

1336

760.

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Taloustieteellinen osasto

MENESTYKSEN PROFIILEJA EILEN JA TÄNÄÄN

Pro gradu -tutkielma
Jyväskylä 30.10.1998

Ohjaajat: professori Juha Näsi
professori Tuomo Takala

Laatijat: Anu Liimatainen
Marjariitta Rahkila
Hanna Rasanen
Lasse Tenhunen

Jyväskylän yliopisto
Taloustieteellinen osasto
Yritysstrategioiden pro gradu -tutkielma
407 sivua + 1 liite
Menestyksen profiileja eilen ja tänään

TIIVISTELMÄ

Jyväskylä 30.10.1998

Laatijat:
Anu Liimatainen
Marjariitta Rahkila
Hanna Rasanen
Lasse Tenhunen

Tarkastajat:
professori Juha Näsi
professori Tuomo Takala

Menestys on liiketoiminnan keskeisimpiä tavoitteita. Vuonna 1985 ilmestyi Martti O. Hosian kirjoittama teos "Suomalaisia menestyksen profiileja. Hyvin hoidettuja yrityksiä ja mitä niistä opimme". Kirjassa esiteltiin 13 yritystä, jotka Hosia näki menestyvinä perustaen näkemyksensä asiantuntijoihin ja omaan harkintaansa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja ymmärtää Hosian kirjassa esitettyjen yritysten menestyksen profiilien kehittymistä kirjan julkaisemisesta aina vuoteen 1997 saakka. Samoin pyrittiin lisäämään ymmärrystä menestyskäsitteestä yleisellä tasolla sekä siitä, mitkä seikat menestykseen vaikuttavat. Suomessa tutkijat ovat perinteisesti lähestyneet menestystä määrittäen sen taloudellisiin tunnuslukukuihin perustuvana käsitteenä. Tässä tutkimuksessa menestys käsitettiin yleisenä, eri osa-alueet yhdistävänä kokonaisuutena. Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena oli luoda viitekehys, joka mahdollisimman yksiselitteisesti kuvaaisi tutkimukseen liittyviä teoreettisia käsitteitä. Teoreettisen viitekehyyksen muodostavat käsitteet olivat menestys, johtajuus ja sidosryhmäajattelu. Viitekehyyksen pohjalta empiiriseksi tavoitteeksi muodostui 13 kohdeyrityksen menestyksen ymmärtäminen kehitystarkastelun avulla aikavälillä 1985 - 1997.

Tutkimus edustaa lähinnä kvalitatiivista johtajuus- ja strategiatutkimusta. Sen metodologisena lähestymistapana käytettiin historiallisen selittämisen metodia, jossa yhdistyivät tulkitseminen, selittäminen ja kuvaaminen. Tutkimusta voidaan pitää myös case-tutkimuksena. Teoreettisen osuuden lähdeaineisto koostui menestystä, johtajuutta ja sidosryhmäajattelua käsittelevästä kirjallisuudesta. Empiirisen osuuden muodostivat 13 kohdeyrityksen kehitystarkastelut aikavälillä 1985 - 1997. Lähdeaineisto koostui Kauppalehti Option, Suomen Kuvalehden sekä Talouselämä-lehden kohdeyrityksiä käsittelevistä artikkeleista sekä haastatteluista, joita suoritettiin viiden yrityksen osalta vähäisen artikkeliaineiston johdosta.

Tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena voidaan pitää sitä, että menestys ei muodostu ainoastaan tuloksekkaista tunnusluvuista, vaan se on kokonaisuus, joka yrityksen on mahdollista saavuttaa huomioimalla tasapainoisesti menestystekijät, johtajuus sekä sidosryhmät. Tutkimuksen lopputuloksena syntyi ns. menestyksen perhosmalli, joka selittää menestyksen muodostumista tutkimuksen viitekehyyksen osa-alueiden kautta ja johon yritykset on mahdollista sijoittaa niiden ymmärretyn menestyksen perusteella.

Avainsanat: johtajuus, menestys, sidosryhmäajattelu

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO MENESTYKSEN MAAILMAAN	10
1.1	Tutkimuksen taustaa	10
1.2	Tutkimuksen sijoittuminen tieteen kenttään ja aikaisemmat tutkimukset	12
1.3	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma	15
2	TUTKIMUKSEN METODOLOGINEN LÄHESTYMISTAPA, TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUKSEN LUONNE	18
2.1	Historiallinen selittäminen metodologisena lähestymistapana	18
2.2	Tutkimuksen luonne	20
2.3	Tieteellinen päättely ja tutkimuksen strategiset valinnat	23
2.4	Tutkimuksen luotettavuus	24
2.5	Aineiston keruu ja analysointi	25
2.6	Lähdekritiikki	27
3	TEOREETTINEN LÄHESTYMISTAPA MENESTYS-, JOHTAJUUS- JA SIDOSRYHMÄKÄSITTEISIIN	30
3.1	Menestys	31
3.1.1	Petersin ja Watermanin kahdeksan menestystekijää	34
3.1.2	Petersin ja Austin näkökulma menestykseen	43
3.1.3	Millerin Icarus-paradoksi	45
3.2	Leadership	49
3.2.1	Leadership ja management	49
3.2.2	Johtajuus menestystekijänä Kotterin näkemyksen mukaan	51
3.2.3	Bennisin ja Nanuksen neljä strategiaa	56
3.2.4	Johtajuuden haaste Kouzesin ja Posnerin mukaan	61
3.2.5	Johtajan työroolit Mintzbergin kuvaamina	63
3.3	Sidosryhmäajattelu	67
3.3.1	Sidosryhmäajattelun skandinaavinen suuntaus	68
3.3.2	Carrollin liikkeenjohdon moraalimallit suhteessa sidosryhmäteoriaan	70
3.3.3	Brennerin sidosryhmäteoria	72
3.3.4	Yhteenveto sidosryhmäajattelusta	74
3.4	Yhteenveto johtajan ominaisuuksista viitekehyyksen pohjalta tarkasteltuna	75
4	KOHDEYRITYKSET VUOSINA 1985 - 1997	76
5	LOKARI-YHTIÖT/LEO LAINE OY	77
5.1	Lokari-yhtiöt ja Leo Laine Hosian mukaan vuonna 1985	77
5.2	Lokari-yhtiöt 1985 - 1997	78
5.2.1	Leo Laine yrittäjänä	79
5.2.2	Lokari-yhtiöiden toiminnasta	81
5.2.3	Lokari-yhtiöt 1985 - 1997: Lamasta selviäminen palkitsi	83
5.2.4	Muuttunut kilpailutilanne	84
5.2.5	Menestyksen takana henkilöstö ja asiakkaat	84

5.2.6	Johtajan merkitys yritykselle	85
5.2.7	Menestys ja tulevaisuuden haasteet	86
5.3	Lokari-yhtiöiden tulokset	87
5.3.1	Lokari-yhtiöt menestysnäkökulmasta tarkasteltuna	88
5.3.2	Lokari-yhtiöt johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna	90
5.3.4	Lokari-yhtiöt sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna	91
5.3.5	Yhteenveto Lokarin tuloksista	92
6	EKE	94
6.1	EKE ja Bertel Ekengren Hosian mukaan vuonna 1985	94
6.2	EKE 1985 - 1997	96
6.2.1	EKE 1980-luvun lopulla: Kukoistavaa Neuvostoliiton kauppaa	96
6.2.2	EKE 1990 - 1997: Takaisin kotiin	98
6.2.3	Johtajuudesta ja sidosryhmistä EKE:ssä	101
6.3	EKE:n tulokset	103
6.3.1	EKE menestysnäkökulmasta tarkasteltuna	104
6.3.2	EKE johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna	106
6.3.3	EKE sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna	108
6.3.4	Yhteenveto EKE:n tuloksista	108
7	LABSYSTEMS	110
7.1	Labsystems ja Osmo Suovaniemi Hosian mukaan vuonna 1985	110
7.2	Labsystems 1985 - 1997	111
7.2.1	Labsystems 1985 - 1986: Rajuja investointeja seurasi taloudellinen kriisi	113
7.2.2	Labsystems 1987: Toiminnan vakauttamisen vuosi	114
7.2.3	Labsystems 1988: HIV-diagnostiikan läpimurto	115
7.2.4	Labsystems 1989: Mediakohun ja tappion vuosi	116
7.2.5	Labsystems 1990 - 1991: Rakenne- ja ympäristömuutosten aika	118
7.2.6	Labsystems 1992: Kroonisen tappiokierteen katkaisu	119
7.2.7	Labsystems 1993 - 1997: Jälleen uusia omistajanvaihdoksia	120
7.3	Labsystems tulokset	122
7.3.1	Labsystems menestysnäkökulmasta tarkasteltuna	124
7.3.2	Labsystems johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna	125
7.3.3	Labsystems sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna	126
7.3.4	Yhteenveto Labsystems tuloksista	127
8	MIC MAC	128
8.1	Mic Mac ja Eila Salovaara Hosian mukaan vuonna 1985	128
8.2	Mic Mac 1985 - 1997	130
8.2.1	Mic Mac 1985 - 1987: Vuorikadun valtiatar	130
8.2.2	Mic Mac 1988 - 1990: Muutoksen vuodet	134
8.2.3	Mic Mac 1991 - 1995: Hallittu alasajo	135
8.2.4	Mic Mac 1996 - 1997: Uusi alkua?	136
8.3	Mic Macin tulokset	138
8.3.1	Mic Mac menestysnäkökulmasta tarkasteltuna	139
8.3.2	Mic Mac johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna	141

8.3.3	Mic Mac sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna	143
8.3.4	Yhteenveto Mic Macin tuloksista	144
9	EILAKAISLA OY TOIMIALAPALVELU	146
9.1	Toimialapalvelu Eilakaisla ja Eila Kaisla Hosian mukaan vuonna 1985	146
9.2	Eilakaisla Oy Toimialapalvelu 1985 - 1997	147
9.2.1	Eilakaisla Oy 1985 - 1989: Toiminnan kasvun aika	148
9.2.2	Eilakaisla Oy 1990 - 1995: Muutosten aika	148
9.2.3	Eilakaisla Oy 1996 - 1997: Henkilöstö, laatu ja asiakkaat avainasemassa	150
9.2.4	Toimialan muutokset sekä johtaminen ja menestys Leena Martiskaisen mukaan	152
9.3	Eilakaislan tulokset	155
9.3.1	Eilakaisla menestysnäkökulmasta tarkasteltuna	156
9.3.2	Eilakaisla johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna	157
9.3.3	Eilakaisla sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna	159
9.3.4	Yhteenveto Eilakaislan tuloksista	160
10	MANCON	161
10.1	Mancon ja Gustav Rosenlew Hosian mukaan vuonna 1985	161
10.2	Kehitysyhtiötoiminnan lainsäädännöllisestä taustasta	163
10.3	Mancon 1985 - 1989	164
10.3.1	Mancon 1985: Rajua kasvua	165
10.3.2	Mancon 1986: Vauhti ei hiljene	166
10.3.3	Mancon 1987: Pieniä linjanmuutoksia	167
10.3.4	Mancon 1988: Vaikeudet kasaantuvat	169
10.3.5	Mancon 1989: Viisi kuukautta elinaikaa	172
10.3.6	Jälkipuinti	174
10.4	Manconin tulokset	178
10.4.1	Mancon menestysnäkökulmasta tarkasteltuna	180
10.4.2	Mancon johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna	182
10.4.3	Mancon sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna	184
10.4.4	Yhteenveto Manconin tuloksista	185
11	TAMMERNEON	187
11.1	Tammerneon ja Markku Koskenniemi Hosian mukaan vuonna 1985	187
11.2	Tammerneon 1985 - 1997	189
11.2.1	Markku Koskenniemi ja yrittäjyyden haasteet	189
11.2.2	Tammerneon 1985: Hyvä työ myy itsensä	191
11.2.3	Tammerneon 1986: Osaaminen luo menestyksen	192
11.2.4	Tammerneon 1987: Laadulla on tekijänsä	192
11.2.5	Tammerneon 1988: Työolosuhteet ovat osa laatua	193
11.2.6	Tammerneon 1989 - 1990: Taidolla tuloksia ja uudella tekniikalla ylivoimaisuuteen	194
11.2.7	Tammerneon 1991: Osaava onnistuu	195
11.2.8	Tammerneon 1992: Ollaan Nesteessä!	196
11.2.9	Tammerneon 1993: Eurooppaan	196
11.2.10	Tammerneon 1994: ISO 9001 ja EU	197

11.2.11	Tammerneon 1995: Täydelliseen toimitusvarmuuteen	198
11.2.12	Tammerneon 1996: Käytän aikani asiakkaalle	199
11.2.13	Tammerneon 1997: The Image Builder	199
11.2.14	Tulevaisuuden haasteet	201
11.3	Tammerneonin tulokset	202
11.3.1	Tammerneon menestysnäkökulmasta tarkasteltuna	204
11.3.2	Tammerneon johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna	206
11.3.3	Tammerneon sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna	207
11.3.4	Yhteenvedo Tammerneonin tuloksista	208
12	LUHTA OY/L-FASHION GROUP OY	210
12.1	Luhta ja Pekka Luhtanen Hosian mukaan vuonna 1985	210
12.2	Luhta 1985 - 1997	212
12.2.1	Luhta 1985: Lähtötilanne	212
12.2.2	Luhta 1986: Omat linjat	214
12.2.3	Luhta 1987: Rohkeaa kansainvälistymistä	215
12.2.4	Luhta 1988: Lievää pessimismia	216
12.2.5	Luhta 1989: Pakollisia supistuksia	217
12.2.6	Luhta 1990 : Uudistamalla lamaa vastaan	218
12.2.7	Luhta 1991: Kriisialan kroisos	219
12.2.8	Luhta 1992: Pientä parannusta	220
12.2.9	L-Fashion Group 1993: Muutoksen aika	221
12.2.10	L-Fashion Group 1994: Muutoksesta muutokseen	222
12.2.11	L-Fashion Group 1995: Organisaatio uusiksi	223
12.2.12	L-Fashion Group 1996: Ei vielääkään helpotusta	225
12.2.13	L-Fashion Group 1997: Niukkuus jatkuu	226
12.2.14	Johtajuudesta ja sidosryhmistä L-Fashion Groupissa	227
12.3	Luhdan/L-Fashion Groupin tulokset	229
12.3.1	Luhta/L-Fashion Group menestysnäkökulmasta tarkasteltuna	230
12.3.2	Luhta/L-Fashion Group johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna	232
12.3.3	Luhta/L-Fashion Group sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna	234
12.3.4	Yhteenvedo Luhdan/L-Fashion Groupin tuloksista	235
13	KONE	237
13.1	Kone ja Pekka Herlin Hosian mukaan vuonna 1985	237
13.2	Kone 1985 - 1997	238
13.2.1	Herlinien valtakunta	238
13.2.2	Kone 1985: Hissiryhmä vahvistaa asemiaan	239
13.2.3	Kone 1986: Mukaan liukuporrasbisnekseen	242
13.2.4	Kone 1987: Rakenteellisten muutosten tarve jatkuu	243
13.2.5	Kone 1988 - 1989: Rationalisointitoimenpiteet tuovat tulosta	244
13.2.6	Kone 1990 - 1991: Laman enteet näkyvissä	246
13.2.7	Kone 1992 - 1993: Taloudellisen taantumän ja uudelleen järjestelyjen aikaa	248
13.2.8	Kone 1994: Liiketoiminta keskittyy hisseihin	250

13.2.9 Kone 1995: Vastoinkäymisiä Italiassa	252
13.2.10 Kone 1996 - 1997: Paremmat ajat näköpiirissä	254
13.3 Koneen tulokset	255
13.3.1 Kone menestysnäkökulmasta tarkasteltuna	257
13.3.2 Kone johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna	260
13.3.3 Kone sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna	262
13.3.4 Yhteenveto Koneen tuloksista	263
14 VAISALA	264
14.1 Vaisala ja Yrjö Toivola Hosian mukaan vuonna 1985	264
14.2 Vaisala 1985 - 1997	266
14.2.1 Vaisala 1985 - 1986: Mielenkiinto sääilmiöitä ja ilmakehän muutoksia kohtaan herää	266
14.2.2 Vaisala 1986 - 1988: Taloudellinen epävarmuus lisääntyy maailmassa	268
14.2.3 Vaisala 1988/89: Toiminnan painopiste tuotteiden ja teknologioiden kehittämisessä	270
14.2.4 Vaisala 1989/90: Toiminnan rationalisoinnin ja rakennemuutosten aika	272
14.2.5 Vaisala 1990 - 1992: Toteutetut uudistukset tuovat tulosta ..	274
14.2.6 Vaisala 1993 - 1994: Markkina-asema vahvistuu	277
14.2.7 Vaisala 1995 - 1997: Tasaisen kasvun aika	279
14.3 Vaisalan tulokset	282
14.3.1 Vaisala menestysnäkökulmasta tarkasteltuna	283
14.3.2 Vaisala johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna	285
14.3.3 Vaisala sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna	287
14.3.4 Yhteenveto Vaisalan tuloksista	287
15 AMER	289
15.1 Amer ja Heikki O. Salonen Hosian mukaan vuonna 1985	289
15.2 Amer 1985 - 1997	291
15.2.1 Amer 1985: Vuoden liikemies ja kasvun aika	292
15.2.2 Amer 1986: Vallanjaon vuosi	293
15.2.3 Amer 1987: Ostoja ja luopumisia	295
15.2.4 Amer 1988: Kohti kansainvälistymistä	296
15.2.5 Amer 1989: Wilsonin vuosi	297
15.2.6 Amer 1990: Urheilun pelikentillä	299
15.2.7 Amer 1991: Muutoksen alku	300
15.2.8 Amer 1992: Johtajuus kriisissä	301
15.2.9 Amer 1993: Käänneparempaan	303
15.2.10 Amer 1994: Wilson murheenkryynistä lippulaivaksi?	304
15.2.11 Amer 1995: Kriisien kierteessä	305
15.2.12 Amer 1996: Talermon aikakauteen	307
15.2.13 Amer 1997: Lordin nousu ja tuho	309

15.3 Amerin tulokset	311
15.3.1 Amer menestysnäkökulmasta tarkasteltuna	313
15.3.2 Amer johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna	315
15.3.3 Amer sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna	318
15.3.4 Yhteenveto Amerin tuloksista	319
16 KEMIRA	321
16.1 Kemira ja Yrjö Pessi Hosian mukaan vuonna 1985	321
16.2 Kemira 1985 - 1997	323
16.2.1 Kemira 1985: Kansainvälistyminen jatkuu	323
16.2.2 Kemira 1986: Kotimaan markkinat ja kansainvälistyminen avainasemassa	325
16.2.3 Kemira 1987: Investoinnit huipussaan	326
16.2.4 Kemira 1988: Asekaupat herättivät kohua	327
16.2.5 Kemira 1989: Koulutusasiat jälleen pinnalla	329
16.2.6 Kemira 1990: Maailmalla tapahtuu	331
16.2.7 Kemira 1991: Henkilöstö väheni ja valta vaihtui	333
16.2.8 Kemira 1992: Laman vaikutukset näkyivät edelleen	334
16.2.9 Kemira 1993: Lamasta toipumisen aika	335
16.2.10 Kemira 1994: Valtionyrittäjien yksityistäminen	337
16.2.11 Kemira 1995: Ensimmäinen täysi pörssivuosi	338
16.2.12 Kemira 1996: Tulos parani ja osakkeen hinta nousi	339
16.2.13 Kemira 1997: Toiminnan tasoittumisen vuosi	340
16.3 Kemiran tulokset	341
16.3.1 Kemira menestysnäkökulmasta tarkasteltuna	343
16.3.2 Kemira johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna	344
16.3.3 Kemira sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna	346
16.3.4 Yhteenveto Kemiran tuloksista	347
17 KOP	349
17.1 KOP ja Jaakko Lassila Hosian mukaan vuonna 1985	349
17.2 KOP 1985 - 1997	351
17.2.1 KOP 1985: Kohti kansainvälisiä kenttiä	351
17.2.2 KOP 1986: Rahamarkkinat kriisissä, pankki myötätulessa ..	354
17.2.3 KOP 1987: Asiakaskeskeisyyden aikakauteen	357
17.2.4 KOP 1988: Kouri, KOP:n juoksupoika	359
17.2.5 KOP 1989: Satavuotias taistelija	361
17.2.6 KOP 1990: Valtapiirien taistelua laman edellä	364
17.2.7 KOP 1991: Menetetty menevä henki	367
17.2.8 KOP 1992: Menetetyn maineen haaste	371
17.2.9 KOP 1993: Matkalla "koko kansan pankiksi"	373
17.2.10 KOP 1994: Sulautumissuunnitelmia	375
17.2.11 1995 - 1997: Pankkisektorin raju muutosprosessi	377
17.3 KOP:n tulokset	378
17.3.1 KOP menestysnäkökulmasta tarkasteltuna	379
17.3.2 KOP johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna	384
17.3.3 KOP sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna	386
17.3.4 Yhteenveto KOP:n tuloksista	386

18 JOHTOPÄÄTÖKSET JA DISKUSSIO	388
18.1 Menestys tämän tutkimuksen ilmentämänä	388
18.2 Menestyksen perhosmalli teoreettisesti tarkasteltuna	391
18.3 Kohdeyritysten sijoittuminen menestyksen perhosmalliin	395
18.4 Tutkimuksen, sen viitekehyksen ja perhosmallin kritisointi	397
18.5 Ajatuksia menestyksestä, johtajuudesta ja sidosryhmistä	399
18.6 Jatkotutkimuksen aiheita	400
 LÄHTEET	 402
 Liite 1: Teemahaastattelurunko	 408

1 JOHDANTO MENESTYKSEN MAAILMAAN

Mitä on menestys? Menestys on sattumaa.

Mark Twain

Kautta aikojen on yritys- ja liike-elämän piirissä pohdittu menestyksen problematiikkaa ja erityisesti sitä, miten paras mahdollinen menestys on saavutettavissa. Monille menestys näyttäytyy tuloslaskelman viimeisellä rivillä, mutta on aiheellista pohtia, voidaanko sen katsoa kertovan koko totuuden yrityksen menestymisestä. Yleisellä tasolla menestystä on tutkittu tunnuslukujen ohella myös muista näkökulmista käsin. Aihetta on lähestytty muun muassa yrittäjyyden, tavoiteasetannan ja eettisen näkökulman kautta.

Tässä tutkimuksessa menestystä tarkastellaan valituissa kohdeyrityksissä menestys-, johtajuus- ja sidosryhmäkäsitteiden eri tulkintojen kautta. Tämänkaltaisessa lähestymistavassa menestykseen liitettäviä aihealueita ovat tuote, laatu, toimiala, johtajan ominaisuudet, asiakkaat, rahoitus, valtiovalta, omistajat jne. Useista menestykseen vaikuttavista tekijöistä johtuen eri käsitteet on tässä tutkimuksessa koottu yhteen, minkä pohjalta on muodostettu menestyksen perhosmalli. Malliin on sijoitettu tutkimuksessa tarkastellut kohdeyritykset sen mukaisesti, miten ne ovat huomioineet toiminnassaan menestys-, ja johtajuus- ja sidosryhmäkäsitteet.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Martti O. Hosia kirjoitti vuonna 1985 kirjan "Suomalaisia menestyksen profiileja. Hyvin hoidettuja yrityksiä ja mitä niistä opimme"¹. Kirja on merkityksellinen, koska sen myötä menestyskeskustelu rantautui Suomeen. Suomen Kuvalehden toimittajana vuonna 1985 työskennellyt Martti O. Hosia tarkasteli kirjassaan menestystä hyvin käytännönläheisellä tavalla esittelemällä 13 suomalaisyritystä ja niiden johtajat. Nämä yritykset täyttivät Hosian mielestä tuona ajankohtana menestyvän yrityksen tuntomerkit.

¹ Hosia 1985.

Liike-elämän menestyskäsitteen alkuperämaa on Yhdysvallat, josta uudet liikkeenjohdon suuntaukset ovat kautta aikojen lähes poikkeuksetta olleet kotoisin. Myös Hosian kirjan pohjana oli kolme vuotta aikaisemmin Yhdysvalloissa ilmestynyt kirja "In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies"². Kirjan kirjoittajat, yhdysvaltalaiset liikkeenjohdon konsultit Thomas J. Peters ja Robert H. Waterman Jr., esittelivät kirjassaan amerikkalaisyrityksiä, joiden menestyksen takaa he löysivät yhteisiä tekijöitä.

Martti O. Hosian kirjassa yrityksiä ei ole valittu tieteellisin perustein, vaan kirjoittaja on tukeutunut valinnoissaan asiantuntijoihin ja omaan harkintaansa. Kohdeyritykset ja niiden johtajat ovat:

Lokari - Leo Laine
EKE - Bertel Ekengren
Labsystems - Osmo Suovaniemi
Mic Mac - Eila Salovaara
Toimialapalvelu - Eila Kaisla
Mancon - Gustav Rosenlew
Tammerneon - Markku Koskenniemi
Luhta - Pekka Luhtanen
Kone - Pekka Herlin
Vaisala - Yrjö Toivola
Amer - Heikki O. Salonen
Kemira - Yrjö Pessi
KOP - Jaakko Lassila

Yhteistä kaikille yrityksille oli johtajien vahvuus ja näkyvyys sekä yrityksen menestyksekkäs toiminta kirjan ilmestymishetkellä. Tänä päivänä tilanne kohdeyrityksissä on muuttunut.

² Peters & Waterman, 1982.

Osa yrityksistä on laajentanut toimintaansa, osa supistanut, yksi on tehnyt konkurssin ja suurimmassa osassa yrityksistä johtaja on vaihtunut. Lisäksi kaksi johtajista on kuollut.

Tämä pro gradu -työ käsittelee menestyksen profiileja Hosian esittelemissä 13 yrityksessä. Tutkimus on yrityslähtöinen, joten sen painopiste on yritysten kehityksen tutkimuksessa, ei niinkään yksittäisen johtajan vaiheiden seurannassa. Tutkimus suoritettiin neljän hengen projektityönä siten, että metodologia- ja viitekehysosuudet sekä johtopäätökset ja diskussio tehtiin yhdessä. Tutkimuksen empiirinen osuus puolestaan suoritettiin pareittain jakamalla kirjan yritykset kahteen ryhmään. Marjariitta Rahkila ja Hanna Rasanen keskittyivät yrityksiin Lokari, Labsystems, Toimialapalvelu, Tammerneon, Kone, Vaisala ja Kemira. Anu Liimatainen ja Lasse Tenhunen keskittyivät yrityksiin EKE, Mic Mac, Mancon, Luhta, Amer ja KOP.

