskolla Outokummun vahvat laajentumispyrkimykset ovat taas kääntyneet ydintoimintoihin keskittymiseen, mikä käytännössä on ilmennyt asteittaisena diversifioitumisena, pääasiallisesti voimakkaana vertikaalisuutena (*panostukset ovat olleet vahvasti olemassa olevan liiketoimintojen osalta niiden jalostusketjullisessa laajentamisessa ja omavaraisuuden kasvattamisessa*) sekä näiden reunaehto- jen puitteissa vastuullisessa kansainvälistymisessä globaaliseksi toimijaksi.

Valmetin kohdalla tutkimuksen alku- ja keskivaiheita ovat hallinneet voimakkaat diversifioitumiset erilaisille toimialoille niin kansallisesti kuin myöskin viennin kautta kansainvälisillä markkinoilla. Toisena strategisena valintana Valmetin kohdalla on ollut kansainvälistyminen maailmanmarkkinoille. Erityisesti Valmetin kohdalla on selvästi voinut havaita portfoliojohtamisen eri vaiheita; sillä niin hyvien kuin heikkojenkin liiketoiminnallisten tulosten yhteydessä on konsernin rakennetta sopeutettu paremmin kilpailuolosuhteita vastaavaksi (*on tehty lukuisia sekä toimiala- että yritysjärjestelyjä*). Horisontaalista laajentumista voidaan Valmetin kohdalla katsoa käytetyn varsinkin 1990-luvun puolella, jolloin toteutettiin strategisesti tärkeitä edellä mainittuja toimiala- ja yritysjärjestelyjä. Sen sijaan puhdasta vertikaalista laajentumista ei Valmetin osalta löytynyt. Outokumpuun verrattaessa samansuuntainen kehitysvaihe löytyy 1990-luvulta, kun kriisivaiheen aikana Valmetin toimintaa saneerattiin perusteellisesti keskittämällä

kehityspanostukset ydinosaamisen ympärille ja karsimalla liiketoimintaportfoliosta kaikki rönsyalat pois (*Matti Sundbergin kriteerinä oli karsia kaikki ne alat, joita ei voinut luontevasti nostaa maailman tasolla kolmen merkittävimmän yrityksen joukkoon*). Ja samalla tavalla, tämän ydintoimintoihin keskittymisen yhteydessä, on valitun päästrategian reunaehtojen rajoissa käytetty muitakin laajentumistapoja, lähinnä kansainvälistymistä. Valmetin kohdalla tapahtui vielä aivan tutkimusjakson lopussa strateginen suuryritysfuusio, joka käänsi Valmetin selkeän ydintoimintaansa keskittymisstrategian taas kohden diversifioitumalla laajentumista. Tällä kertaa vain fuusiossa muodostuneen diversifioituneen rakenteen pohjalla on kuitenkin synergiaetujen hyödyntämisen mahdollistamaa yhteistä logiikkaa. Seuraavaan taulukkoon (*numero 101*) on analysoitu ja asemoitu tarkemmin molempien kohdeyritysten monialaisuuden luonnetta ja vallitsevien johtamislogiikkojen välisen suhteen kehitysvaiheita.

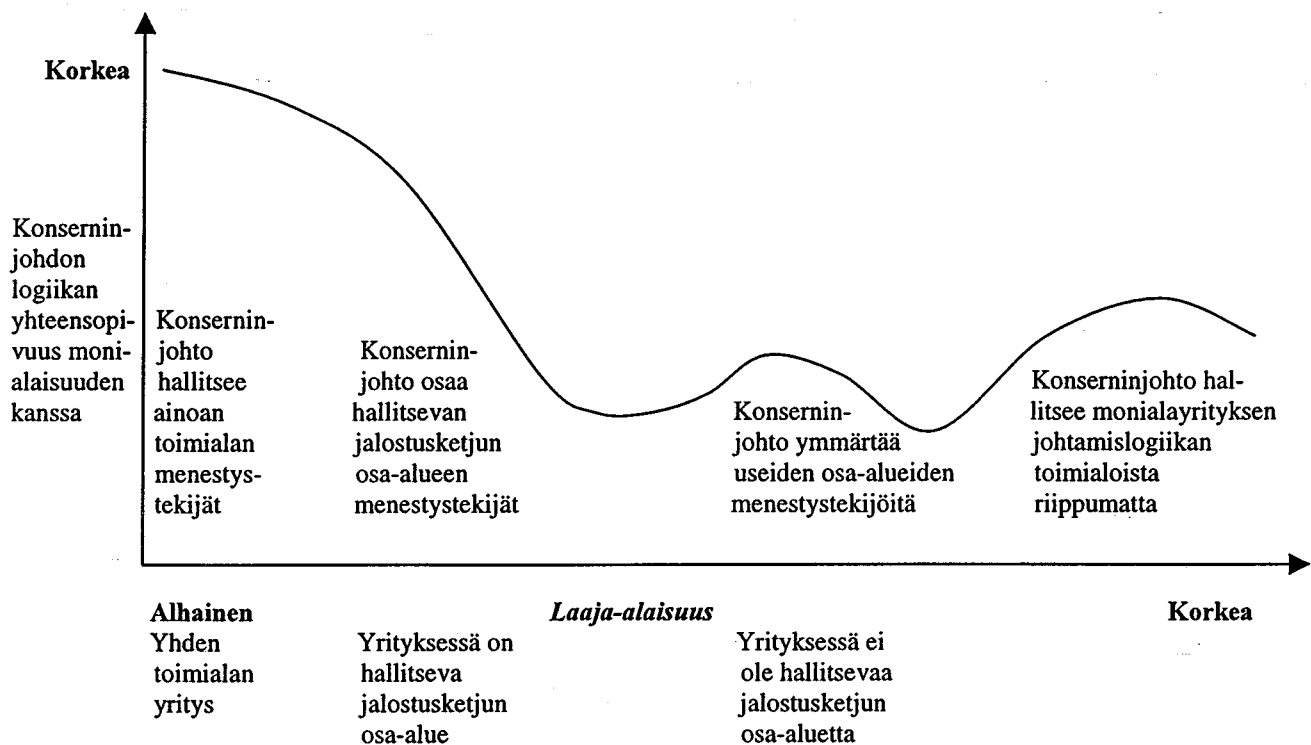


Taulukko 101. Kohdeyritysten monialaisuuden aste ja luonne suhteessa johtamislogiikoihin

Analyysin perusteella Valmetin osalla kehityskulku on kulkenut perusstrategiasta B. kohden perusstrategia A:ta. Eli Valmetin liiketoimintaportfolion koostumus on tutkimusjakson alkuvaiheessa ollut johtamislogiikaltaan epäyhtenäisempi ja sitä kautta vähemmän samankaltaisia menestystekijöitä sisältävää (*vaikeammin johdettava*). Tästä tilasta Valmet on kulkenut eri vaiheiden kautta ja paljolti ulkoisten kilpailuolosuhteiden ”pakottamana” kohden kapeampaa toimialakokonaisuutta sekä yhtenäisempää johtamislogiikkaa suhteessa portfolion koostumukseen. Viimeisessä muutosvaiheessa, Valmetin ja Rauman fuusiossa, rakenne toimialojen suhteen kyllä laajeni, mutta toisaalta nykyiset toimialat omaavat kuitenkin yhtenäistä johtamislogiikkaa.

Outokummun kohdalla taas kehitysvaiheet ovat olleet huomattavasti rauhallisemmat. Outokummun liiketoimintaportfolion rakenne on ollut sen laatuinen, että sen toimialojen väliset menestystekijät ovat alun perin olleet lähempänä toisiaan ja kehityksen suunta onkin ollut laaja-alaisuudessa uusia menestystekijöitä mukanaan tuova. Outokummun portfolion sisältämien toimialojen väliset johtamislogiikat ovat kuitenkin omalta osaltaan lähestyneet toisiaan ja näin konserni on saavuttanut toimivampaa teknologista ja johtamisloogista pohjaa. Selvä yhteinen piirre molempien kehityksessä on se, että molemmat ovat strategisissa valinnoissaan lopulta painottaneet toimialojen välisten yhtenäisten synergioiden ja yhtenäisyyden merkitystä, vaikka kaikki ne vaiheet ja kilpailuolosuhteet, jotka lopputulokseen ovat johtaneet ovatkin olleet hyvin erilaiset.

5.1.2. Laaja-alaisuus ja konserninjohton logiikka



Taulukko 102. Laaja-alaisuus ja konserninjohton logiikan yhteensopivuus

Seuraavan taulukon (numero 102) avulla voi paremmin ymmärtää sen, miten jalostusketjun laaja-alaisuusvalinnat vaikuttavat konsernin johtamistyössä. Valmetin osalta on varsin ymmärrettävää, että se rakenne jonka Valmet tutkimusjakson aikana on saavuttanut on laaja-alaisuusasteen osalta alhainen. Ja tällä perusteella voidaan tulkita, että konserninjohto taitaa hallitsevan jalostusketjun osa-alueen menestystekijät ja näin se pystyy osallistumaan strategisiin päätöksiin ja parantamaan niiden laatua. Outokummun tapauksessa jalostusketjun ollessa laaja-alaisempi, mutta toisaalta

yhtenäinen eri toimialojen jalostusketjulla sijoittumisen puolesta (*yhtenäisen integroidun teknologisen pohjan ansiosta*), voidaan tulkita siten, että konserninjohto ymmärtää useiden osa-alueiden menestystekijöitä ja tätä kautta myös se pystyy tuottamaan lisäarvoa toimialoille siten, että ne menestyvät kilpailussa paremmin.