1.2 Tutkimuksen sijoittuminen tieteen kenttään ja aikaisemmat tutkimukset

Tieteen kenttään sijoitettuna tämä tutkimus edustaa lähinnä johtajuus- ja strategiatutkimusta. Yleisellä tasolla menestymisen käsite on liitettävissä eri tieteenalojen yhteyteen. Sen voidaan katsoa kuuluvan klassisen taloustieteen, strategisen liikkeenjohdon, rahoituksen, laskentatoimen ja markkinoinnin piiriin.³ Tämä tutkimus edustaa lähinnä strategisen liikkeenjohdon lähestymistapaa. Strategisen liikkeenjohtotutkimuksen kentässä tutkimus kuuluu inhimillisen strategiatutkimuksen piiriin. Tutkimus voidaan nähdä myös historiallisena strategiatutkimuksena. Tämä tutkimus rakentuu kolmen keskeisen käsitteen ympärille, jotka samalla muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Nämä käsitteet ovat menestys, johtajuus ja sidosryhmäajattelu.

Tämän tutkimuksen keskeistä käsitettä, menestystä, ovat Suomessa käsitelleet Hosian lisäksi muutamat tutkijat. Tästä esimerkkeinä Ari Matikan "Yrityksen menestymisen mittaaminen strategisen johtamisen teoriaan perustuen"⁴, Anna Kotsalo-Mustosen "Mystery

³ Matikka 1994, 13.

⁴ Matikka 1994.

of Success”⁵ sekä Eero Vaaran “Making of Success and Failure in Mergers and Acquisitions”⁶. Lisäksi Hannu Littuselta on ilmestynyt Keski-Suomen taloudellisen tutkimuskeskuksen julkaisusarjassa tutkimus “Uusien yritysten menestyminen”⁷. Aila Virtanen on puolestaan tehnyt lisensiaattityön “Yrityksen menestymisen käsitteen laajennus ja raportointi”⁸.

Tutkijoista Matikka lähestyy suorittamassaan tutkimuksessa menestystä strategisen johtamisen teoriapohjalta soveltaen sen merkitystä kodintekniikan vähittäiskauppaan. Lisäksi hän pyrkii kehittämään menetelmää menestyksen mittaamiseksi. Kotsalo-Mustonen kuvailee väitöskirjassaan menestyksen näkökulmia teollisuuden ostaja-myyjä -vuorovaikutuskontekstissa. Vaara pyrkii puolestaan edistämään olemassa olevaa tietämystä fuusioiden ja yritysostojen onnistumisesta johdon näkökulmasta tarkasteltuna. Littusen tutkimus tarkastelee menestystä erityisesti uusien yritysten perustamisen ja sitä seuraavan kehityksen, kuten vakiintumisen ja kasvuhaluuden kannalta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaiset yritykset selviävät toiminnan kriittisten alkuvuosien yli, ja mitkä tekijät ovat oleellisia selviytymiselle.⁹ Virtasen lisensiaattityö lähestyy menestystä laskentatoimen näkökulmasta laajentaen sitä eettisen vastuun käsitteellä¹⁰.

Menestyksestä on löydettävissä myös ulkomaista, etenkin amerikkalaista, kirjallisuutta. Menestyskeskustelun aloitti 1980-luvulla yhdysvaltalaisen konsulttien Thomas J. Petersin ja Robert H. Waterman Jr:n menestyskirja “In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies”. Heidän näkökulmansa menestykseen pohjautuu tutkimukseen, johon on otettu mukaan menestyneimmät, tarkoin kriteerein valitut

⁵ Kotsalo-Mustonen 1995.

⁶ Vaara 1995.

⁷ Littunen 1992, 1994, 1995, 1997, 1998.

⁸ Virtanen 1995.

⁹ Littunen 1997, 83.

¹⁰ Virtanen 1995, 131.

amerikkalaiset yritykset. Petersin ja Watermanin jälkeen aihetta ovat käsitelleet esimerkiksi Thomas J. Peters ja Nancy K. Austin teoksessaan "A Passion for Excellence"¹¹ sekä John Kay teoksessaan "Foundations of Success"¹². Petersin ja Austinin teos on eräänlainen jatko-osa kirjalle "In Search of Excellence". Se on esimerkkiyrityksiin pohjautuva julistus menestyksen puolesta. Kayn kirja puolestaan esittelee menestyksen takana olevia tekijöitä teollisuusyrityksissä sekä yritysstrategioiden vaikutusta lisäarvon tuottamiseen. Muutamia vuosia myöhemmin menestyskeskustelua laajennettiin ja perehdyttiin sen käänteiseen puoleen. Tästä esimerkkinä Danny Millerin "The Icarus Paradox"¹³, joka käsittelee menestyneiden yritysten epäonnistumista. Miller esittelee neljä menestysstrategiaa, jotka voivat muodostua vaikutuksiltaan päinvastaisiksi. Tässä tutkimuksessa keskitytään lähinnä ulkomaiseen menestyskirjallisuuteen, koska se käsittelee menestystä yleisellä tasolla. Suomalaista menestyskirjallisuutta on hyödynnetty määriteltäessä menestystä käsitteenä.

Leadership eli johtajuus on tutkimuksen toinen pääkäsite. Sitä on tutkinut mm. James G. Hunt teoksessaan "Leadership. A New Synthesis"¹⁴. Hunt on tarkastellut aihetta erittäin syvällisesti useiden luomiensa mallien avulla. Teoksen teoreettisuudesta ja intensiivisyydestä johtuen Huntin näkemysten mukaan ottaminen tähän tutkimukseen ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista. Tässä tutkimuksessa paneudutaan johtajuus-käsitteeseen John P. Kotterin, Warren Bennisin ja Burt Nanuksen, James M. Kouzesin ja Barry Z. Posnerin sekä Henry Mintzbergin esittämien näkökulmien kautta. Tutkijoista Kotter¹⁵ näkee leadershipin ensisijaisesti kehityskulkuna, jonka kuluessa ryhmä tai ryhmät ohjautuvat johonkin suuntaan. Bennis ja Nanus¹⁶ puolestaan pohdiskelevat perustaa johtamiskäyttäytymiselle. Kouzes ja Posner¹⁷ lähestyvät johtajuutta suorittamansa

¹¹ Peters & Austin 1989.

¹² Kay 1993.

¹³ Miller 1990.

¹⁴ Hunt 1991.

¹⁵ Kotter 1982, 1985, 1988, 1990.

¹⁶ Bennis & Nanus 1986.

¹⁷ Kouzes & Posner 1990.

empiirisen tutkimuksen kautta, jossa he tutkivat johtajien ja alaisten näkemyksiä hyvästä johtajuudesta. Mintzberg¹⁸ tarkastelee johtajuutta johtajan työrooleina. Edellä mainitut tutkijat on valittu tähän tutkimukseen, koska heidän näkemyksensä johtajuudesta valottavat ilmiötä eri näkökulmista.

Tutkimuksen kolmas keskeinen käsite on sidosryhmäajattelu, jonka kautta menestystä voidaan tarkastella suhteessa yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön. Tällöin menestystä ilmentävät onnistuneet suhteet ympäröiviin sidosryhmiin. Tässä tutkimuksessa sidosryhmäteoriaa lähestytään skandinaavisesta näkökulmasta, jota edustavat menestystäkin käsitellyt Eric Rhenman sekä Bengt Stymne. Lisäksi aihetta tarkastellaan Archie B. Carrollin sekä Steven N. Brennerin esittämistä näkökulmista. Rhenman ja Stymne¹⁹ edustavat tarkasti käsitteellistetyin sidosryhmäteorian "ensimmäistä aaltoa", joka sai alkunsa 1960-luvulla. Carroll²⁰ puolestaan toi sidosryhmäajatteluun eettisen näkökulman 1980-luvun lopulla. Tässä tutkimuksessa tarkastellut Brennerin²¹ ajatukset edustavat sidosryhmäajattelun viimeisintä, 1990-luvun, sukupolvea. Näiden tutkijoiden avulla saadaan läpileikkaus koko sidosryhmäajattelun olemassa olon ajalta, 1960-luvulta 1990-luvulle.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen aiheen valinta on perusteltua erityisesti siitä syystä, että menestystä voidaan pitää yrityksen keskeisenä perustavoitteena. Tutkimusaiheena menestys antaa mahdollisuuden löytää syitä sille, miksi yrityksen on mahdollista jatkaa menestymistään tai jopa epäonnistua täydellisesti. Tässä tutkimuksessa menestystä ei käsitellä taloudellisiin tunnuslukuihin perustuvana, vaan yleisenä, eri osa-alueet yhdistävänä kokonaisuutena. Tarkoituksena ei siis myöskään ole kehittää konkreettista menestyksen mittaria.

¹⁸ Mintzberg 1980.

¹⁹ Näsi 1995.

²⁰ Carroll 1995.

²¹ Brenner 1995.

Menestyksen käsitettä on pyritty jossain määrin teoretisoimaan 1980-luvulla, mutta 1990-luvun vaihteen taloudellinen lama osaltaan vaikutti keskustelun sisältöön. Suomessa menestyskeskustelua on käyty lähinnä "käsikirja-tasolla" ilman pyrkimystä aiheen syvempään, tieteelliseen pohdintaan. Tämän tutkimuksen toivotaankin selventävän menestyksen käsitettä esimerkkitapausten analysoinnin kautta. Huomioitavaa on, että Hosia käsittää menestyksen puhtaasti positiivisena käsitteenä, jolloin menestys-sanan synonyyminä voidaan käyttää esimerkiksi sanaa onnistuminen. Tässä tutkimuksessa menestys-käsitettä ei rajata ainoastaan onnistumiseen, vaan menestys käsitetään kaksitahoisena, jolloin siihen sisältyy onnistumisen lisäksi epäonnistuminen ja epämenestyminen.

Kirjassaan Hosia tarkastelee menestystä profiileina, jotka voidaan ymmärtää johtajien ja heidän yritystensä ominaisuuksina ja piirteinä. Tämä tutkimuksen *tarkoituksena onkin kuvata ja ymmärtää Hosian kirjassa esitettyjen yritysten menestyksen profiilien kehittymistä kirjan julkaisemisesta aina vuoteen 1997 saakka*. Käytännössä tämä tapahtuu empiirisessä osuudessa tapahtumaselostuksen muodossa, jonka avulla hahmotetaan menestymiseen vaikuttaneita tapahtumia ja tekijöitä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on *lisätä ymmärrystä menestys-käsitteestä yleisellä tasolla sekä siitä, mitkä seikat siihen vaikuttavat*.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkoittaa käytännössä tiettyä, eksplisiittisesti määriteltyä näkökulmaa, josta havaintoja tarkastellaan²². Tämän tutkimuksen viitekehysten muodostaa menestyksen käsite. Menestykseen liittyy olennaisesti myös leadership, johtajuus, joka muodostaa toisen, olennaisen teoreettisen näkökulman. Kolmantena näkökulmana on sidosryhmäajattelu, jonka avulla ilmennetään yrityksen suhdetta ympäristöönsä.

Tutkimuksen *teoreettisena tavoitteena on luoda viitekehys*, joka mahdollisimman yksiselitteisesti kuvaa tutkimukseen liittyviä teoreettisia käsitteitä. Viitekehysten toivotaan

²² Alasuutari 1995, 69.

tukevan tutkimuksen empiriaosuutta ja laajentavan aiheen tarkastelunäkökulmaa. Tämän avulla pyritään konkretisoimaan menestyksen problematiikkaa. Sen pohjalta *empiiriseksi tavoitteeksi muodostuu kohdeyritysten menestyksen ymmärtäminen kehitystarkastelun avulla aikavälillä 1985 - 1997.*

Tämän tutkimuksen tutkimusongelman muodostavat kaksi pääkysymystä, joiden avulla pyritään vastaamaan myös asetettuihin alakysymyksiin. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä on menestys?

- Miten ja milloin menestyskeskustelu nousi pintaan?
- Mistä perspektiiveistä menestystä on pyritty lähestymään?
- Mitä menestys tarkoittaa?

2. Miten menestyksen on käsitetty syntyneen kohdeyrityksissä ja miksi?

- Yritysten kehitys 1985 - 1997?
- Yhteiskunnallisen kehityksen yhteys yrityksiin ja niiden toimialaan?
- Miten menestys liitetään samanaikaisesti johtohahmoon ja yritykseen?
- Yritysten ja niiden sidosryhmien suhde?
- Yritysten menestys ja siihen vaikuttaneet tekijät?

2 TUTKIMUKSEN METODOLOGINEN LÄHESTYMISTAPA, TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUKSEN LUONNE

Metodilla tarkoitetaan suunnitelmallista menetelmää jonkin tehtävän suorittamiseksi. Tutkimuksen on oltava menetelmän ohjaamaa, jotta se olisi tieteellistä ja siten hyväksyttävää tiedeyhteisössä.²³ Tutkimusmetodi koostuu niistä käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja²⁴. Metodi on tutkimusasetelman oleellinen osa, koska se auttaa tutkijaa näkemään ongelmanasettelun kannalta olennaiset ilmiöt paljastavassa valossa²⁵. Metodologia puolestaan kuvaa tiedonhankinnan luonnetta ja se on tieteen metodeja käsittelevä tiede²⁶.

2.1 Historiallinen selittäminen metodologisena lähestymistapana

Tämän tutkimuksen metodologinen lähestymistapa vastaa metodia, jota Tamminen kutsuu historialliseksi selittämiseksi. Tämän Tamminen ymmärtää "tarinantulkinnaksi", joka sijoittuu tieteen kentässä eräänlaiselle välialueelle. Tällöin ei ole kysymys puhtaasta tulkitsemisesta, selittämisestä tai kuvaamisesta, vaan näiden yhdistämisestä. Menetelmässä teoreettinen kehittäminen etenee yhdistelemällä uutta tarinaa entiseen, jolloin tutkija liittyy tarinansa näkyvällä tavalla aikaisempaan teoria-ainekseen ja syventää siten omaa tarinaansa tutkimuksen edetessä. Työhön kuuluu faktojen tarkistamista, ristiriitaisuuksien käsittelemistä, materiaalin järjestämistä suuremmiksi mieltämysyksiköiksi ja tulkinnan tekemistä. Ihanteena on, että tutkija voi tarinansa avulla esittää uuden, teoreettisesti kiinnostavan kysymyksenasettelun tai kehittää olemassa olevaa teoriaa. Tarinoilla saavutetaan se, että lukijoiden käsitys tapahtumien kulun eri mahdollisuuksista avartuu: monet tarinat yhdessä avaavat näkemään maailman useampia mahdollisuuksia sisältävänä. Tamminen mukaan tämän tyyppiselle työlle ei varsinaisesti ole omaa metodologiaa, mutta

²³ Haaparanta & Niiniluoto 1989, 11.

²⁴ Alasuutari 1989, 33.

²⁵ Alasuutari 1989, 123.

²⁶ Alasuutari 1989, 33.

tutkimuksessa voidaan hyödyntää eri tutkimusmetodien ideoita. Tutkimustyyppin yleisnimitys Tamminen mukaan voisi olla case-tutkimus.²⁷

Tässä tutkimuksessa edellä mainittua kuvailua edustavat synteesit Hosian kirjan yrityskuvauksista sekä tarinat yritysten kehityskulusta. Tutkimusaineistona käytetyistä lehtiartikkeleista ja vuosikertomuksista on mahdollista muodostaa kertomuksia, jotka muodostavat kuvauksia tapahtumista tai tapahtumasarjoista. Tässä yhteydessä on otettava huomioon narraation käsite, joka merkitsee kertojan keinoja ja toimintaa. Tällöin ollaan kiinnostuneita siitä, mitä tekstin kirjoittaja on halunnut ilmaista ja miten hän itse on asennoitunut kirjoittamaansa. Kirjoittaja ohjailee kerronnan vastaanottajia tietoisesti tai tiedostamattaan ja välittää vastaanottajille omaa tulkintaansa kerrottavastaan joko eksplisiittisin kommentein tai sofistikoituneimmin retorisin keinoin. Kirjoittajan tekemiin valintoihin vaikuttaa esimerkiksi ns. kertomuksen kulttuurikonteksti eli aineiston kirjoittamishetken taustatekijät, "kertomusten tuotantoehdot".²⁸

Kertomusten tulkinnassa tulee kiinnittää myös huomiota siihen, tapahtuisiko kertomusten referointi kaikkien tutkijoiden kohdalla samalla tavalla, ts. referoisivatko kaikki tutkijat kertomustekstit samoin, muodostaisivatko he tapahtumarakenteita kuvaavat abstraktisemmat propositiot samoin tai näkisivätkö he kertomusten fiktiivisen maailman ulottuvuuden samoin. Tästä johtuen onkin tärkeää, että tutkija tiedostaa kuvaustapojensa valinnaisuuden, perustelee tekemänsä valinnat sekä kuvaa kuvaustapansa järkevällä tarkkuudella. Tällöin hänen tulee osoittaa tärkeäksi kokemiensa piirteiden todella löytyvän aineiston teksteistä mm. antamalla lukijalle riittävästi tietoa aineistosta. Tämä on mahdollista toteuttaa esimerkiksi esittämällä kokonaisia tekstejä tai juoniselostuksia.²⁹ Tässä tutkimuksessa selittämis- ja tulkitsemisosuus muodostuu tapauskohtaisista tuloksista sekä loppuosan yhteenvedosta ja pohdinnasta. Selittäminen ja tulkitseminen auttavat löytämään syy-seuraus -suhteita, joiden avulla pyritään ymmärryksen syventämiseen.

²⁷ Tamminen 1993, 170 - 175.

²⁸ Apo 1990, 62 - 63, 72, 76.

²⁹ Apo 1990, 74.

Tämän tutkimuksen yhteenveto- ja pohdintaosuuksissa tarinat ja teoreettinen viitekehys nivoutuvat yhteen, jolloin olemassa oleva teoria voi kehittyä edelleen.

Noudatellen Tammisen ajatuksia tutkimusmetodista käytetään yleisnimitystä case-tutkimus. Case-tutkimuksen käyttö on perusteltua, kun tutkimuksen lähtökohtana ovat kysymykset *miten* ja *miksi*. Case-tutkimuksen valintaa puoltaa siis halutun tiedon luonne. Tällöin halutaan ymmärtää tiettyjä ihmisiä, tilanteita tai ongelmia syvällisesti.³⁰ Case-tutkimukselle on ominaista, että se voi käsittää myös useita tutkittavia kohteita. Tämä tutkimusmenetelmä onkin luonteva valinta, koska tutkimuksen lähtökohtana on Hosian kirja ja sen 13 kohdeyritystä. Yleisesti ottaen tutkimuskohteita valittaessa kyse on harkitusta valinnasta, jossa käytetään samanlaisuuden/erilaisuuden logiikkaa³¹. Tässä tutkimuksessa samanlaisuuden logiikkaa edustaa Hosian näkemys yrityksistä menestyvinä vuonna 1985.

2.2 Tutkimuksen luonne

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivinen tutkimus on nimensä mukaisesti tutkimusta, jossa tutkimusaineisto on verbaalista tai visuaalista³². Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on aineiston teoreettinen edustavuus eli aineistossa tulee olla esillä tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet. Aineiston kerääminen, käsittely, analyysi ja tulkinta lomittuvat toisiinsa. Analyysi saattaa osoittaa, että aineistoa on täydennettävä. Lisäaineiston hankinnan jälkeen analyysiä jatketaan. Aineiston rajat ovat tässä mielessä avoimet, mikä tarkoittaa, että ne voivat laajeta tai supistua tutkimuksen edetessä.³³ Tässä tutkimuksessa lisäaineistoa edustavat suoritettut haastattelut, joihin on päädytty tilanteissa, joissa kirjallinen materiaali yrityksistä on ollut riittämätöntä.

³⁰ Yin 1994, 1, 12 - 13.

³¹ Hyvönen & Vanhala 1994, 79.

³² Uusitalo 1991, 79.

³³ Uusitalo 1991, 81.

Jari Ehrnrooth on korostanut Klaus Mäkelän toimittamassa kirjassa "Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta"³⁴, että laadullisissa menetelmissä tulkintaa tapahtuu analyysin kaikissa vaiheissa: aineiston käsittelyssä, luokittelussa ja varsinaisessa tulkinnessa. Analyysi ei hänen mukaansa ole tasalaatuisten päätelmien ketju, vaan sarja eri luonteisia ja sangen eri tavoin seurattavia ajatusketjuja. Saadun kokemuksen perusteella kaikissa kvalitatiivisen aineiston tulkitsevan analyysin vaiheissa on mahdollista tavoittaa ajatuskulkujen karkea seurattavuus.³⁵ Tässä tutkimuksessa aineiston käsittelyn ja luokittelun vaiheita edustavat Hosian tarinat ja kirjoitetut kehitystarkastelut. Tutkimuksen edetessä voidaan katsoa syntyneen jonkin asteista esiymmärrystä ja tulkintaa, joka on vaikuttanut tehtyihin valintoihin ja työskentelytapoihin.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistoa voidaan käytännössä kerätä kenttähavainnoinnin, haastattelujen, dokumenttien sekä erilaisten kulttuurin tuotteiden muodossa. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on luonteeltaan kattavaa, eli tulkinta ei perustu satunnaisiin poimintoihin eivätkä uudet tapaukset tuo siihen enää uusia piirteitä. Laadullisessa tutkimuksessa lukijan on myös mahdollista seurata tutkijan päättelyä, joten analyysi on helpohkosti arvioitavissa. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi viittaa aina merkityksen käsitteeseen sekä merkityksellisen toiminnan tutkimukseen³⁶. Tämä liittyy läheisesti laadullisen tutkimuksen päämääriin. Geertz näkee laadullisen tutkimuksen päämääränä hahmottaa niitä merkityksiä, joita toimijat itse omalle toiminnalleen antavat ja joiden avulla he elämäänsä ja ympäristöään jäsentävät³⁷. Puhuttaessa laadullisen tutkimuksen suhteesta teoriaan voidaan laadullisen tutkimuksen sanoa keskittyvän teorian kehittämiseen.³⁸ Kuten historiallisen selittämisen metodiin kuitenkin kuuluu, teoriaa voidaan ihannetapauksessa kehitellä. Tässäkin tutkimuksessa aiempaa teoriaa saatetaan

³⁴ Mäkelä 1990.

³⁵ Ehrnrooth 1990, 40 - 41.

³⁶ Alasuutari 1995, 21.

³⁷ Pyörälä 1995, 13.

³⁸ Uusitalo 1991, 81.

kyseenalaistaa ja tätä kautta kehittää. Tämä ei ole kuitenkaan tutkimuksen ensisijainen pyrkimys.

Laadullisen tutkimuksen käyttö tässä tutkimuksessa on perusteltua ottaen huomioon tutkimuksen lähtökohdat. Tutkimuksen peruslähtökohtana on kirja, jossa on esitelty menestyviä yrityksiä "laadullisilla" kriteereillä kuvattuna. Yritysten menestystä olisi toki mahdollista kuvata esimerkiksi tunnuslukuja vertailemalla tai ottamalla tutkimuksen kohteeksi huomattavan erilainen kohdejoukko, jolloin tutkimus saisi määrällisen tutkimuksen tunnuspiirteitä, mutta tällöin lähtökohta koko tutkimukselle olisi erilainen. Laadullisen tutkimuksen kentässä tutkimusta voidaan pitää ensisijaisesti tulkitsevana eli ymmärtämään pyrkivänä.

Jos ajatellaan kvalitatiivista tutkimusta kokonaisprosessina, voidaan sanoa, että siinä sekä tutkija että tutkittava ovat merkittävässä asemassa. Tutkimuskohteella on verrattain hyvät mahdollisuudet vaikuttaa itse tutkimusprosessiin ja sen kulkuun, mutta myös tutkijan rooli aineiston keruussa on keskeinen. Tutkija onkin eräässä mielessä tutkimuksen tärkein tutkimusväline, ja olisikin tärkeää, että tutkija todella tiedostaa oman aktivointinsa vaikutukset tutkimustuloksiin. Tutkijan osallistuessa läheisesti tutkittavien toimiin mahdollisuus joutua tutkimuksen kannalta eettisesti arveluttaviin tilanteisiin ja tapahtumiin kasvaa.³⁹ Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteiden vaikutus prosessiin jää vähäiseksi. Joissakin yrityksissä suoritettiin temahaastatteluja, mutta haastattelut eivät kuitenkaan ole etuoikeutetussa asemassa, sillä haastatteluilla haettiin ainoastaan muuten vaikeasti saatavaa perustietoa kyseisistä yrityksistä. Sen sijaan tässä tutkimuksessa on huomioitava "kolmannen osapuolen" vaikutus kirjallisen lähdeaineiston sisältöön. "Kolmannella osapuolella" tarkoitetaan tässä yhteydessä lehtiartikkeleiden kirjoittajia, toimittajia, kirjailijoita jne.

Erityisesti haastattelujen yhteydessä tutkijan on huomioitava eettiset seikat. Tutkimuksen etiikalla tarkoitetaan lähinnä sitä, mitä tutkija voi tehdä ja mitä ei, eli tutkimusmoraalia.

³⁹ Grönfors 1985, 12 - 14, 82 - 83.

Moraalikysymykset voivat olla tutkijakohtaisia, ja ne voidaan ratkaista ainakin osittain henkilökohtaisella tasolla. Tutkijalla on eettinen vastuu tutkimustyöstään eri etupiireille: tieteelle, kanssaihmisille ja tutkimuskohteelle. Yleisellä tasolla vastuu tieteelle merkitsee sitä, että tutkijan tulisi välttää sellaisia toimenpiteitä, jotka vaikeuttavat tieteen kehitystä. Vastuu kanssaihmisille tarkoittaa puolestaan sitä, että tutkija ei voi käyttää asemaansa tai tutkimustuloksia ja niihin verrattavia seikkoja hyödyntämään itseään tai vaikuttamaan kanssaihmissen asemaan. Eettinen vastuu tutkimuskohteille tarkoittaa yleisesti ottaen sitä, että tutkija kohtelee tutkimuskohteitaan ihmisarvon mukaisesti. Hänen ei pitäisi tehdä tutkimuksia tai ryhtyä toimenpiteisiin, joiden kohteena hän ei itse suostuisi olemaan, jos tutkimuksen tekisi joku toinen.⁴⁰ Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan tieteen keskeisiä sääntöjä sekä itse tutkimusprosessissa että tutkimuksen julkituomisessa. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että tutkimustulokset ja -aineisto sekä tutkimusraportti ovat tiedeyhteisön käytettävissä ja arvioitavissa.