5.2. KOHDEYRITYKSISTÄ LOGIIKKAKONTEKSTISSA

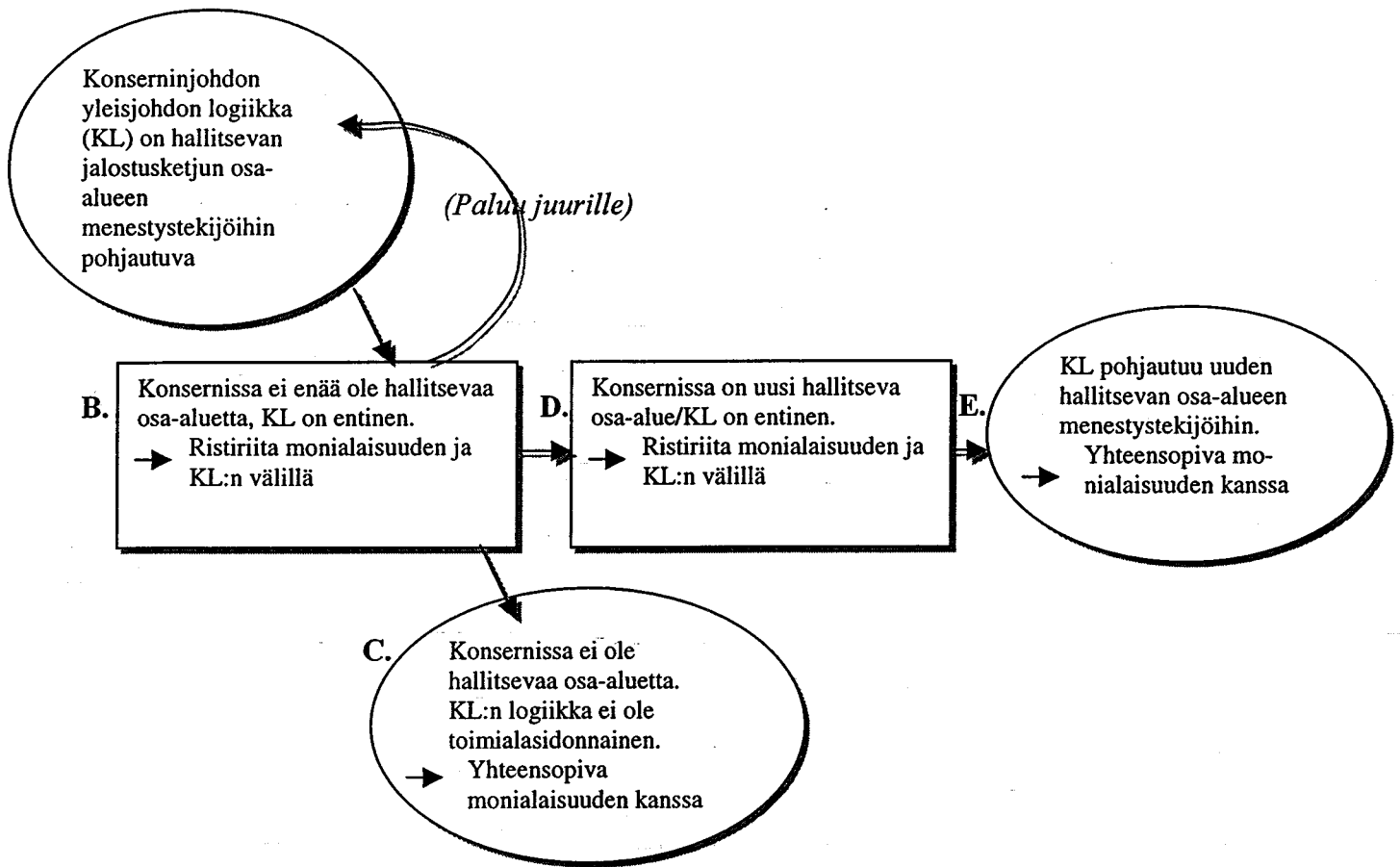
5.2.1. Monialaistumisstrategian ja logiikan yhteys

Seuraavaksi olen tarkastellut kohdeyrityksien monialaistumisstrategiaa ja asemoinut sen perusteella yrityksen sijaintia sen logiikan suhteen (*taulukko 103*).

Hallitsevan jalostusketjun osa-alueen rooli	Ydintoimialaa edustava jalostusketjun osa-alue hallitseva	Uusi jalostusketjun osa-alue hallitseva	Ei hallitsevaa jalostusketjun osa-aluetta
Levittäytyminen jalostusketjun osa-alueille			
Kapea-alainen (Liiketoiminnot jakautuvat 1-2 osa-alueelle)	A. <u>Valmet</u>	B.	
Laaja-alainen (Liiketoiminnot vähintään 3 osa-alueella)	C.	D. <u>Outokumpu</u>	E.