2.3 Tieteellinen päättely ja tutkimuksen strategiset valinnat

Tieteenfilosofian keskeinen käsite on päättely. Eri päättelytapoja on kolme eri lajia: deduktiivinen, induktiivinen ja abduktiivinen päättely. Näistä ensimmäinen, deduktiivinen päättely, lähtee liikkeelle joistakin yleisesti tunnetuista totuuksista eli premisseistä ja johdattelee sijoittamaan tehdyt havainnot aikaisemmin luotuun tiettyyn kehykseen. Induktiivinen päättely puolestaan lähtee liikkeelle aineistosta, joka käsitteellistetään ja käsitteiden mukaan määritellään ilmiötä koskeva teoria. Kolmas päättelyn laji, abduktiivinen päättely, kytkee käytännön ajattelun ja toiminnan päättelyprosesseihin.

Abduktiivisessa tutkimuksessa tutkijalla on jonkin johtolangan lisäksi sekä teoreettinen että tiedollinen esiymmärrys aiheesta. Lisäksi on toivottavaa, että tutkija jollakin tavoin hallitsee tutkimansa aiheen. Abduktiivisessa päättelyssä on kysymys siitä, että teorian muodostus on mahdollista vain, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus. Sen avulla havainnot voidaan keskittää joihinkin seikkoihin tai olosuhteisiin, joiden uskotaan

⁴⁰ Grönfors 1985, 188 - 189.

tuottavan uusia näkemyksiä ja ideoita, uutta teoriaa kyseisestä ilmiöstä. Abduktiivinen päättely lähtee liikkeelle empiriasta, mutta ei torju myöskään teorian olemassa oloa kaiken taustana. Siinä voidaan käyttää tukena aikaisempaa kirjallisuutta, teorioita, mutta ei sellaisenaan nojattavaksi, vaan esimerkiksi inspiraation ja ideoitten lähteenä. Tieteen tehtävänä on päästä kiinni logiikkaan, joka esiintyy käytännön tasolla. Tähän päästään tehokkaimmin, jos tutkija käyttää apunaan jotakin johtolankaa, johdattelevaa ajatusta, jonka avulla hän tarkastelee empiriistä maailmaa ja analysoi keräämäänsä materiaalia.⁴¹ Tässä tutkimuksessa ajattelua ohjaavana johtolankana ja johtoajatuksena toimii menestyksestä, johtajuudesta ja sidosryhmäajattelusta koostuva, ei tiukasti määritelty mutta kuitenkin kattava ajatuskehys. Näin ollen tutkimusta voidaan luonnehtia abduktiiviseksi.

2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Yksi ongelmallisimmista seikoista kvalitatiivista tutkimusta tarkastellessa on validiteetin osoittaminen. Tätä on usein pidetty yhtenä kvalitatiivisten menetelmien negatiivisena puolena. Validiteetti osoittaa, miten pitkälle analyysissä käsitellyt indikaattorit ilmaisevat sitä, mitä niiden on tarkoitus ilmaista. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäistä validiteettia on tutkimuksessa, jossa eri teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden suhde toisiinsa on looginen. Sisäisen validiteetin tarkistus edellyttää siis vain teoreettisten johtopäätösten, käsitteiden ja hypoteesien johdonmukaisuuden tarkistamista. Ulkoinen validiteetti taas ilmaisee teoreettisten johtopäätösten ja empiriisen aineiston välisen suhteen, ja se on yksinkertaisesti vain hypoteesien todentamista. Kvalitatiivisen tutkimuksen validius perustuu tutkimusprosessin yksityiskohtaiseen kuvaamiseen. Tutkijan tulee kertoa tutkimusraportissa kaikki, minkä oletetaan helpottavan tutkimuksen itsenäistä arvioimista.⁴² Validiteetin parantamiseksi tässä tutkimusraportissa tutkimuksen kulku pyritään kuvaamaan perinpohjaisesti ja olemaan päätelmissä johdonmukaisia.

⁴¹ Anttila 1996, 130 - 131, 139 - 140.

⁴² Grönfors 1985, 173 - 174, 178.

Validiteettiin liittyy reliabiliteetin osoittaminen. Pyörälän mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Reliabiliteettikysymykset liittyvät ensisijaisesti siihen tutkimuksen vaiheeseen, jossa siirrytään empiriasta teoriaan eli empiirisestä aineistosta analyysin kautta tulkintaan.⁴³ Kerätyllä aineistolla on reliabiliteettia silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Aineistolla voi olla reliabiliteettia, vaikka sillä ei olisikaan validiteettia. Esimerkiksi systemaattinen ja johdonmukainen valehteleminen voi tuottaa aineistoa, joka on reliaabelia, mutta ei validia. Vaikka reliabiliteetti on mahdollista ilman validiteettia, validiteetti ei ole mahdollista ilman reliabiliteettia.⁴⁴ Reliabiliteettia voidaan koetella esimerkiksi aineiston puolittamisella, mikä käytännössä tapahtuu ottamalla ensin käsittelyyn vain puolet aineistosta ja laatimalla sen pohjalta alustava tulkinta. Tämän jälkeen tarkastetaan jäljelle jääneen aineiston puolikkaan avulla, voidaanko tulkinnat yleistää koko aineistoa koskeviksi. Yleisimmin aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta koetellaan tutkimusryhmän ja -yhteisön käymissä keskusteluissa. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on lisäksi tärkeää, että tutkimus raportoidaan yksityiskohtaisesti ja kattavasti, ja että se on saatavilla ja tarkastettavissa.⁴⁵ Tämän tutkimuksen reliabiliteetti tulee esille tutkimuksen suoritustavan kautta. Tutkimus tehtiin neljän hengen projektityönä, jolloin aineisto on automaattisesti puolittunut. Lisäksi reliabiliteetin toteutumista vahvistaa jatkuva ryhmän sisäinen mielipiteiden vaihto prosessin aikana.

2.5 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimuksen luonne huomioon ottaen aineistonkeruumenetelmät ovat olleet systemaattisista lähteistä huolimatta kunkin kohdeyrityksen kohdalla tapauskohtaisia. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu talouselämän julkaisuista, kohdeyritysten dokumenteista, haastattelumateriaalista, aikaisempien tutkimusten aineistosta sekä henkilökohtaisista dokumenteista, kuten elämänkerroista. Ensisijaisina systemaattisina

⁴³ Pyörälä 1995, 15.

⁴⁴ Grönfors 1985, 175.

⁴⁵ Pyörälä 1995, 15 - 16.

lähteinä on käytetty vuosien 1985 - 1997 Talouselämä-lehteä ja Suomen Kuvalehteä, joista koottiin kaikki kohdeyrityksiä koskevat artikkelit. Täydentävänä systemaattisena lähteenä on ollut Kauppalehti Optio vuosilta 1987 - 1997. Talouselämä-lehden⁴⁶ valinta lähdeaineistoksi on perusteltua, koska se on Suomen yritys-elämää laaja-alaisesti käsittelevä valtakunnallinen julkaisu, joka ilmestyy keskimäärin kerran viikossa. Lehti on suunnattu liike-elämässä mukana oleville ja sitä aktiivisesti seuraaville henkilöille. Suomen Kuvalehti⁴⁷, joka myös ilmestyy kerran viikossa, tuo aineistoon yhteiskunnallista aspektia laaja-alaisissa ja syväluotaavissa artikkeleissaan. Kauppalehti Optio⁴⁸ on kaikkina arkipäivinä ilmestyvän Kauppalehden lisälehti. Kauppalehti Optio on ilmestynyt vuodesta 1987 alkaen ja se käsittelee talouselämään liittyviä aiheita laajemmin kuin sanomalehtityyppinen Kauppalehti.

Artikkeliaineisto kerättiin selaamalla kaikki valitulla tarkastelujaksolla ilmestyneet lehdet ja keräämällä niistä kohdeyrityksiä käsittelevät artikkelit. Valituista artikkeleista poimittiin tutkimuksen kannalta merkittävät asiakokonaisuudet. Huomionarvoista on, että kerätty aineisto ei jakautunut tasaisesti kaikkien kohdeyritysten kesken ja siten joidenkin yritysten kohdalla jouduttiin suorittamaan henkilöhaastatteluja. Lähes kaikkien yritysten kohdalla käytettiin artikkelien lisäksi myös muuta kirjallista materiaalia.

Käytössä olevia haastattelumenetelmiä ovat teemahaastattelu, avoin haastattelu ja strukturoitu- eli lomakehaastattelu. Haastattelumuoto tässä tutkimuksessa oli teemahaastattelu, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Sitä kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten

⁴⁶ Vuosi 1998 on Talouselämä -lehden 61. ilmestymisvuosi. Lehti ilmestyy 42 kertaa vuodessa perjantaisin, ja sen kustantaja on Oy Talentum Ab. Levikki vuonna 1998 on keskimäärin 63 581.

⁴⁷ Vuosi 1998 on Suomen Kuvalehden 82. ilmestymisvuosi. Lehti ilmestyy 52 kertaa vuodessa perjantaisin, ja numeroista kolme on kaksoisnumeroita. Lehden kustantaja on Yhtyneet Kuvalehdet. Levikki vuonna 1997 oli keskimäärin 96 592.

⁴⁸ Vuosi 1998 on Kauppalehti Option 11. ilmestymisvuosi. Lehden kustantaja on Kustannusosakeyhtiö Kauppalehti. Levikki vuonna 1998 on keskimäärin 80 139.

tarkka muoto ja järjestys puuttuu.⁴⁹ Teemahaastattelu oli tämän tutkimuksen kohdalla käyttökelpoisin tapa kerätä oleellista lisäaineistoa tutkimusta varten. Teemahaastattelun lähtökohtana on, että tiedetään haastateltavan kokeneen jotakin tiettyä, mistä tutkijalla on alustavia käsityksiä⁵⁰. Suoritettussa tutkimuksessa tilanne on edellisen kaltainen.

Tämän tutkimuksen yhteydessä suoritettiin teemahaastattelu viidessä eri kohdeyrityksessä, joista kirjallinen lähdemateriaali oli niukkaa. Nämä yritykset olivat Lokari, EKE, Mic Mac, Eilakaisla Oy Toimialapalvelu ja Tammerneon. Haastattelut suoritettiin saman teemahaastattelurungon⁵¹ pohjalta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Nauhoja ei purettu litteroimalla niitä foneettisesti, vaan niistä poimittiin haastattelurungon mukaiset ydinajatuksat. Lisäksi Manconin osalta lisätietoja saatiin Jyväskylän yliopiston taloustieteellisen osaston yritysstrategioiden lehtori Marko Sepältä, ja Amerin osalta kauppatieteiden lisensiaatti Juhani Laineelta. He ovat perehtyneet ko. yrityksiin omien tutkimustensa ja työhistoriansa kautta.

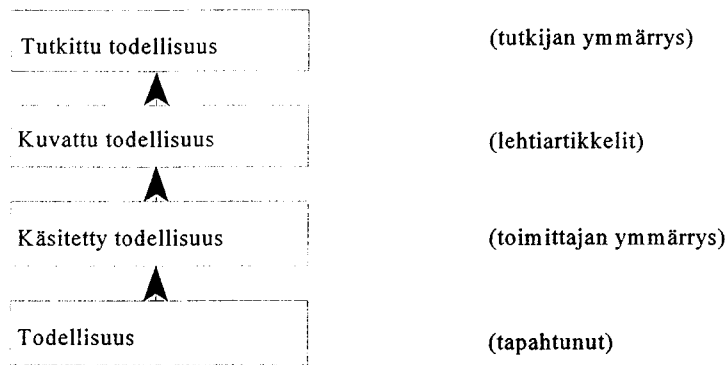
2.6 Lähdekritiikki

Tutkimuksessa, jonka olennaisin lähdeaineisto pohjautuu lehtiartikkeleihin ja muuhun vastaavaan kirjalliseen materiaaliin, on hyvin tärkeää kiinnittää huomiota aineiston kriittiseen tarkasteluun. Lähdekritiikkiä on osaltaan kyky hahmottaa erilaisten todellisuuksien olemassaolo, mitä on kuvattu seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (KUVIO 1) professori Juha Näsiä mukaellen.

⁴⁹ Hirsjärvi & Hurme 1985, 29, 35 - 36.

⁵⁰ Tamminen 1993, 100.

⁵¹ Ks. Liite 1: Teemahaastattelurunko.



KUVIO 1. Todellisuuden suhteet Näsin mukaan.⁵²

Todellisuuden tasojen tarkastelu on tärkeää siinä mielessä, että todellisuutta voidaan arvioida muiden muodostamien käsitysten pohjalta, kunhan koko ajan pidetään mielessä se, että käsitykset eivät ole yksiselitteisiä: käsitetty eli toimittajan käsitys ei vastaa tapahtunutta todellisuutta ja toisaalta myös kuvattu todellisuus eroaa käsitetystä todellisuudesta. Edelleen tutkija ymmärtää kuvatun todellisuuden omalla tavallaan.⁵³

Tutkimuksessa käytettävät dokumentit voidaan luokitella julkiseksi kirjalliseksi jäämistöksi, joka tarkoittaa, että dokumentti on alunperin tarkoitettu julkisesti esitettäväksi suurelle kohdejoukolle. Tämän lisäksi dokumentin laatija toimii usein hänelle uskotun tehtävän julkisena edustajana, mikä asettaa dokumentille vaatimuksia, joita ei olisi, jos dokumentin laatija toimisi yksityishenkilönä.⁵⁴ Näin ollen lähteen sisältämät yksityiskohdat eivät ole irrallisia ja riippumattomia toisistaan eivätkä asiayhteydestään. Lähteen tietoja ei silloin voi myöskään käyttää irrallisina ottamatta huomioon kokonaisuutta ja käytettyjen osien luonnetta tässä kokonaisuudessa. Tätä lähteen aseman ja tehtävän selvittämistä kutsutaan ulkoiseksi lähdekritiikiksi. Sisäinen lähdekritiikki taas tarkoittaa sen

⁵² Juha Näsi graduseminaarissa 27.4.1998.

⁵³ Manninen & Perkiö 1992, 9.

⁵⁴ Renvall 1983, 129, 132.

selvittämistä, miten tarkoin lähteet vastaavat todellisuutta.⁵⁵ Tässä tutkimuksessa lähdekritiikin vaatimuksiin on vastattu kehitystarkastelujen osalta siten, että objektiivisiksi käsitettävät faktatiedot on esitetty ilman suoraa viittausta käytettyihin lähteisiin. Sen sijaan erilaisten subjektiivisiksi käsitettävien tietojen osalta lähteet on tuotu esille. Näin lukija voi itse tehdä arvionsa tiedon luotettavuudesta.

Eräs huomionarvoinen seikka lähdekritiikin suhteen on tutkimuksen lähdemateriaalina käytetty omaelämäkerta. Omaelämäkerrassa on se subjektiivisen dokumentin ongelma, että kertomus elämästä ei ole tapahtuneen suora heijastus, vaan sillä on tuotantoehtonsa, jonka puitteissa se on syntynyt. Se on elämäntapahtumista tehty konstruktio, jonka kirjoittaja muokkaa aina kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. Elämäntarina ei ole oikeasti "tapahtunut", se ei ole toteutunut reaali maailmassa, vaan tarinan voidaan sanoa tapahtuneen sille, joka sitä kertoo. Omaelämäkertaan valikoituu aineksia yksilön omien tärkeyskriteerien mukaisesti, mutta valikointia ohjaavat kulttuuriset elämänjäsenyykset ja kerronnalliset konventiot. Se on siis voimakkaasti sekä yksilö- ja tilannesidonnainen että kulttuurisidonnainen kirjallinen tuotos. Tutkija-lukijan tulee näin ollen olla tietoinen kirjoittajan läsnäolosta ja narraation periaatteiden mukaisesti ymmärtää tekstin tuottamisen taustaehdot.⁵⁶ Tässä tutkimuksessa omaelämäkertoja on käytetty lähinnä KOP:a tarkasteltaessa.

⁵⁵ Renvall 1983, 162 - 166

⁵⁶ Vilkkö 1990, 81 - 82, 87.

3 TEOREETTINEN LÄHESTYMISTAPA MENESTYS-, JOHTAJUUS- JA SIDOSRYHMÄKÄSITTEISIIN

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu menestys-, johtajuus- ja sidosryhmäkäsitteiden määrittelystä. Tavoitteena on luoda viitekehys, joka mahdollisimman yksiselitteisesti kuvaa tutkimukseen liittyviä teoreettisia käsitteitä. Tämän avulla tutkimuksen teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta on mahdollista muodostaa synteesi, joka antaa kattavan kokonaiskuvan tutkimusaiheesta sekä vastaa tutkimuskysymyksiin.

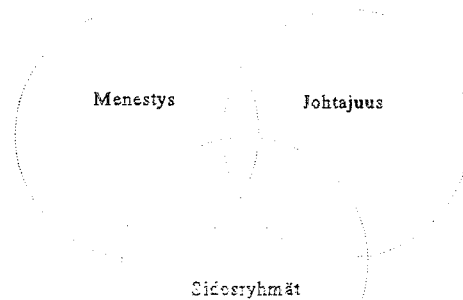
Menestyskäsitteen osalta tarkoitus on esitellä, miten ja milloin menestyskeskustelu syntyi. Samoin pyritään määrittelemään, mitä menestyksellä liiketaloustieteessä tarkoitetaan. Samalla on mahdollisuus saada vastaus kysymykseen, mistä perspektiiveistä menestystä on aikojen kuluessa pyritty lähestymään. Erityisesti perehdytään Petersin ja Watermanin, Petersin ja Austinin sekä Millerin näkemyksiin aiheesta. Menestyskäsitteen osalta esitellään myös joukko muita määritelmiä ja lähestymistapoja.

Johtajuuskäsitteen esiintyminen tutkimuksen toisena pääkäsitteenä on perusteltua, sillä menestys voidaan liittää hyvin olennaisesti myös yrityksen johtohahmoon. Käsitteen laajuuden ja monimuotoisuuden perusteella tutkimuksessa on kuitenkin tarkoituksenmukaista rajata käsitteen määrittelyä. Johtajuuskäsitteen osalta keskitytäänkin John P. Kotterin, Warren Bennisin ja Burt Nanuksen, James M. Kouzesin ja Barry Z. Posnerin sekä Henry Mintzbergin näkökulmiin, sillä ne antavat johtajuudesta monipuolisen ja asiayhteyteen hyvin soveltuvan kokonaiskuvan.

Tutkimuksen teoreettisen osan kolmannen pääkäsitteen muodostaa sidosryhmäajattelu, jota tarkastellaan neljän eri tutkijan näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on eräässä mielessä sidosryhmäajattelun pioneereina pidettävien Eric Rhenmanin ja Bengt Stymnen ns. skandinaavinen lähestymistapa. Toisena näkökulmana käytetään Archie B. Carrollin näkemyksiä, joissa sidosryhmäajatteluun on tuotu mukaan eettinen näkökulma. Kolmas

näkökulma on Steven N. Brennerin sidosryhmäteoria, joka edustaa 1990-luvun ajattelutapaa.

Seuraavassa kuviossa (KUVIO 2) ilmenevät tutkimuksen viitekehyksen keskeiset käsitteet. Käsitteitä ei kuvata toisistaan irrallisina, vaan niissä katsotaan olevan yhtymäkohtia toisiinsa nähden.



KUVIO 2. Viitekehyksen keskeiset käsitteet.

3.1 Menestys

Suomen kielessä sana menestys voidaan määritellä onneksi, onnistumiseksi, myötäkäymiseksi ja menestymiseksi. Tällöin verbi menestyä viittaa elämiseen ja toimimiseen tuloksettaasti tai onnekkaisesti sekä hyvien tulosten saavuttamiseen tai tuottamiseen. Lisäksi menestyä-verbiä voidaan pitää synonyyminä sanoille tulla hyvin toimeen, onnistua, selviytyä, suoriutua hyvin, edistyä tai kehittyä.⁵⁷ Oxfordin sanakirjaan perustuen menestys on:

The accomplishment of an aim, a favourable outcome, the attainment of wealth, fame or position, a thing or person that turns out well.⁵⁸

⁵⁷ Suomen kielen perussanakirja 1992, 55.

⁵⁸ Pearsall & Trumble 1995, 1440.

Käsitteen monimuotoisuudesta kertovat myös lukuisat sitaatit, joilla menestystä on pyritty kuvaamaan. John Collins on todennut:

Menestymisen salaisuuden tuntevat vain ne jotka eivät ole menestyneet.⁵⁹

Henrik Tikkanen on nähnyt menestykseen pääsemisen raadollisen puolen, sillä hänen mukaansa:

Tie menestykseen käy petoksen kautta.⁶⁰

Benjamin Disraeli on pohtinut menestyksen alkuperää ja tullut seuraavaan tulokseen:

Menestys on uskalluksen lapsi.⁶¹

La Bruyère puolestaan näkee mahdollisuudet menestyä seuraavasti:

Maailmassa on vain kaksi keinoa menestyä: joko oman utteruuden tai muiden typeryyden avulla.⁶²

Menestyskäsite liike-elämässä ei ole selkeä, ja sitä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Sitä voidaan tarkastella muun muassa tunnuslukuina, yritysjohton omina näkemyksinä, päämääräsuuntautumisena tai strategiseen ajatteluun liittyvänä käsitteenä.

Suomalaisista tutkijoista Ari Matikka näkee yrityksen tärkeimpänä päämääränä elinvoimaisuuden ja jatkuvuuden turvaamisen. Tämän päämäärän saavuttamisessa menestymistä voidaan mitata ottamalla huomioon laajuus eli yrityksen markkinaosuus

⁵⁹ Suomen kielen sanakirjat 1982, 214.

⁶⁰ Suomen kielen sanakirjat 1982, 214.

⁶¹ Suomen kielen sanakirjat 1982, 214.

⁶² Suomen kielen sanakirjat 1982, 214.

omalla markkinalueellaan sekä sen oma pääoma, jota mitataan omavaraisuusasteella. Matikan mukaan ei riitä, että yritys menestyy jommalla kummalla mainituista sektoreista, vaan elinvoimaisuus ja jatkuvuus edellyttävät kummankin osa-alueen riittävää synergiaa.⁶³ Lähestymistapa perustuu siten puhtaasti tunnuslukuihin.

Anna Kotsalo-Mustonen kuvailee väitöskirjassaan menestystä ulkoisten tai sisäisten tavoitteiden täyttymyksenä. Tavoitteet arvioidaan tiettyinä ajankohtana asetettujen kriteerien kautta. Ne voivat olla henkilökohtaisesti määräytyviä, jonkun toisen antamia tai yhteisesti sovittuja. Yritysten näkökulmasta menestystä voidaan arvioida monilla tasoilla, eri aikoina, eri perspektiiveistä ja eri kriteereillä, vaikka tutkimusta ja keskustelua hallitseekin taloudellisilla tunnusluvuilla tapahtuva suoritusten mittaaminen.⁶⁴ Eero Vaara käsittää omassa tutkimuksessaan menestyksen Kotsalo-Mustosen tavoin subjektiivisesti koettuna ilmiönä, jolloin menestyskäsitteestä ei ole löydettävissä absoluuttista totuutta. Menestystä täytyy tulkita suhteessa asetettuihin päämääriin.⁶⁵

Yrittäjyyden näkökulmasta asiaa tutkineen Hannu Littusen näkemyksen mukaan yritysten menestymisen selittäjinä voidaan pitää yrittäjän persoonaa, osaamista ja perustetun yrityksen sekä lähiympäristön ominaisuuksia⁶⁶. Yhteistä menestyville yrityksille on, että ne ovat usein lähteneet liikkeelle yrityksen perustajan vahvasta näkemyksestä⁶⁷. Samassa yhteydessä korostuu yrittäjän vahva ammatillinen osaaminen, minkä varaan yritys on usein perustettu. Littusen mukaan yrittäjien persoonallisuuden piirteistä erityisesti johtamishalu ja halu ratkaista ongelmia liittyvät yrittäjän osaamisen kautta yritysten menestymiseen. Littusen tutkimissa pienyrityksissä menestymisen voidaankin sanoa olevan pitkälti kiinni yrittäjän osaamisesta.⁶⁸ Olennaista yritysten menestymistä tarkasteltaessa on tavoitteiden

⁶³ Matikka 1994, 119.

⁶⁴ Kotsalo-Mustonen 1995, 45.

⁶⁵ Vaara 1995, 34.

⁶⁶ Littunen 1992, 4.

⁶⁷ Littunen 1994, 91.

⁶⁸ Littunen 1995, 80 - 81.

ja niiden toteutumisen huomiointi. Yritysten tavoitteet muodostuvat eri sidosryhmien, kuten yrittäjän ja muiden omistajien, henkilöstön ja rahoittajien, osittain ristiriitaisten tavoitteiden yhdistelmästä.⁶⁹ Tästä syystä menestyksen voidaan sanoa koostuvan onnistuneesta johtajuudesta ja sidosryhmien tarpeiden huomioon ottamisesta.

Aila Virtanen laajentaa omassa tutkimuksessaan perinteistä laskentatoimen käsitystä menestymisestä ottamalla mukaan eettisen näkökulman. Perinteisen laskentatoimen piirissä menestyminen merkitsee pääasiassa voittoa. Kuvan laajentaminen etiikan suuntaan tuo sen lisäksi myös toisenlaisia, käytetyistä raha-arvoista poikkeavia arvoja. Menestymisen käsitteen laajentaminen yritysetiikkaan kuuluvaksi ilmiöksi merkitsee lisäksi menestymisen tärkeyden arvostamista ja painottamista. Tärkeys määräytyy Virtasen mukaan myös muiden arvojen, ei vain rahamääräisen voiton perusteella. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole vähätellä voiton merkitystä, joka on olennainen osa menestymistä. Virtanen haluaa kuitenkin korostaa yritysten merkitystä muinakin kuin vain tavara- ja rahavirtojen käsittelijöinä tuoden esille myös muita yhteiskunnallisen ja inhimillisen elämän osa-alueita.⁷⁰

Sidosryhmäajattelun skandinaavisen ajattelun "isä", Eric Rhenman on myös määritellyt menestystä. Hänen mukaansa yrityksen on menestyäkseen saavutettava yhteensopivuus ympäristönsä kanssa sekä riittävä rahoitus pystyäkseen jatkamaan toimintaansa. Yrityksen on menestyäkseen vastattava yksilöiden ja yhteiskunnan vaatimuksiin. Se toimii siten välineenä yksilöiden ja yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamisessa.⁷¹

3.1.1 Petersin ja Watermanin kahdeksan menestystekijää

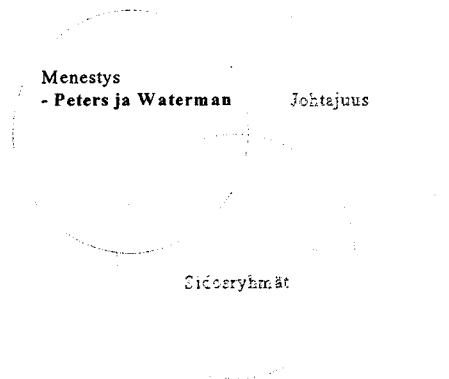
Seuraavaksi tarkastellaan viitekehyksen menestyskäsitteeseen liittyviä teorioita. Niistä ensimmäisenä käsitellään Petersin ja Watermanin kahdeksan menestystekijää. Seuraavasta

⁶⁹ Littunen 1998, 40.

⁷⁰ Virtanen 1995, 132.

⁷¹ Rhenman 1975, 11, 17.

kuviosta (KUVIO 3) nähdään miten Petersin ja Watermanin menestystekijät sijoittuvat viitekehykseen.



KUVIO 3. Petersin ja Watermanin menestystekijöiden sijoittuminen viitekehykseen.

Menestyskeskustelun päänavaajana on mainittu Thomas J. Petersin ja Robert H. Waterman Jr:n teos "In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies"⁷². Kuten jo aiemmin on mainittu, teos toimi myös tämän tutkimuksen lähtökohtana olleen Martti O. Hosian kirjan pohjana. Teoksessa esitellään menestyksekkäitä amerikkalaisia yrityksiä 1980-luvun alussa. Teoksen kirjoittajat löysivät valittuja yrityksiä tutkiessaan kaikille yrityksille yhteisiä menestystekijöitä, joiden esittelyyn teos keskittyikin. Petersin ja Watermanin tutkimusta on kuitenkin syytä tarkastella kriittisesti. Kokonaisuutena tutkimusta ei voida pitää puhtaasti tieteellisenä, sillä se ei kaikilta osin noudata tieteen tekemisen pelisääntöjä. Teosta voitaisiinkin pitää tieteellisestä selvityksestä, journalismista ja "hauskasta kerronnasta" koostuvana kokonaisuutena. Myös esitettyjä tutkimustuloksia tulee tarkastella kriittisesti, sillä tosiasia on, että useat kohdeyrityksistä eivät enää tänä päivänä ole menestyneitä. On kenties perusteltua pohtia, miksi Petersin ja Watermanin esittämät periaatteet eivät ole kantaneet läpi vuosien. Lisäksi teokseen voidaan nähdä kirjoitetun sen, mitä käytännön liikkeenjohtajat haluavatkin lukea. Tällöin siinä esitettyihin seikkoihin on helppo samaistua. Petersin ja Watermanin kirjan liittäminen tämän tutkimuksen viitekehykseen on kuitenkin perusteltua, sillä se on yksi tunnetuimmista

⁷² Peters & Waterman 1982.

menestystä käsittelevistä teoksista, ja antaa yleisellä tasolla hyväksyttäviä selitysvaihtoehtoja menestykselliselle toiminnalle.

Peters ja Waterman päätyivät ko. menestystutkimukseen erään toisen tutkimusprojektin kautta, joka käsitteli samoja aihepiirejä, mutta ei antanut tutkijoiden mielestä riittäviä vastauksia asetettuihin kysymyksiin. Tutkimusta varten Peters ja Waterman valitsivat 75 arvostettua yhdysvaltalaista yritystä. Valinnassaan he käyttivät asiantuntija-apua, mutta kriteereinä olivat myös kuuden eri tunnusluvun avulla mitatut pitkän tähtäimen kasvu sekä terve talous. Viimeinen seulontaperuste oli uudistumiskyky, jonka suhteen luotettiin taas alan asiantuntijoihin. Nämä perusteet supistivat lopullisen tutkimusjoukon 62 yrityksen suuruiseksi. Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia valittujen yritysten menestymistä. Saadut tulokset vastasivat hyvin tutkijoiden odotuksia menestyjistä, jotka olivat taitavia perusasioissa ja kyvykkäitä pitämään asiat yksinkertaisina. Näin he päätyivät esittämään kahdeksan perustekijää, joiden kautta menestyvät yritykset erottuvat muista.

Peters ja Waterman päättelevät, että nämä perustekijät ovat melko itsestäänselviä, mutta vain parhaat pystyvät toteuttamaan ne käytännössä. Tutkijat myös painottavat, että kaikilla ominaisuuksilla ei ole samanlaista painoarvoa kaikissa tutkituissa yrityksissä, mutta jokaisessa ne on jollain tavoin otettu huomioon. Kahdeksan menestyksen perustekijää ovat Petersin ja Watermanin mukaan seuraavat:

1. Toimintahakuisuus
2. Asiaksläheisyys
3. Itsenäisyys ja yrittäjäyys
4. Tuottavuuden kohottaminen ihmisten avulla
5. Käytännön läheisyys, arvojen kunnioittaminen
6. Lestissään pysyminen
7. Yksinkertaiset muodot
8. Tiukkuus ja väljyys samaan aikaan

Seuraavassa ominaisuudet on esitelty sen mukaan, kuinka Peters ja Waterman näkivät niiden ilmenevän menestyvissä yrityksissä.

1. Toimintahakuisuus. Kaikkein tärkeimpänä ominaisuutena menestyvissä yrityksissä Peters ja Waterman näkevät toimintahakuisuuden. Olennaista on organisaation toimivuus, joka perustuu ennen kaikkea toimivaan, laajaan ja avoimeen viestintäverkostoon. Viestintä on tiivistä, mutta hyvin epämuodollista ja vapaata. Vapaa viestintä koskee myös johtoa, jonka on "tultava ulos toimistostaan" ja "vaelleltava ympäriinsä".⁷³ Vapaata viestintää edistävät fyysiset järjestelyt, jotka voivat suorastaan pakottaa keskinäiseen kanssakäymiseen. Tämän lisäksi jatkuva viestintä johtaa terveeseen kilpailuun ja vertailuun organisaation sisällä. Toimintahakuisuuden olennainen lisäjä on totutusta poikkeavat toimintatavat ja -yksiköt. Asioita yksinkertaisesti paloitellaan pienempiin osiin muodostamalla pienryhmiä, laatupiirejä, tiimejä, projektiryhmiä yms., joita Peters ja Waterman kutsuvat iskuryhmiksi. Iskuryhmien etuja ovat heidän mukaansa joustavuus, johon kuuluvat monet mahdolliset toimintatavat ja tilanneherkkyys sekä vapaamuotoisuus, joka tekee organisaatiosta hyvin kestävä. Hyvin olennaista toimintahakuisissa yrityksissä on lisäksi rohkaiseminen kokeiluihin hyvin konkreettisella tasolla. Kokeita täytyy tehdä lukumäärältään paljon ja mahdollisimman ripeästi. Menestyvien yritysten avainsanoja ovat siis iskukyky, liikkuvuus ja kokeilu. Kaiken perustana on lisäksi yksinkertaisuus. Peters ja Waterman lopettavat esityksensä toimintahakuisuudesta iskevästi: "Valmiina. Ammu. Tähtää. Opi kokeilemalla. Siinä kaikki."⁷⁴

2. Asiakasläheisyys. Peters ja Waterman painottavat, että erinomaisten ja muiden yritysten välillä on hyvin olennainen ero: "Erinomaiset yritykset *todella ovat* lähellä asiakkaitaan. Siinä kaikki. Muut yritykset puhuvat siitä; erinomaiset yritykset tekevät sen."⁷⁵ Tutkijat toteavat, että erinomaiset yritykset kiinnittävät erityistä huomiota tuottojen synnyttämiseen. Tämä ei kuitenkaan näytä olevan ristiriidassa hyvän asiakaspalvelun kanssa. Menestyjillä

⁷³ Peters & Waterman 1982, 122.

⁷⁴ Peters & Waterman 1982, 155.

⁷⁵ Peters & Waterman 1982, 156.

on "palvelun pakkomielle", joka tarkoittaa parasta mahdollista palvelua asiakassuhteen kaikissa vaiheissa. Kaikkien yrityksen jäsenten tulee näin olla asiakassuuntautuneita. Tärkein osallistuja on kuitenkin asiakas, joka vaikuttaa erinomaisissa yrityksissä kaikkeen toimintaan. Menestyjät erottuvat siinä, että niiden palvelun pakkomielle ulottuu niin ikään laatuun ja luotettavuuteen. Pyrittäessä sadan prosentin laatuun tai palveluun voidaan teoriassa pyrkiä virheettömyyteen. Jos tämä ei ole tavoite, virheet ikään kuin sallitaan normaaliin toimintaan kuuluvana. Pyrkimys täydelliseen laatuun ja palveluun voi tuntua liian kalliilta, mutta menestyjät asettavat suuremman painon asiakaspalveluun kuin kustannuksiin. Tällöin ne myös asettavat suuremman painon tuottavuudelle kuin pienille kustannuksille. Välineinä tähän Peters ja Waterman esittävät ammattitaitoisuuden ja käyttäjien kuuntelemisen. Ammattitaitoisuus ilmenee asiakaslähtöisissä yrityksissä erityisesti viitenä perusominaisuutena, jotka ovat neuvokkuus teknologioiden soveltamisessa, hinnoittelutaito, parempi toiminta-alueen paloittelu, suuntautuneisuus ongelmien ratkaisuun ja valmius kuluttaa rahaa voidakseen erottautua muista. Käyttäjien kuunteleminen tarkoittaa niiden huomioon ottamista, jotka todella käyttävät tuotteita. Petersin ja Watermanin havaintojen mukaan menestyneimpien yritysten myynti, markkinointi, valmistus, suunnittelu ja kehitystoiminta on läheisessä yhteydessä johtaviin asiakkaisiin. Kuten he asian ilmaisevat: "Tämän luokan kuuntelu ja vainuaminen on lähellä yhden lajin taidetta, johon on pitkä matka mielipidemittauksista ja eilisen mauista keskustelevista paneeleista."⁷⁶

3. Itsenäisyys ja yrittäjyys. Peters ja Waterman toteavat suurten yritysten suurimman ongelman olevan luovuuden sammumisen. Tässäkin suhteessa menestyjät erottautuvat muista. Erinomaisten yritysten väyliä luovuuteen ovat toimiminen suurena pienen tavoin ja itsemääräämisoikeuden siirtäminen alas organisaatioon. Jopa tehtävien päällekkäisyyksillä, epämääräisyyksillä, koordinoinnin puutteella, sisäisellä kilpailulla ja lievällä sekavuudella voidaan kaikilla yrittää herättää yrittäjähänkeä. Tärkeää on, että organisaation luovista voimista saadaan jalostettua "mestareita" eli keksijöitä, jotka epäonnistumista pelkäämättä ja vaikeuksista tai vastustuksesta huolimatta kehittävät

⁷⁶ Peters & Waterman 1982, 198.

ideoitaan loppuun saakka. Peters ja Waterman tunnistivat kolme eri roolia, jotka organisaatiossa on hyvä esiintyä innovoinnin takaamiseksi. **Tuotepioneeri** on oman tiensä kulkija, joka uskoo omiin hankkeisiinsa. Johtajistossa taas voi esiintyä **johtajapioneeri**, joka on entinen tuotepioneeri ja ymmärtää uusien hankkeiden läpiviennin vaikeuden. **Kummisetä** taas kuuluu vanhenevaan johtajistoon ja toimii mestarin mallina. Hän on kulttuurin peruskivi, jonka varaan rakennetaan luovuuden henkeä herättäviä tarinoita. Yrityksen on tuettava mahdollisimman suuren aloitteiden määrän esiintymistä tukemalla tuotepioneerejaan. Menestyjät ovat voineet kehittää tähän järjestelmiä. Usein kehittämistyö on Petersin ja Watermanin "löyhkätyöksi" nimittämää toimintaa, jossa pienehkö kehittämisryhmä toimii omissa oloissaan kehittäen keksintöjään. Joukossa on luovia, sopeutumattomia neroja. Monilla yrityksillä on myös yksittäisiä henkilöitä, joille on annettu suuri vastuu kehittää omia ideoitaan. Kaiken takana on ajatus, että luovuus syntyy pienestä. Kuten Peters ja Waterman sanovat: "Tässä on pähkinänkuoressa löyhkätyön merkitys. Pieni on kaunista."⁷⁷

Käyttövoimana luovuuden vapauttamisessa toimii markkinoiden tuominen yritykseen sisäisillä markkinoilla ja kilpailulla. Sisäinen kilpailu voi olla hyvinkin rajua, eikä sitä yritetä millään tavoin rajoittaa, päinvastoin. Esimerkiksi tahalliset päällekkäisyydet pakottavat raakaan kilpailuun. Kilpailu ei saa estää kuitenkaan jälleen keskeiseen osaan nousevaa tiivistä viestintää. Viestinnälle luodaan hyvissä yrityksissä fyysinen tuki, siihen jopa painostetaan. Tiivis viestintäjärjestelmä toimii myös tehokkaana valvontakeinona. Itsenäisyydestä ja yrittäjyydestä kertoessaan Peters ja Waterman painottavat lopuksi menestyjien erittäin tärkeää ominaisuutta, suurta virheiden sietokykyä.

4. Tuottavuuden kohottaminen ihmisten avulla. Kuten kaikissa löydöksissään, Peters ja Waterman huomasivat myös ihmisten avulla toteutettavassa tuottavuudessa toimintatapojen perustuvan hyvin yksinkertaisiin perusasioihin. Tärkein asia on luottamus ihmisiin. Kuten tutkijat itse kirjassaan toteavat: "Kohtele ihmisiä aikuisina. Kohtele heitä

⁷⁷ Peters & Waterman 1982, 215.

yhtiötovereina; kohtelee heitä kunnioituksella; kohtelee heitä arvokkaasti.”⁷⁸ Työntekijöitä pidetään yrityksen arvokkaimpana voimavarana. Luottamusta yksilöön vahvistetaan menestyvissä yrityksissä kaikin tavoin: rakenteellisilla välineillä, järjestelmillä, tyyleillä ja arvoilla. Ihmisistä pidetään huolta aidosti ja reilusti. Menestyjät pyrkivät tuomaan tämän myös esille kaikin tavoin vahvistamalla kulttuuriaan, esimerkiksi kielenkäyttöään, tähän suuntaan. Peters ja Waterman pitävät jossain määrin yllättävänä tämän ihmisläheisyyden kovaa puolta. Erinomaiset yritykset ovat hyvin mittatietoisia, tulossuuntautuneita ja vaativia odotuksissaan. Tämä tulee esille molemminpuolisten odotusten ja samantasoisten henkilöiden jatkuvan vertailun kautta, ollen näin jopa kovempaa kuin huonosti hoidettujen yritysten toisenlainen kovuus. Toisaalta hyvistä suorituksista palkitaan jatkuvasti erilaisin kannustimin.

Etsiessään muita yhteisiä piirteitä menestyjille Peters ja Waterman löysivät yhtäläisyyksiä. Ilmeisintä on ihmisläheisten yritysten kielenkäytön samanlainen sointi: ne antavat ihmisille, tapahtumille ja asioille kulttuurinsa mukaisia, positiivissävytteisiä nimiä. Tässäkin yhteydessä nousee niin ikään esille avoin viestintä ja jäykkään päätöksentekoon alistumisen puuttuminen. Menestyjät juhlivat saavutuksiaan ja innostavat ihmisiään lähes naiiviutta hipoen. Tärkeänä kasvuprosessina toimii oikeanlainen koulutus ja tulevien johtajien sosiaalistaminen, jossa osana toimii oppiminen roolimalleista - sankareista ja myyteistä. Tässäkin yhteydessä tutkijat korostavat menestyvien yritysten rakenteiden yksinkertaisuutta ja pyrkimystä pienuuteen. Pienuuden kautta yksilöt voivat nousta paremmin esille.

5. Käytännönläheisyys, arvojen kunnioittaminen. Tämän otsikon alle Peters ja Waterman ovat koonneet menestyvien yritysten piirteitä, jotka liittyvät niiden äärimmäiseen arvojen kunnioittamiseen ja tapaan luoda innostava ilmapiiri henkilökohtaisten huomion osoitusten, sitkeyden ja välittömän asioihin puuttumisen avulla. Tutkijat jopa väittävät, että erinomaisen yrityksen olemassaolo olisi kyseenalaista ilman selviä ja oikeantyyppisiä arvoja. Olennaista näyttää olevan pelkkien arvojen julkituonnin lisäksi niiden sisältö ja myös ilmaisutapa. Arvoja ei välttämättä tuoda esille suoraan, vaan

⁷⁸ Peters & Waterman 1982, 238.

pikemminkin kertomusten, satujen ja tarinoiden avulla. Menestyjät näyttävät asettavan arvot aina laatutekijöiden eikä määrättekijöiden avulla. Jos taloudellisia tavoitteita esitetään, ne eivät ole tarkkoja, eikä niitä esitetä yksinään, vaan sidoksissa muihin tavoitteisiin. Arvojärjestelmissä on pyrkimys innostaa ihmisiä organisaation kaikilla tasoilla. Kaikki tapahtumat sisältävät jonkinlaisen valinnan, esimerkiksi kustannukset vastaan palvelu. Petersin ja Watermanin mukaan menestyjät edustavat valinnoissaan aina lähellä ääripäitä olevia vaihtoehtoja. Sinällään erinomaisten yritysten perusarvojen sisältö on laajuudeltaan varsin kapea, mutta niillä on taito muuttaa arvot monipuolisiksi käytännön toiminnan yksityiskohdiksi. Tässäkin tullaan menestyjien keskeiseen piirteeseen: käytännönläheisyyteen. Peters ja Waterman toteavatkin, että arvojärjestelmän käytäntöön saattaminen "vaatii sitkeyttä ja matkustelua, mutta siltä näyttää, että ilman käytännönläheisyyttä ei paljon mitään tapahdu".⁷⁹

6. Lestissään pysyminen. Lestissään pysyminen tarkoittaa pysyttelyä omalla, tutulla toimialalla. Tähän on Petersin ja Watermanin mukaan hyvin yksinkertaisena syynä se, että useimmiten yritysostot menevät pieleen. Syitä voi olla monia, mutta useinkaan mitään synergiaetuja ei saavuteta, vaan yrityskaupat kuluttavat vain kohtuuttomasti ylimmän johdon aikaa. Näyttää myös siltä, että sekä laadulliset arvotekijät että käytännönläheisyys sotivat monille aloille suuntautumista vastaan. Tutkijoiden päälöydös on hyvin yksinkertainen: uusia tuotelinjoja voidaan kyllä avata, mutta pysytellen tiukasti alkuperäisellä alalla. Parasta näyttäisi olevan laajentuminen vain yhden taidon varassa. Onnistunut monipuolistuminen voi lisätä yrityksen tasapainoa, mutta summittainen levittäytyminen ei anna millään mittarilla hyvää tulosta. Liiallinen yksinkertaisuus, esimerkiksi pysyttely yhden tuotelinjan varassa, ei ole hyvästä, mutta sopiva laajentuminen on ihanteellista. Peters ja Waterman toteavat, että "käytännössä muutama pikku askel merkitsee hurjaa hyppyä jätty yritykselle".⁸⁰ Erinomaisetkin yritykset ostavat muita yrityksiä, mutta varovasti kokeillen ja tarvittaessa nopeasti vetäytyen. Menestyvienkin yritysten parissa on tapahtunut epäonnistumisia, mutta niistä on yleensä otettu opiksi. Peters ja

⁷⁹ Peters & Waterman 1982, 291.

⁸⁰ Peters & Waterman 1982, 298.

Waterman toteavat: "Mikä tahansa 'siirtyminen perusasioihin' on meidän tutkimustemme ja erinomaisten yritysten sanoman perusteella todella hyvä uutinen."⁸¹

7. Yksinkertaiset muodot, vähän johtajia. Peters ja Waterman toteavat suurten yritysten suurimmaksi ongelmaksi liiallisen monimutkaisuuden esimerkiksi rakenteissa. Heidän mukaansa erinomaisten yritysten vastaus mutkikkouden ongelmaan on pohjalta asti lähtevä muotojen yksinkertaisuus. Pohjalla on jokin selkeä muoto, kuten tuotejaosto, jota tukee vakauttavat selkeät arvot. Avainsana menestyjillä on joustavuus. Ne pystyvät käyttämään hyväkseen tilapäisiä muotoja organisoituen näin nopeasti uudella tavalla. Osittain näiden yritysten jatkuva muuttuminen on hämäävää, koska todellisuudessa ne joustavat jatkuvasti reuna-alueiltaan perusmuodon pysyessä ennallaan. Pääperiaatteena on suuntaus vähempään hallintohenkilökuntaan ja suurempaan määrään toimeenpanijoita. Etenkin esikuntien merkitys on menestyjillä pieni. Hallinto- ja esikuntahenkilöstökin tulee useimmiten alempaa organisaatiosta tai linjasta ja palaa sinne jossakin vaiheessa takaisin. Näin tuntuma todelliseen toimintaan säilyy. Petersin ja Watermanin ehdotus tulevaisuuden organisaatorakenteeksi on organisaatio, joka rakentuu kolmen tukipilarin varaan: perusasioiden tehokkuuden vaatimukseen vastaa vakavuuden pilari, säännöllisen keksimisen vaatimukseen yrittäjyyden pilari ja kalkkeutumisen vastustamiseen vanhojen tapojen murtamisen pilari.

8. Tiukkuus ja väljyys samaan aikaan. Tiukkuuden ja väljyyden Peters ja Waterman mainitsevat olevan suurelta osin koko esityksen yhteenvetoa. He sanovat näiden nousevan esille synteessin kautta ikään kuin iloisena yllätyksenä. Yhtäaikainen tiukkuus ja väljyys tarkoittaa samanaikaisesti esiintyvää keskeistä ohjausta ja suurinta mahdollista itsenäisyyttä. Tämä ilmenee tarkkana valvontana, mutta toisaalta suurena itsenäisyytenä, yrittäjyytenä ja aloitteellisuutena. Kaikki tapahtuu luodun arvojärjestelmän kautta. Osaltaan arvojärjestelmä painottaa pehmeitä piirteitä ja väljyyttä, joita tukevat joustavat rakenteet, määrätietoiset kehittelijät, tiimit ja jaostot, laaja kokeilutoiminta, myönteisen palautteen korostaminen jne. Samanaikaisesti kulttuuri pitää kuitenkin yllä huomattavan tiukkaa

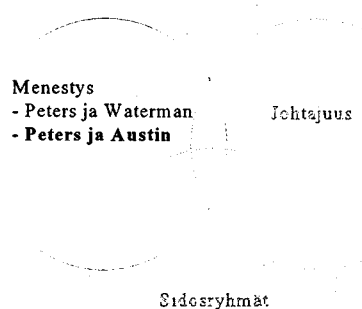
⁸¹ Peters & Waterman 1982, 305.

järjestelmää, jonka ominaisuuksia ovat muun muassa erittäin säännönmukainen viestintä, välitön palaute, huomion kiinnittäminen todellisuuteen, tiukka huomio asiakkaisiin ja ympäristöön sekä samantasoisten toimijoiden vertailu.

Tiukkuuden ja väljyyden välillä näyttää vallitsevan ristiriita, jota ei kuitenkaan Petersin ja Watermanin mukaan menestyvissä yrityksissä ole. Sitä vastoin he väittävät, että nämä ominaisuudet tukevat toisiaan. He toteavat esimerkiksi "itsenäisyyden olevan kurin tulos. Kuri (muutamia yhteisiä arvoja) luo puitteet. Se antaa itseluottamusta (esimerkiksi kokeiluun), joka kumpuaa todella tärkeitä asioihin liittyvistä odotuksista".⁸² Erittäin ratkaisevassa asemassa tässä on sääntöjen luonne. Säännöt ovat myönteisiä sävyllään ja perustuvat laatuun, palveluun, keksimiseen ja kokeiluun. Muistakin näennäisistä ristiriitaisuuksista menestyvät yritykset ovat selvinneet yhtä helposti - avainsananaan arvojärjestelmä.

3.1.2 Petersin ja Austin näkökulma menestykseen

Myös Peters ja Austin ovat tutkineet menestystä. Heidän tutkimuksensa sijoittuminen viitekehykseen nähdään alla olevasta kuvioista (KUVIO 4).

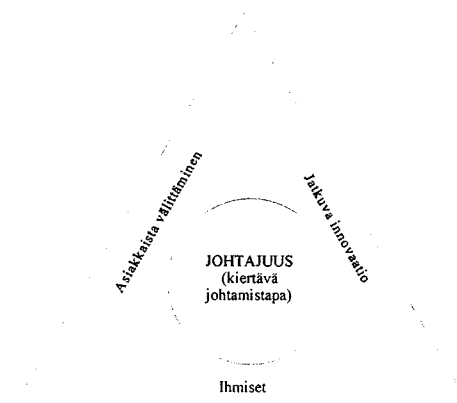


KUVIO 4. Petersin ja Austinin tutkimuksen sijoittuminen viitekehykseen.

⁸² Peters & Waterman 1982, 322.

“A Passion for Excellence”⁸³ on eräänlainen jatko-osa “In Search of Excellence” -teokselle, vaikkakin toisena tekijänä tässä teoksessa on Tom Petersin ohella Nancy Austin. Teoksen tekijät toteavat tuotoksensa olevan Petersin ja Watermanin esittelemän klassisen “löyhkätyö”-toiminnan tuote. Termi tarkoittaa innovatiivista, joustavaa ja tavallisista muodoista poikkeavaa toimintaa yritysmaailmassa. Esitys perustuu runsaasti yritysesimerkkeihin ja selkeisiin teema-alueisiin, kuten asiakkaat, innovaatio, ihmiset ja johtajuus.

Petersin ja Austinin teoksen perustana on hyvin yksinkertainen, yrityksen toiminnan pelkistävä malli (KUVIO 5). Siinä keskiosan muodostaa johtajuus, joka perustuu kiertävään johtamistapaan (*Managing By Wandering Around, MBWA*). Muut osat ovat asiakkaasta välittäminen, jatkuva innovaatio ja ihmiset.



KUVIO 5. Menestyvän yrityksen toiminnan perusmalli Petersiä ja Austinia mukaellen.⁸⁴

Petersin ja Austinin mallissa pitkällä aikavälillä on olemassa vain kaksi tapaa luoda ja ylläpitää ensiluokkaista suoritustasoa. Toinen tapa on poikkeuksellisen hyvä huolehtiminen asiakkaista tarjoamalla erinomaisia palveluja ja korkeaa laatua. Toisaalta on pyrittävä jatkuvaan innovaatioon. Petersin ja Austinin mielestä ei ole olemassa muita keinoja, joilla

⁸³ Peters & Austin 1989.