Taulukko 103. Monialayritysten strategiset ryhmät

Tällä perusteella kohdeyrityksiä analysoitaessa kuuluu Valmet kapea-alaisen ja perinteisen logiikan yritysryhmään, jossa ydintoimialaa edustava jalostusketjun osa-alue ja sen menestystekijät hallitsevat. Outokumpu taas kuuluu laaja-alaisen ja uuden hallitsevan logiikan yrityksiin, joissa hallitseva jalostusketjun osa-alue ja menestystekijäpohja ovat vaihtuneet uuteen. Asemoimalla nämä tulokset seuraavaksi Matti Laineman taulukkoon (*numero104*) saadaan seuraavanlaiset väittämät aikaan. Valmetin osalta tilanne vaikuttaa vähemmän riskittömältä koska sen konserninjohdon yleisjohdon logiikka on hallitsevan jalostusketjun osa-alueen menestystekijöihin pohjautuva ja siten vähemmän toimialojen ja konsernin yleisjohdon logiikan välistä yhteensopivuutta heikentävää elementtiä sisältävä. Outokummun konsernin johdon sitä vastoin tulee huomioida se asia, että konsernin johto todella pystyy oppimaan ja sisäistämään uusien menestystekijöiden olemassaolo ja niiden vaikutukset omassa johtamistyössään.



Taulukko 104. Kehityspolut kapea-alaisesta, yhtenäisen logiikan yrityksestä uusiin monialaisuuden ja hallitsevan logiikan yhteensopiviin rakenteisiin

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen yleisinä johtopäätöksinä nousevat esille ainakin seuraavat keskeiset kohdat. Ensinnäkin se, että tässä valtion monialakonsernien tarkastelussa on hyvin käynyt ilmi miten problemaattista konserninjohton työ on myös valtion omistamissa yrityksissä nykyisen kaltaisissa muuttuvissa ja globaalisti kansainvälisissä kilpailuolosuhteissa toimittaessa. Toiseksi, omistuksellisen taustansa puolesta valtion yritykset ovat olleet erikoisasemassa esimerkiksi rahoituksen, yhteiskunnallisen ”vetoavun” ja päätöksenteon hajautumisen suhteen verrattaessa yksityisen sektorin yrityksiin. Valtionyritysten tapauksessa taustatekijät ovat luoneet toisaalta taloudellista turvaa ja pysyvyyttä mutta toisaalta myös päätöksentekomallin rakenteellisen problematiikan vuoksi myös tehottomuutta ja hitautta reagointiin. Konsernien muuttumista analysoitaessa voitiin huomata, että varsinkin 1990-luvun osalta toimintaympäristön muututtua entistä turbulentimmaksi, vaikeammin ennustettavaksi ja hallittavaksi myös valtion suuryritysten osalta muutoksia tapahtui runsaasti ohitse rationaalisen suunnittelun ja strategioiden

asettamisprosessien. Vapaat ja muuttuvat kilpailuolosuhteet onkin nähtävä yhtenä erittäin merkittävänä muutoksia aiheuttavana päätekijänä, sillä kansainvälisestikään suuri yritys ei pysty hallitsemaan ja ohjailemaan maailmanmarkkinoita, vaan yritysten on itsessään oltava rakenteeltaan ja ”sielultaan” mukautumiskykyisiä kokonaisuuksia, jolloin ne voivat sopeuttaa ja mukauttaa omaa toimintaansa sekä sen suuntaan, niin kilpailuolosuhteissa kuin yhteiskunnallisissakin olosuhteissa tapahtuneisiin muutoksiin nähden. Toki monialakonsernien muuttumisessa on vielä paljon mukana rationaalisen päätöksenteon ja suunnan valinnan kautta toteutettua tietoa ja nimenomaan haluttua muuttumista. Valtion yritysten osalta tähän rationaalisen suunnittelun kautta tapahtuvaan yrityksen muutosprosessiin täytyy vain lisätä vielä omistajan päätöksien taustalla esiintyvät intressit, jotka eivät aina ole olleet taloudellisesti perusteltuja vaan niillä on monesti ollut muitakin, esimerkiksi yhteiskunnallisia tai poliittisia argumentteja.