⁸⁴ Peters & Austin 1989, 5.

saavutettaisiin huippusuorituksia pitkällä aikavälillä tai ylläpidettäisiin ns. strategista kilpailuetua. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi kirjoittajat korostavat taloudellisen valvonnan tärkeyttä. Mallissa tulee siis esille huolenpito asiakkaista, jatkuva innovaatio ja innostuneet työtoverit. Näiden lisäksi merkitystä on johtajuudella. Johtajuus tarkoittaa Petersin ja Austinin mukaan näkemystä, innostusta, ylistystä, rakkautta, huomaavaisuutta, tehokasta vaeltelemista, ohjausta jne. Johtajuutta täytyy olla heidän mielestään kaikilla tasoilla ja siihen vaikuttavat useat seikat. Johtajuus ei kuitenkaan johda mihinkään, jos luottamus, näkemys ja perusvakaumus eivät ole kunnossa.⁸⁵

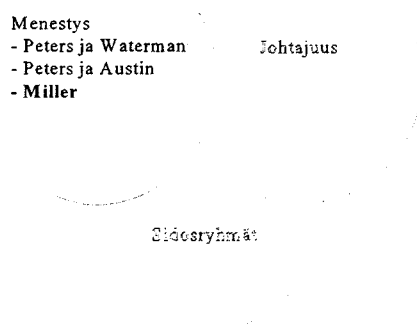
Petersin ja Austinin menestyksekkään yritystoiminnan perustan muodostaa siis kiertävä johtamistapa, joka tarkoittaa johtajan laskeutumista asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden merkittävien sidosryhmien pariin. Se on yksinkertaisesti kuuntelemista, huomioimista ja näkymistä.

3.1.3 Millerin Icarus-paradoksi

Danny Miller tarkastelee teoksessaan "The Icarus Paradox"⁸⁶ strategioiden avulla tapahtuvaa menestyksen tavoittelua laaja-alaisesti huomioiden myös menestymiselle vastakkaiset seuraukset. Kirjassaan Miller pohtii erilaisia strategioita ja niiden mahdollisia toteutumia tunnettujen amerikkalaisyritysten esimerkkien kautta. Millerin näkemyksen mukaan yrityksen menestyminen ja vahvuudet houkuttelevat usein liiallisuuksiin ja tyytyväisyyden tunteeseen, jotka puolestaan johtavat yrityksen tuhoon. Seuraavalla sivulla olevasta kuvioista (KUVIO 6) nähdään Millerin tutkimuksen sijoittuminen viitekehyykseen.

⁸⁵ Peters & Austin 1985, 4 - 6.

⁸⁶ Miller 1990.



KUVIO 6. Millerin tutkimuksen sijoittuminen viitekehykseen.

Danny Miller erottaa neljä eri kehityskulkua, jotka voivat johtaa menestyvän yrityksen menestymättömyyteen. Ensimmäisenä hän kuvaa kehityskulun **ammattimiehestä** (*Craftsman*) **puuhastelijaksi** (*Tinkerer*). Ammattihenkilöt Miller jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostavat ammattihenkilöt, jotka haluavat olla laatujohtajia, toisen ryhmän pyrkiessä kustannusjohtajuuteen. Laatujohtajuuteen pyrkivälle ammattihenkilölle luonteenomaista on pyrkiä kaikessa parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Laatujohtaja ei tavoittele suuria markkinaosuuksia eikä kilpaile hinnalla, vaan hänen tavoitteenaan on valmistaa laadultaan markkinoiden parhaita tuotteita ja sitä kautta saavuttaa johtava asema markkinoilla. Laatujohtaja ymmärtää laadun tuotokeskeisesti.

Vaihtoehtoinen ammattihenkilöiden käyttämä strategia on keskittyminen kustannusjohtajuuteen. Kustannusjohtajan tavoitteena on tuottaa tuotteita tai palveluja kilpailijoita alempaan hintaan. Laatujohtajan tapaan kustannusjohtajakaan ei pyri olemaan markkinoiden innovatiivisin, sillä usein toteutetut kalliit muutokset tuotteessa tai tuotannossa pienentäisivät huomattavasti kilpailuetua. Kustannusjohtajan kilpailuetu perustuukin valmistuksen tehokkuuteen ja muihin kustannussäästöihin.

Vaarana ammattihenkilöiden kohdalla on, että he keskittävät yrityksen toimintaa liiaksi yhden vahvuusalueen ympärille, jolloin asiakas tarpeineen unohtuu. Kustannusjohtajuus voi johtaa myös vääränlaiseen saituuteen. Tällaisen kehityksen myötä ammattihenkilöistä

tulee puuhastelijoita, joiden huomio on kiinnittynyt ainoastaan korkeaan laatuun tai alhaisiin kustannuksiin. Samalla muut yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta merkittävät seikat, kuten asiakkaiden tarpeet, tuotteen houkuttelevuus, kilpailijoiden toimenpiteet ja organisaation sisäinen työilmapiiri, unohtuvat.

Toinen Millerin esittelemä kehityskulku kuvaa hallitun kasvun muuttumista hallitsemattomaksi imperialismiksi. Siinä **rakentajan** (*Builder*) liiketoimien tavoitteena on kasvu laajentumisten, fuusioiden ja liittoutumien kautta. Toimissaan rakentaja on aggressiivinen, kunnianhimoinen ja energinen. Hän ei niinkään johda yritystään, vaan rakentaa sitä. Rakentajalla on kyky hyödyntää potentiaaliset kasvumahdollisuudet, ja riskinotossa hän on rohkea.

Rakentaja on alkuun menestyjä, joka on saavuttanut kasvuhakuisella toiminnallaan ihailua osakseen. Kasvu on perustunut joko uuden rakentamiseen tai selektiiviseen diversifikaatioon ja se on usein näkyvää. Vaarana rakentajalla on kuitenkin rationaalisuuden hämärtyminen menestymisen myötä. Rakentajasta voi tulla ahne ja itsevarma, jolloin laatu ja toiminnan tehokkuus jäävät vähemmälle huomiolle. Rakentaja muuttuu uhkarohkeaksi **imperialistiksi** (*Imperialist*), joka unohtaa hallitun riskinoton ja laajentaa toimintaansa alueille, joita hän ei hallitse. Tämän seurauksena toiminta ajautuu hallitsemattomaan tilaan ja sitä kautta rakentaja tuhoaa itse itsensä.

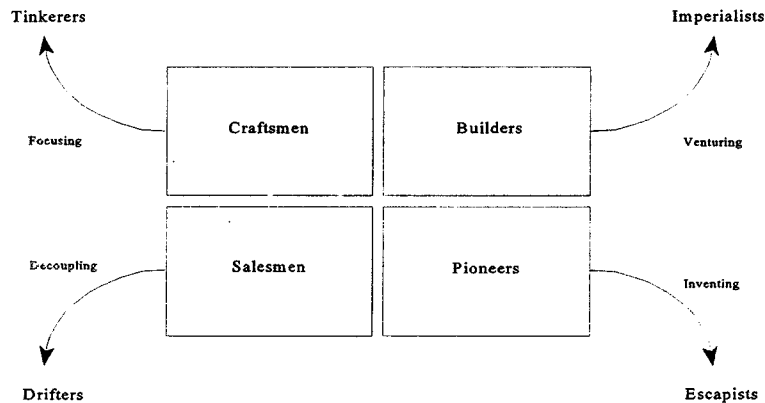
Kolmas kehityskulku kuvaa luovan tuotekehittelyn muuttumista hyödyttömäksi "näpertelyksi". Kehityskulun alkutilanteen mukaan **pioneerit** (*Pioneers*) ovat innostavia ja energisiä keksijöitä, joiden päämääränä on luoda uutta ja saavuttaa sitä kautta johtoasema markkinoilla. Uudet tuotteet ja menetelmät toimivat menestyksen moottoreina. Samoin tutkimustyö ja teknologinen etevyys luovat kilpailuetua suhteessa muihin alalla toimiviin yrityksiin. Pioneerit pyrkiikin olemaan aina kilpailijoitaan ja usein myös aikaansa edellä. Heidän tavoitteenaan on nousta alansa huipulle ja pysyä siellä. He voivat luoda myös kokonaan uusia markkinoita. Pioneerin hallitsemassa työyhteisössä organisaatorakenne on joustava ja uusille ideoille avoin.

Kekseliäisyys ja innovatiivisuus voivat kuitenkin kääntyä pioneeria vastaan. Hänestä itsestään tulee itsensä pahin kilpailija. Jatkuva uusien tuotteiden ja menetelmien kehittäminen ajaa pioneeri-yrittäjän kierteeseen, jossa hänen on koko ajan kyettävä luomaan uutta ja innovatiivista. Pioneerista tulee **pakenija** (*Escapist*), joka irtautuu arkitodellisuudesta. Todelliset tarpeet jäävät taka-alalle ja innovaatiosta tulee pakkomielle. Toiminta muuttuu kannattamattomaksi, sillä uudet tuotteet eivät kiinnosta kuluttajia. Joustava organisaatorakenne voi myös olla liian hajanainen, eikä siten tue organisaation toimintaa kokonaisuudessaan.

Millerin esittelemä neljäs epäonnistumiseen johtava kehityskulku kuvaa itse tuotteen merkityksen hautautumista ylikorostuneen markkinoinnin alle. **Myyntimiehen** (*Salesman*) valttikorttina on markkinaosaaminen. Mainonnan, pakkauksien ja tehokkaan jakelukanavan avulla hän luo tuotteelle imagoa ja nimeä. Markkinointi ja palvelu ovat ylikorostuneessa asemassa, kun taas tuotannon suunnittelu, hinta- ja laatuksymykset ovat myyntimiehelle vieraita kilpailukeinoja.

Jos markkinointitoimista ja tuotteen imagosta tulee tärkeämpiä kuin itse tuote, tuotteen laatu huononee ja kilpailukyky heikkenee. Myyntimiehestä tulee **tyhjätoimittaja** (*Drifter*), joka ei enää kykene näkemään ympäröivää todellisuutta ja sen todellisia tarpeita. Kuluttajien mielenkiinto tuotetta kohtaan lopahtaa, kun he eivät saa rahoilleen vastinetta. Tämän myötä myös yrityksen toiminnan kannattavuus heikkenee.

Millerin kehityskulut menestyksestä tuhoon on kuvattu yhteenvedonomaaisesti alla olevassa kuviossa (KUVIO 7).



KUVIO 7. Millerin Icarus-paradoksi.

3.2 Leadership

Johtaja ja johtajuus on liitettävissä varsin olennaisesti yrityksen onnistuneeseen toimintaan ja menestykseen. Johtajuuden merkitys on keskeinen, minkä vuoksi se muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen toisen osa-alueen. Johtajuus on käsitteenä laaja. Tässä tutkimuksessa onkin tarkoitus luoda kattava kokonaiskuva käsiteltävästä aihealueesta. Aluksi esitellään leadership-käsitteen sisältö ja sen ero management-käsitteeseen nähden, minkä jälkeen keskitytään Kotterin, Bennisin ja Nanuksen, Kouzesin ja Posnerin sekä Mintzbergin näkemyksiin johtajuudesta. Edellä mainittujen tutkijoiden näkökulmat on valittu edustamaan johtajuusajattelua, sillä tutkijat ovat lähestyneet aihetta liittäen sen joiltakin osin menestykseen.

3.2.1 Leadership ja management

Leadership-käsitteestä ei ole olemassa mitään yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Samoin ero leadershipin ja managementin välillä on ongelmallinen. Ongelmalliseksi se muodostuu

erityisesti suomen kielessä, missä eroa näiden kahden englanninkielisen sanan välille on kielellisesti vaikea tehdä. Varsin yleisenä voidaan kuitenkin pitää määritelmää, jonka mukaan leadershipin suomenkielisenä vastineena tarkoitetaan sanoja johtaminen, johtajuus, johtamistaito sekä ihmisten johtaminen. Management puolestaan voidaan nähdä liiketoiminnan hallintana tai liiketoiminnan tavoitteellisena johtamisena.⁸⁷ Managementiin voidaan useissa kuvauksissa liittää seuraavat tehtävät: suunnittelu, budjetointi, organisointi ja valvonta⁸⁸. Eri määritelmien perusteella leader olisikin nähtävissä johtajana ja manager liikkeenjohtajana. Huolimatta käsitteiden osittaisesta päällekkäisyydestä ja siitä, että useat kirjoittajat käyttävät teoksissaan kumpaakin käsitettä, tarkoitetaan sanoilla *leadership* ja *leader* tässä tutkimuksessa *johtajuutta* ja *johtajaa*. Siten myös englanninkielisen lähdekirjallisuuden leadership ja leader on johdonmukaisesti käännetty edellä mainitulla tavalla.

Näkemykset siitä, mitä johtaminen loppujen lopuksi on ja kuka sitä voi harjoittaa, ovat muuttuneet huomattavasti aikojen kuluessa. Käytännön esimerkin tästä tarjoaa näkemys, jonka mukaan johtamistaitoja on aikoinaan pidetty synnynnäisinä. Näkemystä voidaan kutsua johtamisen ns. suurmiesteoriaksi, jonka mukaan perimä ja kohtalo ovat tehneet ihmisistä johtajia. Teoria korvattiin kuitenkin näkemyksellä, jonka mukaan johtajat muodostuivat muutoin tavanomaisista ihmisistä merkittävien tapahtumien seurauksena. Bennisin ja Nanuksen mukaan johtamisen pätevyystekijät ovat säilyneet ennallaan, mutta kuten esimerkit osoittavat, on ymmärtämys siitä, mitä johtajuus on, miten se toimii ja millä tavoin ihmiset voivat oppia sitä käyttämään, muuttunut huomattavasti.⁸⁹

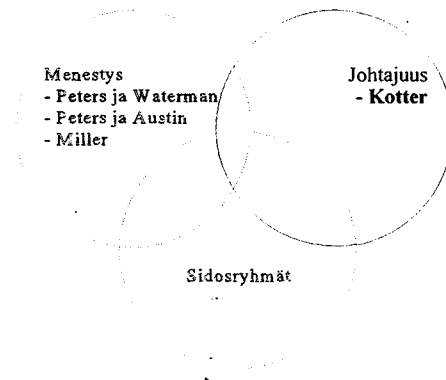
⁸⁷ Kotter 1990, 7.

⁸⁸ Kotter 1988, 21 - 22.

⁸⁹ Bennis & Nanus 1986, 10 - 11.

3.2.2 Johtajuus menestystekijänä Kotterin näkemyksen mukaan

Menestyksen ohella johtajuus on yksi tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Kotter on lähestynyt johtajuutta tuloksellisen johtajuuden näkökulmasta. Alla olevasta kuviosta (KUVIO 8) nähdään Kotterin tutkimustulosten sijoittuminen viitekehykseen.



KUVIO 8. Kotterin tutkimuksen sijoittuminen viitekehykseen.

Tänä päivänä johtajuuden tarve liikkeenjohdollisissa tehtävissä on kasvanut erityisen merkittäväksi. Syynä tähän voidaan pitää kilpailun kiristymistä. Samalla on syntynyt tarve yhä suurempaan tulokselliseen johtajuuteen. John P. Kotterin mukaan sen saavuttaminen on kuitenkin muodostunut vaikeaksi yritysten yhä kasvavan monitahoisuuden myötä. Johtajuus toimii muuttuvan liiketoiminnan ympäristössä, jossa kilpailun kiristyminen on kasvattanut johtajuuden tarvetta yhä useammassa tehtävässä samalla kun yritysten kasvava monitahoisuus on tehnyt ns. hyvästä johtajuudesta näissä tehtävissä yhä vaikeamman. Muutosten kasautuva vaikutus voi Kotterin mukaan tehdä niistä kuitenkin voimaperäisiä.⁹⁰

Kotter näkee leadershipin ensisijaisesti kehityskulkuna, jonka aikana ryhmä ihmisiä tai ryhmät ohjautuvat (useimmiten pakottamatta) johonkin suuntaan. Toisen näkemyksensä mukaan hän viittaa käsitteellä ihmisiin, jotka toimivat tehtävissä, joissa tarvitaan

⁹⁰ Kotter 1988, 5, 14 - 15.

ensimmäisen määritelmän mukaista johtajuutta.⁹¹ Kotterin näkemykset ja lukuisat tutkimukset viittaavat tuloksellisen johtajuuden, johtajan ja organisaation menestyksen väliseen yhteyteen.

Hän myös näkee henkilökohtaisten ominaisuuksien merkityksen keskeisenä tulokselliseen johtajuuteen pyrittäessä. Johtajan on mahdollista toimia tuloksellisesti sekä saada aikaan muutosta, mikäli hän omaa tietoa, terävää ymmärrystä, suhteellisen hyvää analyyttistä taitoa, kykyä strategiseen ja moniulotteiseen ajatteluun sekä hyvää arvostelukykyä liiketoiminnassa. Kotterin näkemyksen mukaan myös henkilön uskottavuus on varsin merkittävässä asemassa. Uskottavuutta on mahdollista saada vaikuttavalla näytöllä ja hyvällä maineella liikkeenjohtajana, vakaalla ja yhteistyökykyisellä otteella toimialan tai yrityksen vaikuttajiin sekä ihmissuhdetaitojen ja eheytyneen persoonallisuuden kautta.⁹² Seuraavan sivun kuvio (KUVIO 9) esittelee joitakin tuloksellisen johtajuuden vaatimuksia liikkeenjohdon tehtävissä.

⁹¹ Kotter 1988, 16.

⁹² Kotter 1988, 28 - 30.

<p>I. Toimiala ja organisaatiossa oleva tieto</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Toimialan laaja tuntemus (markkinat, kilpailijat, tuotteet, tekniikat) ☐ Yrityksen laaja tuntemus (avainhenkilöt ja mikä heidät saa toimimaan, kulttuuri, historia ja järjestelmät)
<p>II. Vuorovaikutussuhteet yrityksessä ja toimialalla</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Laaja ja vakaa suhdeverkosto yrityksessä ja toimialalla
<p>III. Maine ja näyttö liikkeenjohtajana</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Erinomainen maine ja vahva näyttö monilta tehtäväalueilta
<p>IV. Kyvyt ja taidot</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Terävä ymmärrys (suhteellisen vahva analyyttinen kyky, hyvä arvostelukyky, kyky strategiseen ja moniulotteiseen ajatteluun) ☐ Vaikuttavat ihmissuhdetaidot (kyky nopeasti hyvään työtoveruuteen, empatia, kyky myydä ajatuksiaan, herkkyyttä ihmisiä ja ihmisluontoa koskevissa asioissa)
<p>V. Henkilökohtaiset arvot</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Erittäin eheytyneet persoonallisuus (joka pystyy arvostamaan laajasti ottaen kaikkia ihmisiä ja ihmisryhmiä)
<p>VI. Motivaatio</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ Suuri määrä energiaa ☐ Syvälle ankkuroitunut tarve johtaa (itseluottamus tukemassa vallan ja suoritusten tarvetta)

KUVIO 9. Eräitä tuloksellisen johtajuuden vaatimuksia liikkeenjohtajan tehtävissä.⁹³

Edellä esitettyjä vaatimuksia voidaan pitää vain muutamina monista tuloksekkaan johtajan määrävimmistä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Mielenkiintoista on myös pohtia, mistä johtajalta vaadittavat ominaisuudet ovat peräisin. Niiden alkuperä voi olla osittain

⁹³ Kotter 1988, 30.

synnynnäinen tai yhtä hyvin kehittynyt koulutuksen tai kokemuksen mukana⁹⁴. Olivatpa johtajuuden juuret peräisin mistä tahansa, olennaista on Kotterin näkemyksen mukaan huomioida tehokkaan johtajuuden saavuttamisen vaikeus. Ainoastaan tehokas, todelliseen johtajuuteen kykenevä johtaja pystyy vastaamaan nykyajan toimintaympäristön asettamiin moninaisiin haasteisiin.

Kotterin näkemyksiä tukee vahva käytännön tietoaimes, jota on saatu muun muassa 1970-luvulla suoritetun kenttätöiden perusteella. Kotterin tutkimukset ovat osa kokonaisuutta, jossa jo aikaisemmin oli käsitelty menestyneitä yleisjohtajia teoksessa "The General Managers"⁹⁵ sekä keskijohdon edustajia ja asiantuntijoita teoksessa "Power and Influence"⁹⁶. Kolmannen osan kokonaisuudessa muodostaa Kotterin teos "The Leadership Factor"⁹⁷. Teoksen yleisenä johtopäätöksenä voidaan pitää näkemystä, jonka mukaan vain harvoilla yrityksillä on riittävästi palveluksessaan ihmisiä, joilla on johtajuuteen vaadittavia taitoja ja avuja.

Kotter huomioi näkemyksissään, että erinomaisesta johtajuuskapasiteetista puhuttaessa sen muodostumiseen eniten vaikuttavat tekijät riippuvat aina puhujasta. Erilaisia hypoteeseja siitä, mikä on tärkeintä pyrittäessä luomaan erinomaista johtajuuskapasiteettia on useita, ja siten yhtä ainoaa totuutta ei ole olemassa. Tutkimustulokset antavat kuitenkin joitakin, varsin yleisinä pidettäviä vastausvaihtoehtoja. Esimerkiksi parhaita johtamiskäytäntöjä 15 yrityksessä käsitellyt tutkimus nosti esille tekijöitä, joissa nämä yritykset erosivat muista. Mitään suurta menestyksen salaisuutta ei Kotter yrityksistä löytänyt, vaan menestys koostuu pienistä asioista. Nämä voidaan jakaa viiteen ryhmään, joita ovat 1) kehittynyt henkilöstöhallinta, 2) miellyttävä työympäristö, 3) haasteelliset mahdollisuudet, 4) kykyjen varhainen tunnistaminen sekä 5) suunnitelmallinen kehittämistyö.⁹⁸

⁹⁴ Kotter 1988, 34 - 35.

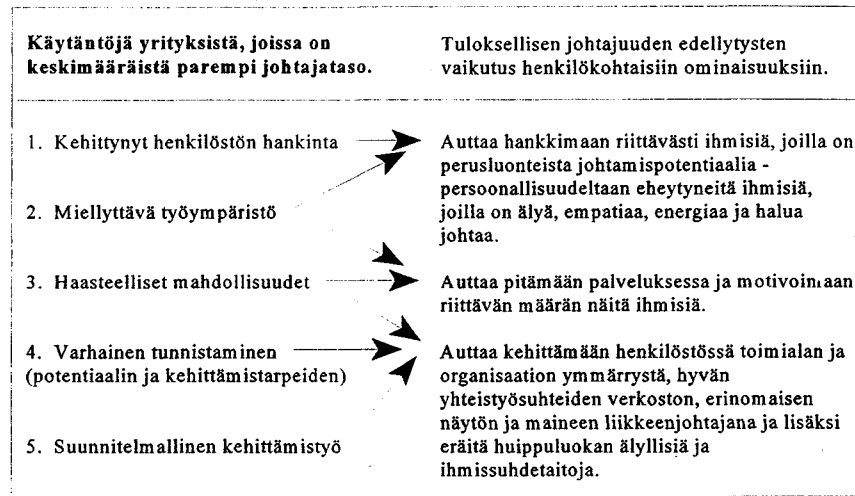
⁹⁵ Kotter 1982.

⁹⁶ Kotter 1985.

⁹⁷ Kotter 1988.

⁹⁸ Kotter 1988, 83 - 93.

Alla oleva kuvio (KUVIO 10) kuvaa sitä, kuinka edellä mainitut käytännöt luovat johtajuuskapasiteettia.



KUVIO 10. Kuinka käytännöt luovat johtajuuskapasiteettia.⁹⁹

Nämä tutkimustulokset ovat varsin yhteneväisiä Petersin ja Watermanin näkemyksen kanssa. Menestyvät yritykset tekevät monia pieniä asioita hieman paremmin kuin muut.

Kaikki yritykset eivät kuitenkaan kykene vastaamaan nykyisen toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Syynä tähän voi olla epätietoisuus ympäristössä tapahtuneista muutoksista, kuten kilpailun kiristymisestä. Syynä voidaan Kotterin mukaan pitää myös muutoksen vaikeutta. Sellaisen kulttuurin luonti ja ylläpitäminen, joka kykenee rakentamaan organisaatiolle suojaa toimintaympäristössä esiintyviä voimia vastaan, ei aina ole helppoa. Ollakseen erinomainen ja menestyvä organisaatio tarvitsee visioita ja vahvoja ideoita omaavan johtajan. Tämä ei kuitenkaan riitä, sillä lisäksi tarvitaan hyvää suunnittelua, budjetointia, organisointia, valvontaa, strategioita, yhteenliittymiä sekä motivaatiota kohdata kilpailukeskeinen liiketoimintaympäristö. Kotter näkee tulevaisuuden liikkeenjohdollisiin tehtäviin liittyvän olennaisesti ns. johtajuuskomponentin, sillä vaativat tehtävät edellyttävät yleisesti ottaen paljon johtajuutta.¹⁰⁰

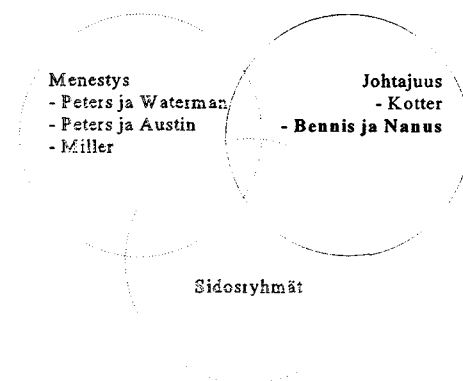
⁹⁹ Kotter 1988, 94.

¹⁰⁰ Kotter 1988, 120 - 124.

Johtajuuden vaateen täyttäminen ei ole helppo tehtävä, ja se on useimmille organisaatioille yksi suurimmista haasteista. Haaste on erityisen suuri organisaatioissa, jotka toimivat maailmanlaajuisilla markkinoilla. Tällaiset yritykset tarvitsevat liikkeenjohdon, joka ymmärtää ja tuntee itsensä varmaksi monenlaisten kansojen ja kulttuurien keskellä. Johtajuuden voidaan nähdä kaikissa tapauksissa muodostavan organisaation menestyksen ytimen. Kotter tiivistääkin näkemyksensä ajatukseen, jonka mukaan yrityksellä, joka on käyttänyt aikaa kehittäkseen käytäntöjä ja ohjelmia rakentaakseen tulokselliseen johtajuuteen pystyviä liikkeenjohtajatiimejä, on nykypäivänä erittäin vahva kilpailuedun lähde.¹⁰¹

3.2.3 Bennisin ja Nanuksen neljä strategiaa

Kotterin ohella Bennis ja Nanus ovat tutkineet johtajuutta. Heidän sijoittumisensa viitekehykseen on nähtävissä alla olevasta kuviosta (KUVIO 11).



KUVIO 11. Bennisin ja Nanuksen tutkimuksen sijoittuminen viitekehykseen.

Warren Bennis ja Burt Nanus näkevät johtajuuden tilan tänä päivänä jopa dramaattisempänä kuin Kotter, sillä heidän mukaansa johtajuus elää eräänlaista suvantovaihetta, jota ilmentää vallan puute. Tämä ilmenee voimattomuutena kriiseissä ja monimutkaisuuden edessä. Syitä johtajuuden tuhoon voi löytää nykyisestä

¹⁰¹ Kotter 1988, 128 - 129, 133.

johtamisympäristöstä, joka koostuu sitoutumisesta, monimutkaisuudesta sekä uskottavuudesta. Auktoriteettien kyseenalaistaminen sekä ohjaus ja valvonta erityisesti tiedotusvälineiden kontrollin kautta kuvaavat hyvin nykyajan johtamisympäristöä. Johtajien ja seurailijoiden välinen vuorovaikutus on muodostunut jossain määrin vääristyneeksi.¹⁰²

Bennis ja Nanus lähestyvät johtajuutta suorittamansa tutkimuksen kautta, jossa he haastattelivat ja havainnoivat 90 johtajaa. Lähtökohdan tutkimukselle muodosti ajatus siitä, että lukuisista empiirisistä johtajatutkimuksista huolimatta kukaan ei ollut kyennyt synnyttämään selkeää ja kiistatonta käsitystä siitä, mikä erottaa johtajat ei-johtajista tai tulokselliset johtajat ja organisaatiot ei-tuloksellisista. Tutkijoiden mielenkiinto keskittyi erityisesti kysymyksiin, miten kehitys muotoutuu, miten organisaatiot kehittyvät ja säilyvät hengissä ja miten keskeinen tekijä johtajuus on tässä prosessissa. Bennisin ja Nanuksen näkemyksen mukaan management tarkoittaa käytännössä aikaansaamista, suorittamista, vastuussa olemista ja velvollisuuden hoitamista, kun taas leadership merkitsee vaikuttamista tai ohjaamista johonkin suuntaan, toimintaan tai mielipiteeseen. Tällöin päälliköt eli managerit ovat ihmisiä, jotka tekevät asioita oikein ja johtajat eli leaderit henkilöitä, jotka tekevät oikeita asioita. Tutkijoiden mielestä monien epäonnistuvien organisaatioiden ongelmien taustalla onkin liikaa painottunut hallinta (*management*) ja liian vähäinen johtajuus (*leadership*).¹⁰³

Tutkimuksen kohdejoukosta tutkijat pyrkivät löytämään tiettyä johtamiskäyttäytymisen perustaa, joka olisi ollut kaikilla tutkittavilla yhteinen. Bennis ja Nanus kykenivät erottamaan neljä teemaa, pätevyyden aluetta sekä ihmisten käsittelemiseen liittyvää taitoa, jotka esiintyivät kaikilla 90 johtajalla ja joille on lisäksi ominaista se, että ne ovat opittavissa, niissä voidaan kehittyä ja parantua.¹⁰⁴ Strategiat olivat seuraavat:

¹⁰² Bennis & Nanus 1986, 12 - 16.

¹⁰³ Bennis & Nanus 1986, 11, 21 - 22.

¹⁰⁴ Bennis & Nanus 1986, 25.

1. Huomion kohdentaminen vision avulla.
2. Tarkoituksen antaminen viestinnän avulla.
3. Luottamuksen luominen kannanmäärittämisellä.
4. Itsensä alttiiksi paneminen.

Bennisin ja Nanuksen neljän strategian mukaan ensimmäinen osa tarkoittaa johtamista kiintopisteen, fokuksen, luomisen kautta. Johtajien visioiden tulee olla mukaansa pakottavia ja ihmisiä ohjaavia, jolloin visio voi tarttua. Parhaimmillaan visioiden ei tarvitse edes pakottaa ihmisiä mukaansa, vaan huomio kiinnittyy niihin pakottamattakin. Se saattaa herättää työntekijöissä luottamusta ja uskoa siihen, että he kykenevät suoriutumaan tarvittavasta toiminnasta. Vision tarkoituksena on samoin elävöittää, inspiroida sekä muuttaa tarkoitus toiminnaksi. Johtaminen on kuitenkin ainaista vuorovaikutusta, eikä vuorovaikutuksen merkitystä tule unohtaa tässäkin yhteydessä. Siten yhteisen ja yhtenäisen fokuksen löytäminen on huomion kohdentamista vision avulla.¹⁰⁵

Toinen strategia eli tarkoituksen antaminen viestinnän avulla viittaa toivottua lopputulosta kuvaavaan mielikuvaan, joka kykenee luomaan innostusta ja sitoutumista muissa. Merkityksen ja sisällön ohjaaminen eli viestinnän hallinta on olennainen osa tuloksekasta johtamista, sillä on hyvin tärkeää, että työntekijät tunnistavat jonkinlaisen vakiintuneen identiteetin ja kykenevät seuraamaan sitä. Bennisin ja Nanuksen näkemyksen mukaan kaikki organisaatiot ovat riippuvaisia yhteisten tarkoitusten olemassaolosta ja todellisuuden yhteisistä tulkinnoista, mikä helpottaa koordinoitua toiminnan aikaansaamista. Siten johdon toiminta ja symbolit antavat kehikon tarkoituksille ja sisällölle, mikä helpottaa yhteistä toimintaa. Johtamisessa keskeiseksi tekijäksi muodostuukin kyky vaikuttaa ja luoda tarkoitusta organisaation jäsenille keinoin, jotka voivat vaihdella paljonkin. Tällöin viestinnän tarkoituksena on luoda tätä tarkoitusta ihmisille.¹⁰⁶

Bennisin ja Nanuksen kolmannen strategian, luottamuksen luomisen kannanmäärittämisellä, voidaan sanoa liittyvän organisaation ja luottamuksen väliseen

¹⁰⁵ Bennis & Nanus 1986, 26 - 29.

¹⁰⁶ Bennis & Nanus 1986, 29 - 35.

välttämättömään suhteeseen. Luottamus merkitsee vastuuta, ennustettavuutta ja luotettavuutta, ja se pitää organisaation koossa. Siten myös johtajiin, jotka tekevät itsensä ymmärretyiksi sekä määrittävät ja ilmaisevat asennoitumisensa ja kantansa selkeästi, luotetaan. Myös syvä omistautuminen asialle synnyttää luottamusta. Bennisin ja Nanuksen mukaan kannanmäärittämistä, asemoitumista, voidaan pitää toimenpiteiden sarjana, jota tarvitaan johtajan vision toimeenpanemiseksi. Kantansa määrittämällä johtajan on mahdollista vakiinnuttaa luottamuksensa. Luottamuksen synnyttäminen samoin kuin koko johtaminen edellyttävät aina johdonmukaisuutta. Luottamuksen luominen on tärkeää erityisesti tehokkaan organisaatorakenteen saavuttamiseksi, mikä on mahdollista ainoastaan eheän organisaatioidentiteetin avulla. Suunnan valitseminen ja siinä pysyminen edustavat yhtenäistä organisaatioidentiteettiä, mikä koostuu sen tiedostamisesta, mikä organisaatio todellisuudessa on ja mitä sen on määrä tehdä. Vaikka organisaatio ei kykenisikään saavuttamaan täyttä yhtenäisyyttä, tärkeintä on tiedostaminen, lisääntynyt tietoisuus ristiriidoista ja mahdollisista epäselvyyksistä. Tämä on mahdollista kannanmäärittämällä ja sen ilmaisemisella. Kannanmäärittäminen on tärkeää myös siitä syystä, että siten voidaan saavuttaa johdonmukaisuutta. Tuloksekas johtaminen vaatii aina innovointia ja haasteiden ottamista, mikä saattaa aiheuttaa joskus myös vastustusta. Pyrittäessä johdonmukaisesti päämääriin toistuvienkin yritysten kautta, voidaan vastarinta usein murtaa ja organisaatiolle tärkeät päämäärät saavuttaa.¹⁰⁷

Neljäs strategia, joka koostuu itsensä alttiiksi panemisesta ja myönteisestä itsetunnosta, liittyy johtamisen inhimilliseen puoleen. Bennisin ja Nanuksen näkemyksen mukaan korkeammalla hierarkiatasolla henkilöiden väliset suhteet korostuvat alempia hierarkiatasoja enemmän. Koska luova itsensä alttiiksi paneminen on merkittävässä asemassa tuloksellisen johtajan toiminnassa, voidaan itsensä tehokasta hallintaa pitää kriittisenä tekijänä. Luova itsensä alttiiksi paneminen tekee johtamisesta myös syvästi henkilökohtaisen tapahtuman. Tämä edellyttää kuitenkin positiivista, myönteistä itsetuntoa liiallista egoismia välttäen. Myönteinen itsetunto koostuu omien vahvojen puolien tunnistamisesta ja heikkouksien kompensoimisesta, taitojen systemaattisesta kehittämisestä sekä kyvystä nähdä omien havaittujen kykyjen ja tehtävien edellyttämien kykyjen

¹⁰⁷ Bennis & Nanus 1986, 35 - 43.

yhteensopivuus. Myönteisen itsetunnon merkitys on hyvin suuri myös siksi, että se on tarttuvaa ja saa alaisissa aikaan myönteistä muiden kunnioittamista. Myönteinen itsetunto luo muissa luottamusta ja suuria odotuksia, ja se on liitettävissä myös kypsyyteen ja emotionaaliseen viisauteen. Emotionaalinen viisaus heijastuu ihmisten suhteessa toisiin ihmisiin. Bennisin ja Nanuksen mukaan viisaus voidaan nähdä seuraavissa viidessä taidossa:

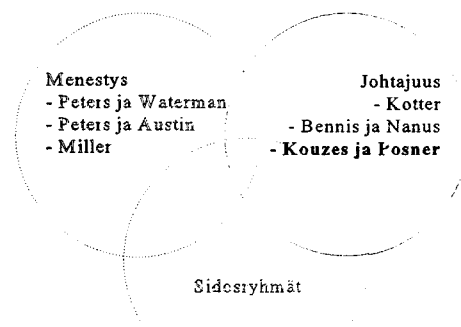
1. Kyky hyväksyä ihmiset sellaisina kuin he ovat.
2. Kyky lähestyä suhteita ja ongelmia pikemminkin nykyisyyden kuin menneisyyden näkökulmasta.
3. Kyky olla läheisille yhtä kohteliaita kuin vieraille ja satunnaisille tuttaville.
4. Kyky uskoa toisiin vaikka riski näyttäisi suureltakin.
5. Kyky tulla toimeen ilman muiden jatkuvaa hyväksyntää ja arvostusta.

Itsensä alttiiksi paneminen viittaa johtajien kykyyn suunnata kaikki energia tehtävästä suoriutumiseen ja epäonnistumisen ajattelun välttämiseen. Bennis ja Nanus viittaavat ns. Wallenda-tekijään, jossa on kysymys kyvystä luoda positiivisia tavoitteita, kehittää energia tehtävän läpiviemiseen ja olla etsimättä tekosyitä menneisyydestä. Wallenda-tekijässä on pohjimmiltaan kyse oppimisesta, yrittämisestä ja lopputuloksesta. Johtamisen onnistuminen edellyttääkin Bennisin ja Nanuksen mukaan myönteisen itsetunnon ja toivottua lopputulosta, Wallenda-tekijää, koskevan optimismin yhteensulautumista.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Bennis & Nanus 1986, 43 - 57.

3.2.4 Johtajuuden haaste Kouzesin ja Posnerin mukaan

Kouzes ja Posner ovat tutkineet johtamisen dynamiikkaa. Alla olevasta kuviosta (KUVIO 12) nähdään heidän sijoittumisensa tutkimuksen viitekehykseen.



KUVIO 12. Kouzesin ja Posnerin tutkimuksen sijoittuminen viitekehykseen.

James M. Kouzes ja Barry Z. Posner ovat lähestyneet johtajuutta teoksessaan "Johtajuuden haaste"¹⁰⁹ tekemänsä tutkimuksen kautta, jossa he tutkivat paitsi itse johtajien, myös alaisten näkemyksiä hyvästä johtajuudesta. Tutkimukseensa kuuluneen kyselyn tuloksena ja johtamisen dynamiikkaa tarkasteltuaan he pystyivät identifioimaan viisi perustekijää, joilla johtajat saivat aikaan poikkeuksellisia tuloksia. Kouzesin ja Posnerin mukaan johtajat parhaimmillaan ollessaan:

1. Asettivat prosessit kyseenalaisiksi.
2. Inspiroivat yhteisen näkemyksen.
3. Antoivat toisille toimintamahdollisuuksia.
4. Näyttivät esimerkkiä.
5. Rohkaisivat.

Prosesseja kyseenalaistaessaan johtajat etsivät haasteita pyrkiessään muuttamaan vallitsevan tilanteen toiseksi. Käytännössä tämä saattaa merkitä innovatiivista uutta

¹⁰⁹ Kouzes & Posner 1990.

tuotetta, uudelleen organisointia tai vaikka tuotannon suunnan täydellistä muuttamista. Kaikki tämä vaatii johtajalta vanhojen totuttujen prosessien kyseenalaistamista. Samalla tämä usein merkitsee riskinottoa, jossa virheen tekemisen mahdollisuus on aina olemassa. Johtajat ovat kuitenkin oppijoita, sillä he oppivat niin virheistään kuin menestyksestään.¹¹⁰

Johtajilla tulee olla selvä käsitys tulevaisuudesta, minkä avulla toimintaa on mahdollista viedä eteenpäin. Näkemystä voidaan nimittää visioksi, tarkoitukseksi, tehtäväksi, päämääräksi tai jopa henkilökohtaiseksi työohjelmaksi. Todellista taitoa johtajalta vaatiikin päämäärän esittäminen sellaisena, että yhteinen pyrkimys palvelee kaikkien etuja ja saa siten osakseen hyväksynnän. Sitoutuminen päämäärään kasvaa, samalla kun alaisista tulee johtajan seuraajia. Kouzesin ja Posnerin mukaan sitoutumista asioihin ei kuitenkaan voi määrätä, vaan sitä voi vain inspiroida.¹¹¹

Toimintamahdollisuuksien antaminen liittyy ajatukseen, ettei johtajan ole mahdollista menestyä yksin. Rohkaisemalla yhteistyötä, kokoamalla ryhmiä ja jakamalla valtuuksia johtaja antaa muille toiminnan mahdollisuuksia. Ryhmätyön merkitys on tällöin erityisen korostunut. Toimintamahdollisuuksien antamisella on suuri vaikutus kokonaisprosessissa, sillä se saa ihmiset tuntemaan itsensä vahvoiksi, kyvykkäiksi ja innostuneiksi työstään. Tällöin he myös useimmiten pyrkivät poikkeuksellisiin tuloksiin.¹¹²

Johtajan oma esimerkki on hyvin merkittävässä asemassa, sillä johtajan oma käytös todistaa hänen elävän omien arvojensa mukaisesti. Kyetäkseen tähän johtajalla on oltava selvä käsitys toimintaan liittyvistä uskomuksistaan. Jos johtajan puheiden ja käytöksen välillä on ristiriitaa, se synnyttää herkästi kunnioituksen puutetta. Mallina oleminen ja esimerkin näyttäminen tarkoittavatkin käytännössä huomion kiinnittämistä omien uskomusten kannalta tärkeisiin asioihin.¹¹³

¹¹⁰ Kouzes & Posner 1990, 19 - 20.

¹¹¹ Kouzes & Posner 1990, 20 - 21.

¹¹² Kouzes & Posner 1990, 21 - 22.

¹¹³ Kouzes & Posner 1990, 22 - 23.

Organisaation saattaminen huippusuorituksiin on usein vaikea ja raskas prosessi, joka vaatii paljon johdolta ja alaisilta. Motivaation ylläpitäminen ja uusiin suorituksiin kannustaminen ovatkin ensiarvoisen tärkeitä, jotta organisaatio kykenee jatkamaan menestystään. Rohkaisun tulisi olla aitoa, ja sen avulla tulisi kiinnittää ihmisiin positiivista huomiota.¹¹⁴

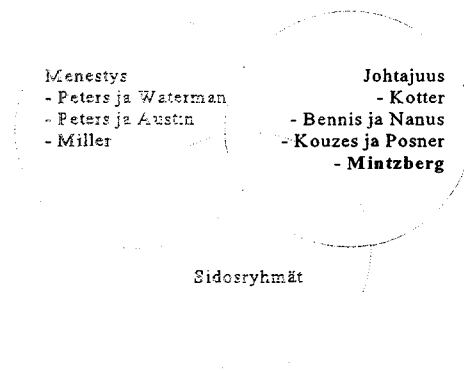
Edellä esiteltyt viisi tekijää - prosessien kyseenalaistaminen, yhteisen näkemyksen inspirointi, toimintamahdollisuuksien antaminen, esimerkin näyttäminen sekä rohkaiseminen - mahdollistavat dynaamisen johtajuuden synnyn. Nämä käytännön tutkimuksesta saadut tulokset osoittavat johtajan merkittävän aseman organisaation menestykseen saattamisessa. Ei pidä kuitenkaan unohtaa alaisten näkemystä siitä, mitä on hyvä johtajuus, ja mikä saattaa heidät mahdollisimman hyvään työsuoritukseen. Alaiset ovat usein merkittävässä asemassa päättäessään siitä, onko jollakin johtajan ominaisuuksia ja kuinka he suhtautuvat johtajaansa. Saatujen tulosten mukaan useimmat ihailevat johtajia, jotka ovat rehellisiä, päteviä, eteenpäin katsovia sekä innostavia. Kokonaisuutta voitaisiinkin Kouzesin ja Posnerin mukaan nimittää uskottavuudeksi. Heidän mukaansa hallintomiehet saavat ihmiset tekemään, kun taas todellisten johtajien taito on siinä, että he saavat muut haluamaan. Tämä on mahdollista saavuttaa olemalla uskottava, mikä taas on seurausta johtajien omista teoista: haasteiden asettamisesta, innostamisesta, valtuuttamisesta, esimerkin näyttämisestä sekä rohkaisemisesta.¹¹⁵

3.2.5 Johtajan työroolit Mintzbergin kuvaamina

Henry Mintzbergin tutkimus poikkeaa muista viitekehyksessä käsitellyistä johtajuuden tutkijoista. Hän on keskittynyt ensisijaisesti johtajien roolien tutkimiseen. Seuraavasta kuviosta (KUVIO 13) nähdään Mintzbergin tutkimuksen sijoittuminen viitekehukseen.

¹¹⁴ Kouzes & Posner 1990, 23.

¹¹⁵ Kouzes & Posner 1990, 25 - 26, 30, 34.



KUVIO 13. Mintzbergin tutkimuksen sijoittuminen viitekehykseen.

Henry Mintzberg on kirjassaan "The Nature of Managerial Work"¹¹⁶ tutkinut muun muassa johtajan työrooleja (*manager's working roles*) kohdeyrityksissä. Tutkittujen yritysten johtajat olivat toimitusjohtajina, pääjohtajina tai liikkeenharjoittajina vastuussa organisaatioista tai yksiköistä. Mintzberg tarkentaa kirjassaan organisaatiotermin koskemaan sitä yksikköä, josta liikkeenjohtaja (*manager*) on virallisesti vastuussa.¹¹⁷ Huolimatta siitä, että Mintzberg puhuu teoksessaan liikkeenjohtajista (*manager*), tässä tutkimuksessa johtajan työroolit laajennetaan koskemaan myös johtajia (*leader*). Esiteltyjen roolien kautta voidaan ymmärtää minkälaisia tehtäviä johtajilla on ja millaisia ratkaisuja he joutuvat tekemään.

Sarbin ja Allenin¹¹⁸ mukaan rooleja voidaan kuvailla organisoiduiksi käyttäytymismalleiksi, jotka kuuluvat yksilöitäviin toimiin. Ympäristö, jossa johtaja toimii, on verraten monimutkainen ja ympäristön toimivuuden takia johtajan velvollisuutena on suorittaa tiettyjä johtajan rooleja. Tutkimuksessaan Henry Mintzberg löysi yhteensä kymmenen eri roolia, jotka olivat ominaisia nimenomaan vastuussa oleville johtajille. Roolien piirteiden mukaisesti Mintzberg jakoi ne kolmeen kategoriaan, joita olivat **henkilöstösuhderoolit**

¹¹⁶ Mintzberg 1980.

¹¹⁷ Mintzberg 1980, 56.

¹¹⁸ Mintzberg 1980, 54.

(*interpersonal roles*), **tiedonkäsittelyroolit** (*informational roles*) ja **päätöksentekoroolit** (*decisional roles*).¹¹⁹

Henkilöstösuhteroolit kuuluvat johtajalle hänen vastuustaan ja asemastaan johtuen. Näitä rooleja ovat keulakuva, yhteyshenkilö ja johtaja. **Keulakuva** (*figurehead*) rooli on johtajalla, koska hänen täytyy edustaa organisaatiota virallisissa yhteyksissä. Rooli ei varsinaisesti liity johtamiseen. Johtaja on **yhteyshenkilön** (*liaison*) roolissaan vuorovaikutuksessa alaistensa ja muiden organisaation ulkopuolella olevien henkilöiden kanssa. Yhteydenpito on organisaation kannalta tärkeää, koska sitä kautta voidaan saavuttaa tiettyjä etuja ja saada tietoa toimintaympäristöstä. **Johtajan** (*leader*) rooli ilmenee selvästi johtajan suhteissa alaisiinsa. Tähän liittyy henkilöstöpolitiikka, motivointi ja valvonta.¹²⁰

Tiedonkäsittelyroolit liittyvät johtajan asemaan organisaatiota koskevan tiedon "hermokeskuksena". Johtajalla on ainutlaatuinen asema saada informaatiota sekä organisaation sisä- että ulkopuolelta. Tiedonkäsittelyrooleihin kuuluu siten **valvojan/tarkkailijan** (*monitor*) rooli, joka määrittelee johtajan informaation vastaanottajana ja kerääjänä. Saadun tiedon kautta johtajalla on perusteellinen ymmärrys organisaatiosta. **Tiedonjakajan** (*disseminator*) rooli kuvastaa informaation välittämistä organisaatioon. **Puhemiehen** (*spokesman*) rooli puolestaan tarkoittaa sitä, että johtaja jakaa ympäristöön tietoa organisaatiosta.¹²¹

Vastuun, aseman ja informaation saannin kautta johtaja on avainasemassa tekemään strategisia ja organisaatioon liittyviä päätöksiä. **Päätöksentekorooleihin** kuuluu **yrittäjän** (*entrepreneur*) rooli, jossa johtaja toimii muutoksen alullepanijana. **Häiriötekijöiden poistajan** (*disturbance handler*) roolissa johtaja ottaa vastuun, kun organisaatio on uhattuna. Häiriötekijöitä voivat olla konfliktit alaisten keskuudessa, resurssimenetykset ja organisaation asemointiongelma suhteessa ympäristöön. Tämä rooli liittyy ei-

¹¹⁹ Mintzberg 1980, 56.

¹²⁰ Mintzberg 1980, 56.

¹²¹ Mintzberg 1980, 56 - 57.

vapaaehtoiseihin tilanteisiin, jotka ovat osittain johtajan valvonnan yläpuolella. Yrittäjän rooli on siten vapaaehtoisuutensa vuoksi häiriötekijöiden poistajan roolin vastakohta. **Resurssien allokoijan** (*resource allocator*) rooli liittyy niihin päätöksiin, joita johtaja tekee organisaation resurssien kuluttamisesta tai niiden käytön säätelemisestä. **Neuvottelijan** (*negotiator*) rooli tulee esiin tilanteissa, joissa on neuvoteltava organisaation puolesta. Neuvottelut voivat olla ei-rutiininomaisia neuvotteluja toisten organisaatioiden tai yksilöiden kanssa tai ne voivat olla merkittäviä kokouksia, jolloin johtajan neuvottelijan rooli tulee hyvin esille.¹²²

Mintzbergin roolijaottelu tarjoaa monipuolisen kuvauksen johtajan työroolikäyttäytymisestä. Johtajan on toimittava tilanteesta riippuen joko organisaation "yleismiehenä" tai tiettyä erikoisosaamista edustavana asiantuntijana. Moniulotteisessa toimintaympäristössä johtajan tulee sopeutua eri rooleihin, jotka heijastavat hänen omaa persoonallisuuttaan. Roolien kautta on helpompi ymmärtää tutkittujen yritysten vastuuhenkilöiden toimintaa ja menestystekijöiden merkitystä. Alla olevassa kuviossa (KUVIO 14) on esitetty johtajan työroolit Mintzbergin jaottelun mukaisesti.

VIRALLINEN AUKTORITEETTI JA ASEMA
Henkilöstösuhderoolit Keulakuva Johtaja Yhteyshenkilö
Tiedonkäsittelyroolit Valvoja/tarkkailija Tiedonjakaja Puhemies
Päätöksentekoroolit Yrittäjä Häiriötekijöiden poistaja Resurssien allokoija Neuvottelija

KUVIO 14. Johtajan työroolit.

¹²² Mintzberg 1980, 57, 81 - 84, 90 - 91.