Tarkemmassa strategisten keinojen ja valintojen analyysissä selvisi, että yritysten luonnolliset kasvupyrkimysten ”lainalaisuudet” löytyvät myös valtion yritysten toiminnasta. Molempien tässä tutkimuksessa tutkittujen yritysten kohdalla läpi koko tutkimusajan voidaan tulkita tapahtuneen kasvua sen eri muodoissaan. Eli tutkimusjakson alkupuolta leimasi voimalliset kasvuun liittyvät valinnat kansainvälistymisen ja diversifioitumisen menetelmin. Kun taas pidemmälle aikajännettä tultaessa kasvun painopiste on selkeästi kääntynyt yrityksen oman ydinosaamisen ja siihen liittyvän toiminnan kasvattamiseen, joko jalostusketjulla ylä- tai alavirtaan siirtymällä tai sitten toimialakohtaisella valinnoilla siten, että toimialojen väliset menestystekijät ovat samankaltaiset mahdollistaen synergisten etujen hyödyntämisen. Jos taas tarkastellaan asiaa logiikkanäkökulmasta on kaikeskoinen synergioiden ja yhtenäisyyksien etsiminen ollut avainasemassa oman tuloksellisuuden ja kustannustehokkuuden kehittämiseksi. Johtamis- ja liiketoimintalogiikoihin on pyritty rakentamaan yhteisiä elementtejä monin toimiala- ja yritysjärjestelyin sekä strategisten jalostusketju- ja toimialavalintojen kautta. Logiikoihin tukeutuen voidaan myös ymmärtää, miksi kriisitilanteessa toimittaessa ulkopuolisen avun hakeminen on ollut perusteltua; koska erilaiset uudet kriisin ratkaisun yhteydessä tehdyt toimialavalinnat ja jalostusketjun ylä- tai alavirtaan sijoittumiset edellyttävät konsernin tuloksellisen johtamisen onnistumiseksi uusien muuttuneiden menestystekijöiden tuntemusta ja hallintaa. Esimerkkinä ulkopuolisen osaamisen hakemisesta voidaan nähdä Matti Sundbergin nimitys pääjohtajaksi sekä välittömästi sen jälkeen toteutettu Valmetin kuuluisa kriisivaiheen aikainen kasvojenvaihto-operaatio 1990-luvun alkupuolella. Suunnitelmallisessa toiminnan muuttamisessa on logiikkanäkökulmasta tarkasteltuna taas arvostettu rakennettujen toimintakokonaisuuksien loogista yhteensopivuutta ja mahdollisimman suurta ristiriidattomuutta.

LÄHDELUETTELO

- Ahvenainen, Jorma; Pihkala, Erkki & Rasila, Viljo (1982). Suomen taloushistoria 2. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki*
- Ahvenainen, Jorma (1991). Yrityshistorian kirjoittaminen. Yliopiston Painatuskeskus. Jyväskylä*
- Aikio, Annukka & Vornanen, Rauni (1994). Uusi sivistyssanakirja. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu*
- Alasuutari, Pertti (1994). Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere*
- Ali-Yrkkö, Jyrki (1996). Teknologiaintensiivisten yritysten kansainvälistyminen – vaikutuksia Suomen talouteen. ETLA:n Keskusteluaiheita No. 566. Helsinki*
- Annala, Vilho (1960). Outokummun historia. Suomalaisen Kirjallisuuden Kirjapaino Oy. Helsinki*
- Ansoff, H. Igor (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review, (Sept-Oct)*
- Ansoff, H. Igor (1965). Corporate strategy. McGraw-Hill. New York*
- Björklund, Nils (1990). Valmet asetehtaiden muuntuminen kansainväliseksi suuryhtiöksi. Gummerrus Oy. Jyväskylä*
- Forest Forum (1998). Internet sivu-osoite: <http://www.forestforum.fi/index.htm>*
- Galbraith, J. R. & Natheson, D. A. (1978). Strategy implementation, the role of structure and process. St. Paul Minnesota*
- Grieco, M. & Whipp, R. (1992). Dismantling logics of action: dilemmas in change. International studies of management and organization. Winter 1991/1992, Vol 21*
- Hamel, Gary & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts*
- Hamel, Gary & Heene, Aime (1994). Competence based competition. John Wiley & Sons. West Sussex*
- Heikkinen, Antero (1980). Historian tutkimuksen päämäärät ja menetelmät. Oy Gaudeamus Ab. Tampere*
- Hendry, John; Johnson, Gerry & Newton, Julia (1993). Strategic thinking. John Wiley & Sons. Chichester*
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (1997). Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy. Helsinki*
- Hjerppe, Riitta (1979). Suurimmat yritykset Suomen teollisuudessa 1844-1975. Societas Scientiarum Fennica. Helsinki*
- Hjerppe, Riitta (1990). Kasvun vuosisata. Vapokustannus. Helsinki*
- Hjerppe, Riitta & Reino (1993). Eurooppa yhdentyy. Painatuskeskus. Helsinki*
- Hofer, Charles W. & Schendel, Dan (1978). Strategy formulation: analytical concepts. St. Paul: West Publishing*
- Hunt, James G. (1991). Leadership A New Synthesis. Sage Publications. Newbury Park, California*
- Jahnukainen, Miikka & Vepsäläinen, Ari (1992). Joining the global race. HKKK:n julkaisuja D-162. HKKK:n kuvalaitos*

- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1993/1997). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall. New York
- Kalela, Jorma (1976). *Historian tutkimusprosessi*. Oy Gaudeamus Ab. Helsinki
- Karpik, L. (1978). *Organizations, institutions and history, teoksessa; organization and environment: theory issues and reality*. Sage. Beverly Hills, California
- KTM (1993). *Kansallinen teollisuusstrategia. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 1/1993*. Tampere
- Kuisma, Markku (1985). *Outokumpu 1910-1985, kuparikaivoksesta suuryhtiöksi*. Forssan Kirjapaino Oy. Forssa
- Lainema, Matti (1996). *Konsernin johtaminen*. WSOY. Porvoo
- Lainema, Matti (1996). *Monialayrityksen johtaminen*. TKKK:n julkaisuja A-5. Turku
- Lohivesi, Kari (1992). *Konsernin muuttuminen*. HKKK:n julkaisuja B-117. Helsinki
- Loikkanen, Heikki; Pekkarinen, Jukka; Siimes, Suvi-Anne & Vartia, Pentti (1997). *Kansantaloutemme – rakenteet ja muutos*. Taloustieto Oy. Tampere
- Metalliteollisuuden keskusliitto (1998). *Internet sivu-osoite: <http://www.met.fi/index.html>*
- METLA (1998). *Internet sivu-osoite: <http://www.metla.fi/METLA.html>*
- Mintzberg, Henry & Waters, James (1982). *Tracking strategy in an entrepreneurial firm*. *Academy of Management Journal*.
- Normann, Richard (1983). *Luova yritysjohto*. Weilin & Göös. Espoo
- Näsi, Juha (1988). *Liikkeenjohdon viisasten kivet*. Weilin & Göös. Espoo
- Näsi, Juha (1989). *Strategisen kolmion salaisuus*. *Talouselämä* 12/1989, s. 66-68
- Näsi, Juha (1991). *Arenas of strategic thinking*. *Foundation for Economic Education*. Helsinki
- Outokumpu Oy. *Toimintakertomukset vuosilta 1980-1997*
- Outokumpu Oy (1998). *Internet sivu-osoite: <http://www.outokumpu.com/>*
- Porter, Michael (1987). *Strategia kilpailutilanteessa*. Oy Rastor Ab. Helsinki
- Porter, Michael (1987). *From competitive advantage to corporate strategy*. *Harvard Business Review*, (May-June)
- Porter, Michael (1990). *The Competitive advantage of nations*. The Free Press. New York
- Prahalad, C. K. & Bettis, Richard (1986). *The dominant logic: a new linkage between diversity and performance*. *Strategic Management Journal*, Vol. 7,
- Prahalad, C. K. & Bettis, Richard (1986). *The dominant logic*. *Strategic Management Journal*
- Prahalad, C. K. & Hamel, Gary (1990). *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*
- Renvall, Pentti (1983). *Nykyajan historiantutkimus*. WSOY. Helsinki

Rumelt, Richard P (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Cambridge, MA. Harvard University Press

Rumelt, Richard P (1986). *Strategy, structure, and economic performance*. Harvard Business School Press. Boston

Räsänen, Keijo (1992). *Liiketoiminnan ja liikkeenjohdon kehittäminen*. HKKK:n julkaisuja D-149 Helsinki

Räsänen, Keijo & Whipp R. (1992). "National business recipes: a sector perspective". Teoksessa R Whitley (toim.) *European business systems*. Sage. Lontoo

Räsänen, Keijo & Erikson, Päivi (1993). *Markkinointi ja liikkeenjohdon muut toimintalogiikat*. HKKK:n julkaisuja. Helsinki

Räsänen, Keijo (1994). *Kehittyvä Liiketoiminta*. WSOY. Porvoo

Säynevirta, Maarit & Ylä-Anttila, Pekka (1996). *Integraatio ja yritysten kansainvälistyminen – vaikutuksia kotimaan talouteen*. ETLA:n Keskusteluaiheita No. 548. Helsinki

Tainio, Risto; Räsänen, Keijo & Santalainen, Timo (1985). *Suuryritykset ja niiden johtaminen Suomessa*. Weilin & Göös. Tampere

Talouselämä-lehdet vuosilta 1980-1997

Vancil, Richard & Lorange, Peter (1975). *Strategic planning in diversified companies*. Harvard Business Review, 53:1

Valmet Oy. Toimintakertomukset vuosilta 1980-1997

Valmet Oy (1998). Internet sivu-osoite: <http://www.valmet.com/>

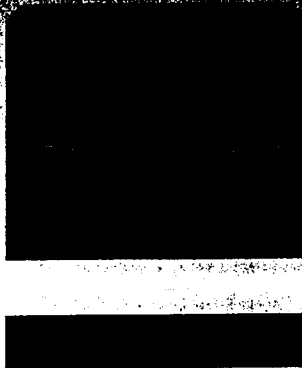
Vartia, Pentti & Ylä-Anttila, Pekka (1996). Kansantalous 2021. Taloustieto Oy. Helsinki