3.3 Sidosryhmäajattelu

Juha Näsin mukaan sidosryhmäajattelu oli Skandinaviassa pitkälle kehittynyt ajattelutapa jo varhain. Sen valtakautta oli erityisesti aikaväli 1964 - 1980 pääedustajinaan ruotsalaiset Eric Rhenman ja Bengt Stymne, jotka loivat ajattelutavan käsitteellisen ytimen. Vaikka tämä suuntaus luotiin Ruotsissa, sen ajatuksia pantiin täytäntöön erityisesti Suomessa sekä akateemisessa että liikkeenjohdollisessa käytännössä. Huomattavaa kuitenkin on, että vaikka sidosryhmäajattelun täsmällinen käsitteellinen määrittely on nuorta, ovat impulssit tämän suuntaiseen ajattelutapaan huomattavasti vanhempia. Näsi mainitsee esimerkkeinä Barnardin (1938), Dillin (1958), Marchin ja Simonin (1958), Cyertin ja Marchin (1963) ja Thompsonin (1967).¹²³

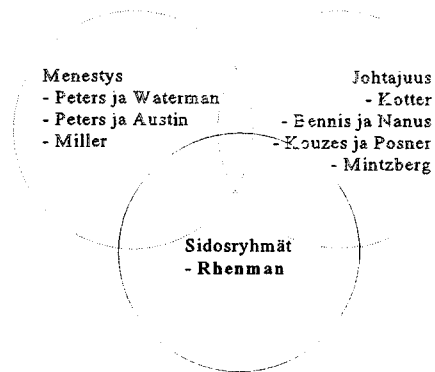
Huolimatta aiemmista impulseista ja vahvasta skandinaavisesta suuntauksesta sidosryhmäajattelu nousi maailmanlaajuiseen tietoisuuteen vasta vuonna 1984. Tämä tapahtui R. Edward Freemanin teoksen "Strategic Management: A Stakeholder Approach" myötä. Samaa ajattelutapaa, mutta hieman erilaisin painotuksin, edusti viisi vuotta myöhemmin Archie B. Carroll teoksessaan "Business & Society. Ethics & Stakeholder Management" (1989). Tämän jälkeen 1990-luvulla sidosryhmäajattelu on elänyt kukoistuskauttaan muun muassa tieteellisissä tapaamisissa ja keskusteluissa.¹²⁴ Seuraavassa sidosryhmäajattelun suuntauksista esitellään skandinaavista suuntausta sekä Archie B. Carrollin ja Steven N. Brennerin pääajatuksia. Jälkimmäinen edustaa tässä tapauksessa viimeisintä, 1990-luvun, tieteellistä tutkimusta sidosryhmäteoriasta.

¹²³ Näsi 1995, 19 - 20.

¹²⁴ Näsi 1995, 97.

3.3.1 Sidosryhmäajattelun skandinaavinen suuntaus

Menestys- ja johtajuuskäsitteiden ohella sidosryhmäajattelu on osa tutkimuksen viitekehystä. Sidosryhmäajattelun skandinaavisen suuntauksen edustaja Eric Rhenmanin sijoittuminen viitekehykseen on nähtävissä alla olevasta kuviosta (KUVIO 15).



KUVIO 15. Rhenmanin tutkimuksen sijoittuminen viitekehykseen.

Eric Rhenmanin määritelmä sidosryhmistä kuuluu Juha Näsin mukaan seuraavasti: "Sidosryhmät ovat yksilöitä ja ryhmiä, jotka ovat sidoksissa yritykseen saavuttaakseen henkilökohtaisia tavoitteitaan ja joista yritys on riippuvainen ollakseen olemassa."¹²⁵ Määritelmä perustuu Eric Rhenmanin 1964 ilmestyneeseen teokseen "Företagsdemokrati och företagsorganization", jossa hän halusi erityisesti ymmärtää yrityselämän demokratisoitumisvaatimuksia. Vuonna 1965 Rhenman julkaisi yhdessä Bengt Stymnen kanssa teoksen "Företagsledning in en föränderlig värld", jossa oli puolestaan pyrkimys muodostaa täydellinen kuva ajatustavan peruskäsitteistä ja -asioista sekä toimintakentästä. Seuraavassa ajattelutavan perusteita Näsin¹²⁶ mukaan:

Yritys on sosiaalinen ja tekninen järjestelmä, jossa erilaiset sidosryhmät näyttävät osaa. Nämä eri sidosryhmät, kuten omistajat ja asiakkaat, tekevät panostuksia yritykseen, mutta

¹²⁵ Näsi 1995, 98.

¹²⁶ Näsi 1995, 99 - 101.

niillä on myös vaatimuksia vastineeksi näille panostuksille. Vain silloin, kun nämä vaatimukset tulevat täytetyiksi erilaisten palkkioiden muodossa, jotka voivat olla rahaa, tietoa, tavaroita yms., sidosryhmät haluavat jatkaa yhteistoimintaansa yrityksen kanssa. Eri sidosryhmien vaatimukset voivat olla ristiriitaisia keskenään.

Tavoitteet, joita yrityksellä on, ovat itse asiassa sidosryhmien panostuksia ja vaatimuksia sekä vastikkeeksi saatavia palkkioita. Itse yrityksellä ei ole tavoitteita. Yrityksen on vain reagoitava vaatimuksiin ja sen selviäminen ei ole uhattuna. Sen perustavoite on siis hengissäsäilyminen.

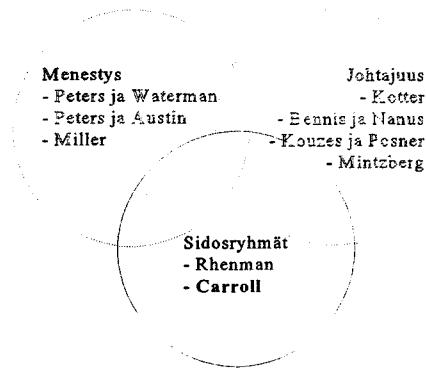
Ammattimaisen liikkeenjohdon tärkeä henkilökohtainen tavoite on yrityksen elivoimaisuuden säilyttäminen. Tästä johdettavissa oleva tärkein operationaalinen tavoite on pitää huolta sidosryhmien tasapainosta, mikä onnistuu ymmärtämällä panospalkkiosuhteet ja johtamalla näistä organisationaalisia ja henkilökohtaisia tavoitteita. Ympäristön vaatimusten muuttuminen on kuitenkin otettava jatkuvasti huomioon.

Sidosryhmäjohtaminen on yksi keskeisistä liikkeenjohdollisista työkaluista. Se toimii välittäjänä sidosryhmien välillä ja kahden muun johtamismuodon perustana. Nämä muut johtamismuodot ovat rationalisointi ja "uusi yhteensovittaminen". Edellinen viittaa tehokkuuden parantamiseen sisäisen kehittämisen kautta ja jälkimmäinen radikaaliin uudelleenorientoitumiseen, joka seuraa sidosryhmien merkittävästä muutoksista.

Skandinaavinen ajattelutapa levisi nopeasti Ruotsista Suomeen vaikuttaen merkittävästi sekä tieteelliseen opetukseen että tutkimukseen. Opetuksessa sidosryhmäajattelu kuului liikkeenjohdon perusoppeihin ja tutkimuksessa siitä luotiin käsitteellisiä viitekehyksiä. Käytännön liikkeenjohdon tasolla sen merkittäviä sovellusalueita oli pitkän aikavälin suunnittelu ja sosiaalinen menestyminen.

3.3.2 Carrollin liikkeenjohdon moraalimallit suhteessa sidosryhmäteoriaan

Archie B. Carroll on liittänyt sidosryhmäajatteluun johtamisen ja eettisen näkökulman. Hänen tutkimuksensa sijoittuminen viitekehykseen nähdään seuraavasta kuviosta (KUVIO 16).



KUVIO 16. Archie B. Carrollin tutkimuksen sijoittuminen viitekehykseen.

Seuraavassa tiivistetysti esitetyt Archie B. Carrollin moraalimallien keskeiset ajatukset perustuvat hänen artikkeliinsa "Stakeholder Thinking in Three Models of Management Morality: A perspective with strategic implications"¹²⁷, joka on julkaistu vuonna 1995 Juha Näsin toimittamassa teoksessa "Understanding Stakeholder Thinking". Archie B. Carroll on aiemmin luonut teorian kolmesta liikkeenjohdon moraalisen käyttäytymisen mallista. Artikkelissaan hän on halunnut laajentaa teoriaansa tarkastelemalla moraalimalleja sidosryhmäajattelun näkökulmasta, jolloin hän voi suhteuttaa mallinsa strategiseen johtamiseen ja päätöksentekoon. Carrollin mukaan liikkeenjohdon johtamismallit voivat olla immoraalinen, moraalinen tai amoraalinen johtaminen.

Immoraalinen johtamismalli on kysymyksessä, jos johtajien päätökset, toimet ja käyttäytyminen perustuvat eettiseksi ja oikeaksi käsitetyn toiminnan aktiiviseen vastustamiseen. Johtajat keskittyvät joko omaan henkilökohtaiseen menestykseensä tai organisaationsa menestykseen sulkien pois muiden sidosryhmien hyvinvoinnin. Tällöin johto näkee lait ja etiikan vain esteinä, jotka täytyy ylittää tavoitteiden saavuttamiseksi.

¹²⁷ Carroll 1995, 47 - 74.

Immoraalisessa johtamisessa taloudellinen vastuu on korostunutta, kun taas laillinen ja yhteiskunnallinen vastuu tiedostetaan vain nimellisesti. Eettistä vastuuta ei oteta huomioon. Ollessaan strategista immoraalinen johtaminen sulkee pois kaiken, mikä ei palvele ylimmän johdon tai yrityksen omaa etua. Tällöin sidosryhmäajattelu ei ole käyttökelpoista tai toivottavaa.

Moraalinen johtaminen on vastakohta immoraaliselle johtamiselle. Moraaliset johtajat noudattavat eettisiä normeja, jotka heijastavat oikeaksi koettua käyttäytymistä mahdollisimman korkealla tasolla. He eivät ainoastaan pyri korkeaan ammattitaitoon, vaan pyrkivät myös eettiseen johtajuuteen. Moraaliset johtajat pyrkivät kyllä taloudelliseen menestykseen, mutta eivät muiden etujen kustannuksella. Lakien noudattaminen on kirjaimellista, mutta lait muodostavat vain eettisen käyttäytymisen lähtötason, jonka yläpuolella pyritään mahdollisimman "korkealle". Ollessaan strategista moraalinen johtaminen ei tyydy vain välttämään epäeettistä käyttäytymistä. Sen sijaan moraalinen strateginen johtajuus pyrkii kehittämään ja toteuttamaan ohjelmia ja menettelytapoja, jotka tuovat julki eettisen johtajuuden kaikissa strategisissa rooleissa ja päätöksissä. Tällöin sidosryhmät pyritään ottamaan huomioon mahdollisimman täydellisesti.

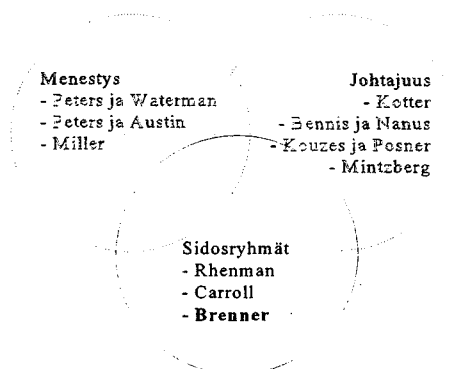
Amoraaliset johtajat eivät ole immoraalisia tai moraalisia, mutta heillä ei ole myöskään herkkyyttä tai tietoisuutta siitä, että jokapäiväisillä päätöksillä voi olla vahingollisia vaikutuksia muihin sidosryhmiin. Amoraalisilla johtajilla ei ole moraalista käsityskykyä eli heidän päätöksentekoonsa ei vaikuta eettinen dimensio. Johtajien aikeet voivat olla sinällään hyviä, mutta he eivät vain ymmärrä päätöstensä mahdollista vahingollisuutta. Amoraalisen johtajan eettinen ohjaaja on lain kirjain tarkasti tulkittuna. Amoraalinen johtaminen korostaa immoraalisen johtamisen tavoin taloudellista vastuuta tuettuna laillisella vastuulla. Eettinen ja yhteiskunnallinen vastuu eivät pääsääntöisesti ohjaa käyttäytymistä. Strategisen johtamisen tasolla amoraalinen johtaminen on usein vaikeasti erotettavissa immoraalisesta johtamisesta.

Johtamisen moraalimalleja voidaan tutkia suhteessa kuhunkin yrityksen sidosryhmään, kuten Carroll on tehnyt. Tällöin esimerkiksi työntekijät voidaan nähdä immoraalisesta näkökulmasta tuotannon tekijöinä, joita voidaan hyödyntää lyhytnäköisesti vain johdon

hyötyä ajatellen. Amoraalisesti johdettaessa työntekijöitä kohdellaan lain mukaan, mutta esimerkiksi näiden motivointi tai palkitseminen ei tule kysymykseen. Moraalinen johtaja taas käsittelee työntekijöitä inhimillisenä voimavarana, jota täytyy tukea ja kunnioittaa. Lieneekin selvää, että Carrollin johtopäätöksen mukaan niin normatiiviset kuin hyötynäkökohtiin perustuvat seikat puhuvat moraalisen strategisen johtajuuden puolesta. Sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna immoraalinen tai amoraalinen johtaminen ei voi johtaa menestykseen.

3.3.3 Brennerin sidosryhmäteoria

Steven N. Brenner on lähestynyt sidosryhmäajattelua mukaellen Evanin ja Freemanin ajatuksia sidosryhmäjohtamisesta. Brennerin sidosryhmäajattelun pääperiaatteiden sijoittuminen viitekehykseen nähdään alla olevasta kuvioista (KUVIO 17).



KUVIO 17. Brennerin sidosryhmäajattelun sijoittuminen viitekehykseen.

Tässä esitetyt keskeiset ajatukset perustuvat Steven N. Brennerin työpaperiin¹²⁸, joka on kirjoitettu Jyväskylässä 21. - 23.6.1994 pidettyä "Understanding Stakeholder Thinking" -konferenssia varten. Artikkelin on julkaistu Juha Näsin toimittamassa teoksessa "Understanding Stakeholder Thinking".

¹²⁸ Brenner 1995, 75 - 95.

Brennerin pääperiaatteet ovat samat kuin Evan ja Freemanin vuonna 1988 esittämät. Heidän kaksi periaatettaan ovat Brennerin mukaan:

- 1) Yritystä pitäisi johtaa sen sidosryhmien etua ajatellen. Näitä ovat asiakkaat, hankkijat, omistajat, työntekijät ja paikalliset viranomaiset. Näiden ryhmien edut tulisi taata ja lisäksi ryhmien pitäisi jossain määrin osallistua niiden etua koskevaan päätöksentekoon.
- 2) Johdon tulee toimia välittäjänä sidosryhmien ja organisaation välillä. Tällöin sen tulee toimia sidosryhmien edustajana niiden etujen mukaan, mutta toisaalta myös yrityksen etuja ajatellen ja sen elinkyky taaten.

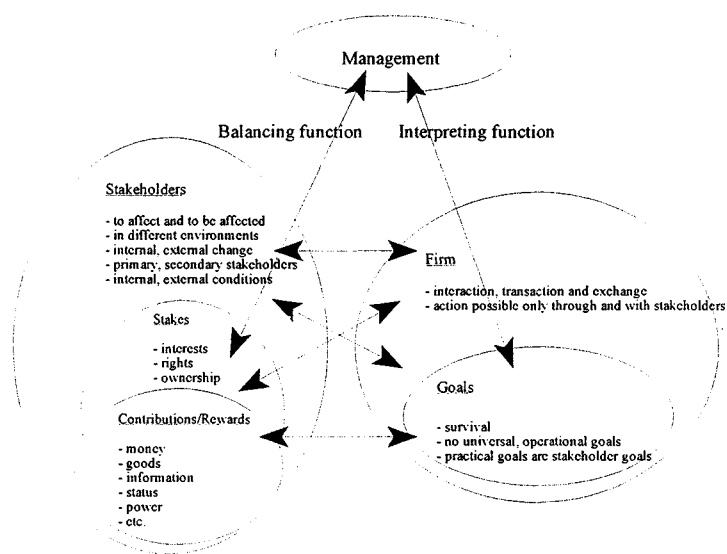
Brenner yhtyy edellisiin periaatteisiin, mutta haluaa mennä vielä pidemmälle erittelemällä organisaatioiden käyttäytymisen luonnetta ja periaatteita, jotka ohjaavat tätä käyttäytymistä. Hän esittää kuusi väittämää, jotka luovat viitekehyksen yrityksen sidosryhmäteorialle:

- 1) Yritysten/organisaatioiden täytyy tyydyttää tietty määrä erilaisten sidosryhmien tarpeita jatkaakseen olemassaoloaan.
- 2) Yksi yritysten/organisaatioiden tapa ymmärtää sidosryhmiensä huomioon otettavia tarpeita on tutkia sidosryhmien arvoja ja intressejä.
- 3) Yritysten/organisaatioiden johtamiseen kuuluu eri sidosryhmien kesken tapahtuvien valintaprosessien muotoilu ja toteuttaminen. Tällaiset valintaprosessit toimivat välineenä, jolla vaikutetaan sidosryhmien suhteisiin ja arvoihin.
- 4) Organisaation sidosryhmien, niiden arvojen ja intressien sekä arvojen suhteellisen tärkeyden, arvoaseman ja keskinäisten arvontuottamisprosessien luonteen tunnistaminen tarjoaa käyttökelpoista tietoa yrityksen/organisaation sisäisestä ja ulkoisesta käyttäytymisestä.
- 5) Yrityksen/organisaation sidosryhmien kulloinkin vallitsevan välttämättömän tarveyhdistelmän tyydyttäminen vaatii näiden tarpeiden tasapainottamista käyttäen apuna taloudellisia, laillisia ja moraalisia kriteereitä.
- 6) Yrityksen sidosryhmäteorian kanssa yhteensopiva organisationaalinen johtaminen tuottaa loistavia pitkän tähtäyksen tuloksia. Tämä johtuu sen laajasta sidosryhmien

arvojen ymmärtämisestä ja vaatimuksesta käyttää taloudellisia, laillisia ja moraalisia päätöksenteon kriteereitä.

3.3.4 Yhteenveto sidosryhmäajattelusta

Alla oleva kuvio (KUVIO 18) esittää yhteenvedon sidosryhmäajattelusta. Kuvioista ilmenee yrityksen riippuvuus sidosryhmistään. Yrityksen päätavoite on hengissäsäilyminen, mutta välineelliset, konkreettiset tavoitteet tulevat sidosryhmiltä. Sidosryhmien tavoitteet ilmenevät erilaisina yritykseen kohdistuvina vaatimuksina. Vaatimuksiensa vastikkeeksi sidosryhmät saavat yritykseltä erilaisia palkkioita. Kaikkea tätä ohjailee yrityksen johto, joka tulkitsee sidosryhmien vaatimuksia ja tasapainottaa näiden ja yrityksen välisiä suhteita.

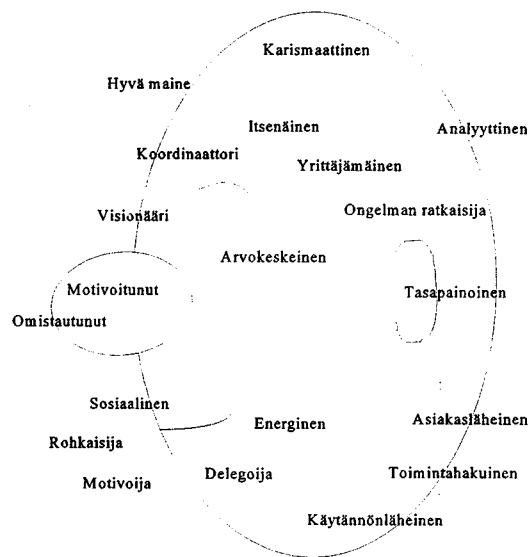


KUVIO 18. The Functions of Management in the Stakeholder Theory of the Firm.¹²⁹

¹²⁹ Näsi 1995, 26.

3.4 Yhteenveto johtajan ominaisuuksista viitekehyksen pohjalta tarkasteltuna

Alla olevaan kuvioon (KUVIO 19) on koottu johtajan ominaisuuksia, jotka tulevat esiin viitekehyksessä esitellyissä tutkimuksissa. Nämä ominaisuudet voidaan tulkita "ihanteellisen" johtajan piirteiksi. Ominaisuudet ovat johtajan persoonaan liittyviä tai vastavuoroisesti ulkoa päin määräytyviä.



KUVIO 19. Johtajan ihanneominaisuudet viitekehyksen pohjalta tarkasteltuna.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kohdeyritysten johtajien ominaisuuksia tullaan kuvaamaan johtajan pään avulla sellaisina kuin Martti O. Hosia ne näki. Lisäksi kehitystarkastelujen tulkinnan perusteella esitetään uusi johtajan pää, johon on koottu keskeisimmät tutkimustuloksista esiinnousevat johtajan ominaisuudet. Päiden kautta mahdollistuu vertailu johtajan ihannepään ominaisuuksien ja johtajan todellisten ominaisuuksien välillä.

4 KOHDEYRITYKSET VUOSINA 1985 - 1997

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa lähestytään valittuja kohdeyrityksiä luomalla katsaus jokaiseen yritykseen ja sen johtajaan kuten Martti O. Hosia kirjassaan ne esitteli vuonna 1985. Tämän jälkeen tarkastellaan niitä tapahtumia ja seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet jokaisen yrityksen kehittymiseen ja menestyksen profiileihin aikavälillä 1985 - 1997. Kehitystarkastelujen keskeisin sisältö kootaan tulososuuteen, jossa käytännön tapahtumat syntetisoidaan teoreettisen viitekehyksen kanssa. Samoin tuloksissa arvioidaan Hosian vuonna 1985 antaman kuvan todenmukaisuutta.

Kohdeyrityksiä tarkasteltaessa on huomioitava niiden toimialakohtaiset erot ja yritysten koko. Tämän vuoksi kehitystarkastelut ja niiden tulokset eroavat toisistaan sisällön rakenteen ja pituuden suhteen. Empiirisessä osuudessa tarkastellut yritykset on jaettu kahden parin kesken. Tämä on antanut omia piirteitä yritysten tarkasteluun ja tulosten tulkintaan.

5 LOKARI-YHTIÖT/LEO LAINE OY

Seuraavassa esitellään Martti O. Hosian näkemys Lokarista, sen menestystekijöistä ja johtaja Leo Laineesta vuonna 1985. Hosian kuvaamia johtajan ominaisuuksia tarkastellaan johtajan pään avulla. Vuoden 1985 tilannekuvausta seuraa yrityksen vuosien 1985 - 1997 kehitystarkastelu.

5.1 Lokari-yhtiöt ja Leo Laine Hosian mukaan vuonna 1985

Raumlainen Lokari on entisen Rauma-Repolan auton asentaja Leo Laineen "kolmella kympillä" 1960-luvun lopulla perustama yritys. 1980-luvun puolivälissä Lokarin ykköstuote oli Laineen itsensä kehittämä muovista valmistettava auton sisälokasuojia, jonka ideana oli estää ruostuttavan ravan ja loskan roiskuminen auton alustan peltisopukoihin. Yrityksen alkutaipaleella lokareita kaupattiin lisävarusteina, mutta myöhemmin lokarit lähtivät Raumalta suoraan maailman autotehtaisiin. Vuonna 1985 tuotantovolyyymi oli noin 800 000 paria vuodessa. Lokarin tuotteille korkea laatu oli itsestäänselvyys, mistä kertoi niille myönnetty 12 vuoden takuu.

Hosia kuvasi Leo Lainetta persoonalliseksi yritysjohtajaksi ja yrittäjäksi henkeen ja vereen. Päätuotteensa auton sisälokasuojan valmistuksesta hän tiesi kaiken ja tunsu jokaisen työvaiheen, joten hän oli kykenevä antamaan panoksensa tuotantoprosessiin milloin tahansa. Lokarin toiminta oli jo vuonna 1985 suurelta osin koneellistettu ja siten työntekijöitä oli vain noin sata. Henkilöstön määrästä ja Laineen omintakeisesta johtamisfilosofiasta johtuen työntekijöiden vastuu oli suuri. Laineen näkemyksen mukaan jokainen työntekijä oli yrittäjä. Vastuun vastapainoksi työntekijöille oli annettu vapaus vaikuttaa hyvin pitkälti oman työympäristönsä kehittämiseen sekä mahdollisuus päättää itseään ja työtään koskevista asioista. Lokarilla luotettiin työntekijöiden kykyihin ja omaan harkintaan. Työnjohtajia organisaatiossa ei tunnettu, vaan jokainen vastasi työstään itse.

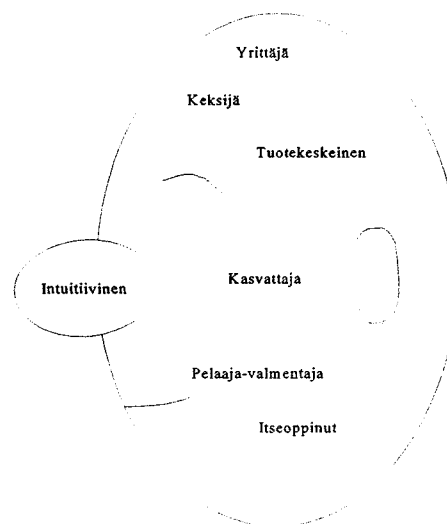
Menestyksekkään yritystoiminnan ohella Leo Laine kehittä jatkuvasti uutta. Eräs Lokarin ehkä eniten mainetta niittänyt tuoteinnovaatio oli muovinen moottoroitu leikkiauto, jonka pohjalta oli myös kehitetty normaalikäyttöön soveltuva sähköauto. "Autotuotannon" lisäksi

Lokarin aluevaltauksia olivat olleet niin ikään muovista valmistetut traktorin turvahytti, moottorikelkka sekä peräkärri.

Kaikessa Lokarin toiminnassa avainsanana oli laatu. Laineen mielestä tuotteen tuli olla niin hyvä, että lehdistö hoiti mainonnan ilmaiseksi. Toinen lähtökohta toiminnalle oli valmistaa tuotetta, joka oli samanaikaisesti halpa, hyvälaatuinen ja asiakkaalle tarpeellinen.

Seuraavaan kuvioon (KUVIO 20) on koottu Leo Laineen johtajan ominaisuudet Martti O. Hosian näkemyksen mukaan.

*Yrittäjä ei saa rakastaa rahaa, hänen pitää himoita sitä!*¹³⁰



KUVIO 20. Leo Laineen johtajuusprofiili Hosian mukaan.

5.2 Lokari-yhtiöt 1985 - 1997

Tämän tutkimuksen empiirisen osuuden ensisijaisina systemaattisina lähteinä kaikkien case-yritysten kohdalla on käytetty Kauppalehti Optiota, Suomen Kuvalehteä ja Talouselämä-lehteä. Näistä julkaisuista oli kuitenkin löydettävissä hyvin vähän Lokari-

¹³⁰ Hosia 1985, 28.

yhtiöistä kertovia lehtiartikkeleita, mistä johtuen yhtiön kehitystarkastelu vuosilta 1985 - 1997 on tehty pääasiassa toimitusjohtaja Leo Laineen haastattelun pohjalta. Haastattelu suoritettiin Raumalla 14.9.1998. Tarina sisältää suoria lainauksia Leo Laineen haastattelusta, jolloin teksti on sisennetty ilman lähdemerkintää. Haastattelumateriaalin lisäksi käytössä oli muutamia Lokari-yhtiöistä tehtyjä insinööritöitä, joista on saatu lähinnä yritystä koskevaa perustietoa. Lähdemateriaalin niukkuudesta ja erilaisuudesta johtuen kehitystarkastelun sisältö ja esittämistapa poikkeavat muista kohdeyrityksistä. Lokarin kohdalla yksityiskohtainen tapahtumien seuranta tarkasteluajanjaksolla ei ollut mahdollista, joten tarkastelu keskittyy kuvaamaan vain toiminnan taustavaikuttajia sekä Leo Laineen yrittäjäpersoonaa. Tässä tutkimuksessa Leo Laineen 1960-luvulla perustamasta yrityksestä käytetään nimeä Lokari-yhtiöt, joka kattaa kaikki vuonna 1988 Leo Laine Oy:ön liitetyt toiminnot. Lokari-yhtiöiden kehitystarkastelua seuraa yrityskohtaiset tulokset.