Williamson, Oliver E (1986). Economic organization. New York University Press. New York

Yin, Robert (1994). Case study research. Sage Publications. Thousand Oaks

YRS C40/YRS L10; Suomalaisen liike-elämän historia-kurssi (1998). Hjerppe, Riitta. Jyväskylän yliopisto / Taloustieteellinen osasto

YTH L87; Liikkeenjohdon perspektiivejä-kurssi (1994). Näsi, Juha. Jyväskylän yliopisto / Taloustieteellinen osasto



Outokumpu Near You




Outokumpu around the world



Outokumpu in Finland

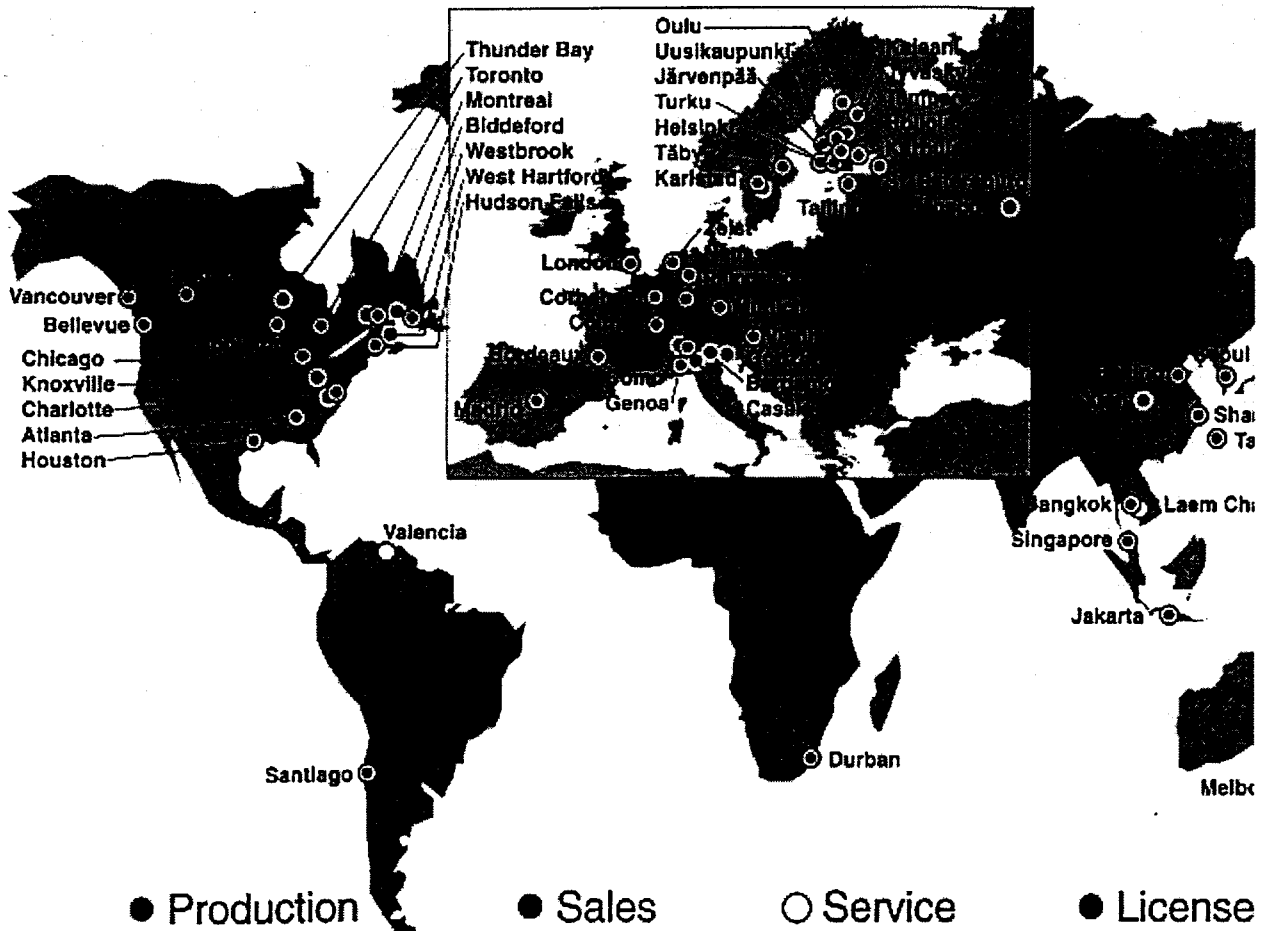
- ▶ [Corporate Management](#)
- ▶ [Base Metals](#)
- ▶ [Stainless Steel](#)
- ▶ [Copper Products](#)
- ▶ [Technology](#)
- ▶ [Other operations](#)

◀ Previous Page

 **Outokumpu**
Base Metals Stainless Steel
Copper Products Technology
Home Site Map Feedback



Map of the Locations of Valmet Corporation

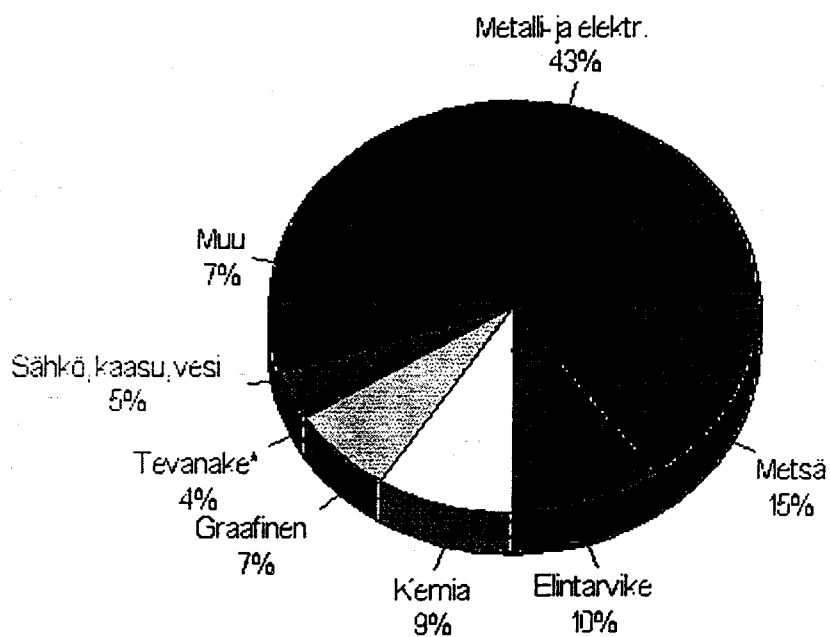


[Back to Homepage](#)
[Table of Contents](#)
[Search](#)
[Give us Feedback](#)



TEOLLISUUDEN TYÖVOIMA 1997

Henkilöstön jakauma teollisuusaloittain



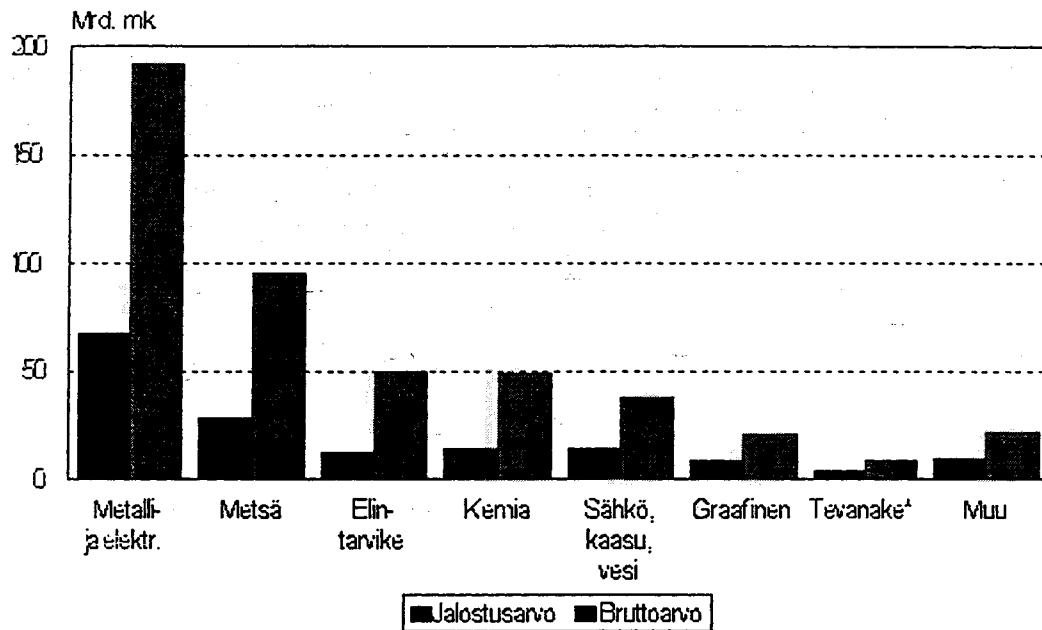
* Tekstiili- vaate- nahka- ja kenkäteoll.
Lähde: Tilastokeskus MET

Etijärvenkatu 24b / 03.03.1998/mj pko b.



TUOTANNON BRUTTO- JA JALOSTUSARVO TEOLLISUUSALOITTAIN

1997



*) Tekstiili- vaate- ja nahka- ja kenkäteoll.

Lähde: Tilastokeskus

f:\link\w\CC\fiar.prs 9.9.1998\mj_pko\bruteola.gif