5.2.1 Leo Laine yrittäjänä

Omasta taustastaan kertomisen Leo Laine aloittaa nuoruuden urheiluharrastuksistaan. Pesäpallo ja yleisurheilu olivat hänen lajejaan. Urheilullisen taustan Laine on kokenut yrittäjyydelle hyödyksi. Sen kautta hän on oppinut pitkäjänteisyyttä, jota tarvitaan myös yrittäjän ammatissa. Pitkäjänteisyyden perään Laine kuuluttaa puhuessaan tämän päivän nuorista. Hänen mukaansa nykynuoret ovat koulutettuja ja heidän tietomääränsä on suuri, mutta vastuu ja tavoitteet puuttuvat. Leo Laineen omassa elämässä tavoitteellisuus on aina ollut merkittävällä sijalla. Toimiessaan auton asentajana Rauma-Repolalla 1960-luvulla hän asetti itselleen tavoitteen: hän halusi joskus olla yrittäjä. Tavoitteen saavuttamiseksi kouluja käymätön Laine päätti hyödyntää urheilun kautta saamansa opin. Oikea asenne auttoikin eteenpäin pääsemisessä. Yrittäjyyden Laine on kokenut ammatiksi muiden ammattien joukossa.

Ei se poikkee. Kaikis ammateis on omat vastuunsa. Yrittäjän ammatissa on se hyvä puoli, että siinä voi viel rikastuu, mut työl ei voi enää rikastua. Verottaja pitää siitä huolen.

Laineen mukaan yrityksessä on niin paljon työtä, kun sitä vaan jaksaa tehdä. Yritys on ihmisen välikappale, ihminen määrää yrityksen kohtalon. Yrittäjän on panostettava

yrittäjänsä toimintaan ja kehittymiseen. Laineen mukaan yrityksen kehityksen on oltava koko ajan nousujohteista, aina on pyrittävä parempaan.

Yritys ei voi koskaan olla suora viiva. Jos se olisi suora viiva, todellisuudessa se menisi alaspäin.

Yrittäjää, siis myös itseään, Leo Laine vertaa valtion palkattomaan virkamieheen. Näkemystään hän perustelee sillä, että yrittäjän ajankäytöstä valtion vaatiman byrokratian hoitoon menee lähes puolet. Yrityksen hyväksi tehty PR-työ nielee yrittäjän ajasta neljänneksen ja ainoastaan jäljelle jäävä neljännes on käytettävissä yrityksen hoitamiseen. Laineen mukaan ajan käytön suhdetta tulisi muuttaa, jos maata halutaan tosissaan kehittää. Toki hän löytää yrittäjyydestä myös myönteisiä puolia. Yrittämisen kautta pääsee näkemään ja kokemaan asioita, jotka muuten ehkä jäisivät vain haaveiksi. Laine on osallistunut lukuisiin erilaisiin tilaisuuksiin ja konferensseihin, joissa hän on ollut suosittu puhujavieras.

Leo Laine on itse oman yrityksensä keksijä, vaikka hän naurahtaakin keksijä-nimitykselle. Aikoinaan Laine perusti yrityksensä kehittämänsä tuoteinnovaation ympärille. Kaikki sai alkunsa ideasta, josta tuli tuote ja Laineen sanojen mukaan juuri tuote on luonut yrityksen. Ihmisten työpanosta yrityksen kehityksen vaiheissa ei sovi hänen mukaansa vähätellä, mutta on muistettava, että yritys ei voi kehittyä kuin tuotteiden kautta. Ihmiset kehittyvät yrityksen kehittämisen rinnalla.

Tuoteideoita on Lokari-yhtiöissä syntynyt vuosien saatossa runsaasti lisää. Laineen rooli uusien tuotteiden kehittämisessä on edelleen merkittävä. Hän kuvaa uusien ideoiden syntyä välähdyksiksi. Ideat syntyvät ikään kuin itsestään. Laineen mielestä kaikki ihmiset ovat idearikkaita, mutta toiset eivät pidä sitä tärkeänä tai mielenkiintoisena. Itse hän kokee ideoimisen mielekkääksi ja haastavaksi. Tällä hetkellä Lokari-yhtiöiden tuotannossa on noin 3000 tuotetta ja kansainvälisiä patenteja on haettu noin 20 eri tuotteelle. Leo Laineen kyvyt uusien tuoteinnovaatioiden kehittäjänä on huomioitu myös korkeammalla taholla. Hänelle on myönnetty muun muassa Tasavallan Presidentin keksijäpalkinto, ja hänet on

valittu vuoden yrittäjäksi. Presidentti on antanut Laineelle myös yritysneuvoksen arvonimen. Tästä tittelistä Laine ei itse ole ollut järin innostunut.

... ei mikään ole niin turhanpäivästä hommaa kun neuvosten nimittäminen.

Laineen näkemyksen mukaan nimitysten sijaan luottamus ja kunnioitus yritystä ja sen toimintatapoja kohtaan tuovat valtaa. Merkitystä on sillä, miten ympäristö kunnioittaa ihmistä. Laineen mielestä ihminen on ympäristönsä vanki.

5.2.2 Lokari-yhtiöiden toiminnasta

Lokari-yhtiöt perustettiin vuonna 1966 nimellä Toiminimi Leo Laine. Toimintansa alussa yritys valmisti ainoastaan autoihin asennettavia sisälokasuojia, mutta yrityksen kehittyessä tuotteiden kokonaismäärä kasvoi. Toiminnan laajetessa yrityksen nimi muutettiin Leo Laine Ky:ksi. Vuonna 1970 Leo Laine perusti yrityksensä rinnalle Lokari Tuote Oy:n, jonka tuotteet valmistettiin vientimarkkinoille. Lisäksi Ruotsiin perustettiin vuonna 1980 Lokari Sverige, jonka tarkoituksena oli markkinoida ja myydä tuotteita Ruotsin markkinoille. Yhtiöön kuului lisäksi Auto Lokari Oy, joka suoritti tuotekehitystä ja omisti kaikki yrityksen patentit ja mallisuojaajat. Vuonna 1988 yrityksen kaikki toiminnot yhdistettiin, ja samalla Leo Laine Ky:n nimi muuttui Leo Laine Oy:ksi.¹³¹ Tällä hetkellä yritys tarjoaa työtä noin sadalle henkilölle. Työntekijämäärä on vähäinen suhteessa toiminnan laajuuteen, mikä on puolestaan seurausta korkeasta automaatioasteesta.

Lokari-yhtiöiden menestyskulku on perustunut pitkälti yrityksen kykyyn käsitellä ja muotoilla muovia. Yrityksen olemassaolon alkuvaiheessa Lokari-sisälokasuojaajat valmistettiin alumiinista, mutta 1970-luvun lopulla alkoi nykyisen HD-polyeteenin käyttö lokasuojien raaka-aineena. Tällä hetkellä lähes kaikkien Lokari-yhtiöiden valmistamien tuotteiden perusraaka-aineena on muovi. Yhtiöllä onkin olemassa oma tuotantolinja, missä muoviraaka-aine puristetaan levyiksi. Tämän jälkeen levyistä muovataan erilaisia tuotteita alipainemenetelmällä, positiivimuotteja käyttäen. Käytetyt muotit ovat nekin kokonaisuudessaan Lokari-yhtiöiden omaa tuotantoa. Tuotantotoiminnan ohella yhtiössä

¹³¹ Rapeli 1993, 7.

on suunnittelu- ja kehitystoimintaa. Nämä toiminnot tukevat uusien tuotteiden, tuotantomenetelmien sekä työvälineiden kehittelyä.¹³²

Omien tuotteidensa lisäksi Lokari-yhtiöt valmistaa alihankintatyönä komponentteja muun muassa auto- ja moottorikelkkateollisuudelle. Nämä tuotteet valmistetaan asiakkaiden omistamien muottien mukaisesti tyhjiömuovaamalla. Asiakkaiden kanssa tehdään myös yhteistyötä tuotteita suunniteltaessa. Vuonna 1996 Lokari-yhtiöiden tärkeimmät tuoteryhmät olivat Lokari-sisälokasuojat, alihankintatuotteet sekä muut omat tuotteet. Sisälokasuojien osuus kokonaisymyynnistä oli 25 prosenttia. Niitä valmistettiin noin 125 000 kappaletta yli 150:een auton korityyppiin. Alkuperäisiä alumiinista valmistettuja sisälokasuojia valmistetaan vuosittain vielä noin 15 000 kappaletta käytettäväksi vanhoihin entisöitäviin autoihin. Alihankintatuotteiden osuus kokonaisymyynnistä vuonna 1996 oli 35 prosenttia ja muiden omien tuotteiden 40 prosenttia. Muita omia tuotteita olivat muun muassa puutarhakompostorit ja -altaat, soutu- ja polkuveneet, kanootit, perävaunut, traktorit, liikennemerkkit sekä Lokari-autot. Kotimaan myynnin osuus kokonaisliikevaihdosta oli 60 prosenttia.¹³³

Vaikka sisälokasuojien osuus yhtiön myynnistä on yhä merkittävä, ei niiden tuotanto muodosta enää yrityksen toiminnan kivijalkaa. Lokasuojien rooli yrityksen toiminnassa on muuttunut sitä mukaa, kun kilpailu autoteollisuudessa on kiristynyt. Nykyisin monet autotehtaat valmistavat sisälokasuojia omassa tuotannossaan tai suosivat paikallisia valmistajia alihankintasopimuksin. Leo Laine kuvaa keksimäänsä sisälokasuojaa "köyhän miehen keksinnöksi", jollaisia on erittäin vaikea enää löytää. Nykypäivänä sisälokasuojan kaltaiseksi tuoteinnovaatioksi voisi hänen mukaansa muodostua tuote, joka korvaisi jonkun perinteisesti miesten suorittaman työn. Laine arvioi, että sellaisella tuotteella olisi sataprosenttinen menekki.

¹³² Peräntie 1997, 4.

¹³³ Peräntie 1997, 5 - 6.

5.2.3 Lokari-yhtiöt 1985 - 1997: Lamasta selviäminen palkitsi

Lokari-yhtiöiden merkittävimmäksi tapahtumaksi tarkasteluajanjaksolta Leo Laine nostaa 1990-luvun alun lamasta selviämisen ilman henkilökunnan irtisanomisia. Lamalla oli vaikutuksensa Lokari-yhtiöiden toimintaan, mutta ainoastaan kahtena vuonna yhtiö teki tappiollisen tilinpäätöksen. Ensimmäisellä kerralla tappiota kertyi noin kolme miljoonaa markkaa. Toisena vuonna tulos painui miinukselle noin 1,5 miljoonaa markkaa. Laman vaikutusten laannuttua tulos saatiin kuitenkin nopeasti nousuun, mistä seurasi myös investointitoiminnan elpyminen. Se, että laskusuhdanne ei riepottanut Lokari-yhtiöitä sen enempää, johtui yhtiön verrattain korkeasta omavaraisuusasteesta, mikä toimi ikään kuin puskurina pahimpien aikojen yli. Ulkopuolisen rahoituksen osuuden pienuus onkin ollut Lokari-yhtiöiden toimintaa ohjaava tekijä. Leo Laineen näkemys asiasta on suoraviivainen, mikä tulee esille hänen perusteluistaan valittua toimintatapaa kohtaan:

Jos yritys on velaton, saa kaiken katteen itselleen. Katetta ei kannata maksaa pankille.

1990-luvun alun toimintaa leimasi laman ohella Lokari-yhtiöiden ainoan ulkomailta sijainneen yksikön lopettaminen. 1980-luvulla Ruotsiin perustetun Lokari Sverigen toiminta päätettiin ajaa alas. Ehkä merkittävimpanä syynä tehtyyn ratkaisuun oli Ruotsissa vallinnut yhteiskunnallinen järjestelmä, jota Leo Laine piti hyvin sosialistisena. Ruotsissa ammattiyhdistysliikkeen asema oli niin vahva, että se esti jopa tehokkaan liiketoiminnan harjoittamisen. Toiminta siellä oli hyvin byrokraattista ja ulkoapäin ohjattua. Lopetuspäätöstä tehtäessä Ruotsin yksikön toiminta oli kaikkiaan vakaalla ja terveellä pohjalla. Yksikön rahalliseksi arvoksi arvioitiin noin 350 000 markkaa. Kaksi vuotta kestänyt yksikön lopettaminen nieli kuitenkin huomattavia summia rahaa, mistä johtuen lopullinen saldo kulujen jälkeen oli 500 markkaa.

Tänä päivänä Lokari-yhtiöiden toiminta keskittyy kokonaisuudessaan Suomeen. Yhtiön liikevaihto vuonna 1996 oli 25 miljoonaa markkaa ja se kuului Euroopan kymmenen suurimman suurien muoviosia valmistavan yhtiön joukkoon¹³⁴. Yhtiön toiminta on vakaalla

¹³⁴ Peräntie 1997, 4.

pohjalla ja se on onnistunut säilyttämään asemansa yhteiskunnallisten muutosten ristipaineessa. Vallitsevaa tilannetta ja tulevaisuuden painopistealueita Lokari-yhtiöiden toimitusjohtaja Leo Laine kuvaa seuraavasti:

Koneet ja laitteet eivät kuluta pääomia, koska ne on kaikki maksettu. Nyt on kysymys ihmisistä - ne tekevät tämän yrityksen. Henkilöpolitiikka on yrityksen eteenpäin menemisen kannalta tärkeimpiä seikkoja tuotteen ohella.

5.2.4 Muuttunut kilpailutilanne

Lokari-yhtiöiden edustamalla toimialalla kilpailu on tänä päivänä kovaa. Korvaavia tuotteita on tarjolla lukuisia, mikä on johtanut laadun ja hinnan nousemiseen keskeisiksi kilpailuvalteiksi. Lisäksi teknologinen osaaminen on ottanut suuria harppauksia eteenpäin. Muita esille nousseita tuotantoon vaikuttaneita tekijöitä ovat olleet tuotevastuuseen sekä terveys- ja ympäristövaikutuksiin liittyvät vaateet. Tuotevastuukysymykset suuntautuvat Lokari-yhtiöissä eritoten käytettyihin tuotemateriaaleihin. Yhtiön valmistamille tuotteille tunnusomaista onkin materiaalien myrkyttömyys. Myös ympäristönäkökohdat on huomioitu laajasti. Lokari-yhtiöiden tuotannosta syntyvästä jätteestä 80 prosenttia päätyy kierrätykseen.

Lokari-yhtiöissä panostetaan laatuun. Laatu on yksi yrityksen toimintaa ohjaava tekijä, josta ovat vastuussa laatupäällikön ohella kaikki työntekijät. Yhtiö on tällä hetkellä ainoa suomalainen muovialan yritys, jolle on myönnetty yrityksen kaikki toiminnot kattava SFS-ISO 9001 -laatusertifikaatti. Laadunvalvonnan tavoitteena onkin täyttää sekä ostajien että ISO 9001 -standardien vaatimukset.¹³⁵

5.2.5 Menestyksen takana henkilöstö ja asiakkaat

Lokari-yhtiöiden pitkään jatkunut liiketoiminta ei ole ollut sattumaa. Tuotteiden ohella toiminnan jatkuvuutta ovat olleet rakentamassa niin henkilökunta kuin asiakkaat. Leo Laine

¹³⁵ Peräntie 1997, 36.

nostaakin nämä kaksi sidosryhmää esille puhuessaan menestykseen vaikuttaneista tekijöistä. Luottamukselliset ja pitkäaikaiset asiakassuhteet luovat yritystoiminnalle vakautta, kun taas henkilöstö asenteellaan ja osaamisellaan mahdollistaa asiakkaiden palvelemisen parhaalla mahdollisella tavalla.

Lokari-yhtiöissä panostetaan voimakkaasti henkilöstön koulutukseen, sillä sitä kautta varmistetaan toiminnan tehokkuus ja kilpailukyky. Yhtiössä on kautta aikojen vallinnut sikäli poikkeuksellinen henkilöstöpolitiikka, että työntekijöitä kohdellaan ”yrittäjinä”, jotka voivat pitkälti itse päättää omaa työtään koskevista asioista. Leo Laineen mukaan työntekijöitä ei tarvitse kaitsea, vaan jokainen hoitaa työnsä yrittäjähengellä. Vapaus toimia luo myös viihtyvyyttä.

Työntekijän täytyy viihtyä työpaikallaan niin, että hänellä on aamulla tunne, että joko pääsen töihin ja illalla tunne, että joko joutuu lähtemään kotiin. Työpaikka on toinen koti.

Laineen mukaan Lokari-yhtiöiden työntekijöiden tulee voida olla ylpeitä siitä, että he ovat yhtiössä töissä. Lokari-yhtiöissä työskentelyn tulee olla työntekijälle kunnia-asia.

5.2.6 Johtajan merkitys yritykselle

Leo Laine ei halua korostaa johtajuutta puhuessaan itsestään Lokari-yhtiöiden perustajana ja keulahahmona. Hänen mukaansa titteleillä ei ole mitään merkitystä johtamisessa. Johtajan tehtävä yrityksessä on yksinkertaisesti vain hyväksyä toiminnot, joita talossa tehdään. Hänen tulee omata laaja katsantokanta yritykseen ja sitä ympäröivään yhteiskuntaan sekä huomioida kaikkien yrityksen kannalta merkittävien sidosryhmien toiveet ja vaateet. Johtajan tehtävänä on siis löytää kultainen keskitie, jota pitkin kuljetaan.

Hyvä johtaja on Laineen mielestä sellainen, jota yrityksen henkilökunta kunnioittaa ja jonka se hyväksyy. Johtaja on esimerkinnäyttävä, johon muu henkilökunta samaistuu. Leo Laine ei koe johtajuutta valta-asemaksi, mutta näkee tehtäväkseen huomauttaa työntekijöitään silloin, kun siihen ilmenee tarvetta. Kokonaisuudessaan johtajuus on Laineen näkemyksen mukaan pitkälti psykologiaa ja tavoitteiden asettamista.

Ihmisille pitää taata turvallisuus, hyvinvointi ja tavoitteellisuus. Ilman tavoitteita ihminen ei ole mitään.

5.2.7 Menestys ja tulevaisuuden haasteet

Leo Laineen mukaan Lokari-yhtiöt on menestynyt yritys ainakin Rauman mittapuun mukaan. Lokari-yhtiöt on yksi Rauman suurimmista veronmaksajista ja tuonut sitä kautta lähiseuduille hyvinvointia. Ei sovi kuitenkaan unohtaa yhtiön harjoittamaa laajaa vientitoimintaa, jonka kautta seurannaisvaikutukset ulottuvat vieläkin laajemmalle.

Syy siihen, miksi Lokari-yhtiöt on vielä olemassa ja toimii terveellä pohjalla, on Leo Laine mukaan seuraava:

Asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä. Asiakas on kuningas. Asiakkaan tyytyväisyys on se lopputulos, johon koko henkilökunta ja yritys pyrkii - se on se suurin tavoite. Sen pitää tapahtua myös inhimillisin keinoin.

Jollei tällöinen yritys menesty, jolla ei ole velkaa ja on omaisuutta huomattavat määrät, niin sitten ei voi syyttää kun itseensä. Jos joku väittää huonoksi yritykseksi - väittäjän vika.

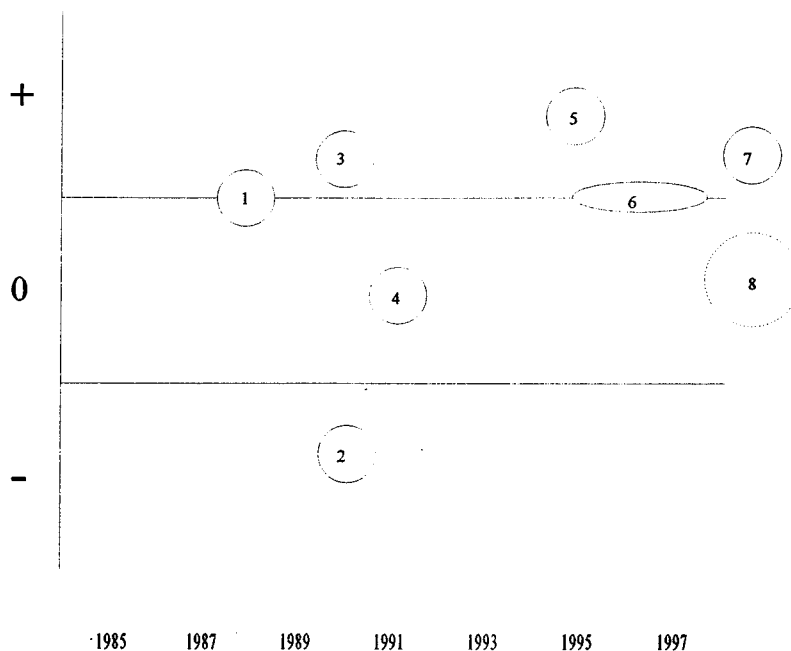
Menestyksen tae on Laineen mukaan tyytymättömyys, sillä se pakottaa kehittymään. Menestyksen hän määrittelee seuraavasti:

Menestys on sitä, että voi kulkea kadulla niin ettei ihmiset halveksi ja voi sanoa, että on hoitanut velvoitteet yhteiskuntaa ja henkilökuntaa kohtaan. Menestyksen perusta on yrityksen tuotteita käyttävät tyytyväiset asiakkaat.

Leo Laine on luotsannut yritystään aina sen perustamisesta saakka. Viime vuosien aikana hän on kuitenkin pohtinut yrityksensä tulevaisuutta ja jatkuvuutta oman johtamiskautensa jälkeen. Leo Laineen suunnitelmissa on jättää Lokari-yhtiöt tyttärensä, englantia opiskelleen filosofian maisteri Outi Laineen hoitoon. Joitakin järjestelyjä on jo suoritettu, mutta lopullista “vallanvaihdosta” ei ole vielä tehty. Laineen mukaan Lokari-yhtiöiden johtamisessa on tärkeää tuntee yrityksen toiminta ja toimintatavat läpikotaisin. Tästä syystä Outi Laine onkin jo pitkään työskennellyt Lokari-yhtiöiden palveluksessa. Sukupolvenvaihdoksen myötä Lokari-yhtiöiden omistus siirtyy tyttärelle ja hänen lapsilleen. Leo Laine toivookin, että tyttären ohella myös lapsenlapset tulevat jossain vaiheessa mukaan yrityksen toimintaan.

5.3 Lokari-yhtiöiden tulokset

Seuraavalla sivulla olevaan janakuvioon (KUVIO 21) on merkitty tarkasteluajanjakson tapahtumia, joilla on ollut vaikutuksia yrityksen toimintaan. Kuvion pystyakseli jakautuu kolmeen osaan, joista ylin kuvaa yrityksen kannalta positiivisia tapahtumia. Keskimäinen, neutraali alue, kuvastaa tapahtumia, joiden positiivista tai negatiivista vaikutusta ei ole pystytty niiden tapahtumahetkellä määrittelemään. Pystyakselin alaosan negatiiviselle alueelle on puolestaan merkitty ne tapahtumat, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan negatiivisesti. Kuvioon sijoitetut “tapahtumapallot” on numeroitu, ja niihin liittyvät tapahtumat on listattu janakuvion alle. Tämän jälkeen yrityksen tapahtumia ja ominaisuuksia tarkastellaan tähän tutkimukseen valitun viitekehäyksen puitteissa.



KUVIO 21. Yhteenveto Lokari-yhtiöiden tapahtumista 1985 - 1997.

1. Leo Laine Ky muutettiin Leo Laine Oy:ksi, toiminnot yhdistettiin.
2. Lamavuosien tappiot näkyivät yrityksen tuloksessa.
3. Lamasta selvittiin ilman henkilöstön irtisanomisia.
4. Lokari Sverigen alasajo.
5. Lokari Euroopan kymmenen suurimman muoviosien valmistajien joukossa.
6. Ympäristö- ja tuotevastuuasiat huomion keskipisteenä.
7. Lokarille myönnettiin Suomen ainoana muovialan yrityksenä kaikki toiminnot kattava laatusertifikaatti.
8. Sukupolvenvaihdos lähitulevaisuudessa.

5.3.1 Lokari-yhtiöt menestysnäkökulmasta tarkasteltuna

Peters ja Waterman ovat tutkimuksensa pohjalta esittäneet kahdeksan menestyksen syntyyn vaikuttavaa perustekijää. Näistä Lokari-yhtiöihin on liitettävissä muun muassa asiakasläheisyys, itsenäisyys ja yrittäjäys, tuotannon kohottaminen ihmisten avulla sekä lestissään pysyminen. Lokari-yhtiöissä asiakaskeskeisyyttä ja sitä kautta palvelun pakkomiellettä kuvastaa toimitusjohtaja Laineen ajatus siitä, että asiakkaan tyytyväisyys on se lopputulos, johon koko henkilökunta ja yritys pyrkivät. Palveluhalukkuudesta kertoo

myös panostaminen tuotteiden laatuun. Tuottavuuden kohottaminen ihmisten avulla tulee Lokari-yhtiöissä esiin Leo Laineen näkemyksestä, jonka mukaan ihmisille pitää taata turvallisuus, hyvinvointi ja tavoitteellisuus. Yhtiössä työntekijöitä kohdellaan yrittäjinä, joille annetaan suuri toimintavapaus. Henkilökuntaan panostetaan myös koulutuksen kautta. Lestissään pysymistä Lokari-yhtiöissä kuvastaa pidättäytyminen tutulla toimialalla. Yhtiö ei ole lähtenyt laajentamaan alueille, jotka eivät ole kuuluneet sen ydinosaan piiriin, muovibisnekseen. Lokari-yhtiöiden kohdalla ei voida myöskään puhua monimutkaisesta organisaatorakenteesta. Yhtiön johto on lähinnä yhden miehen, yrityksen perustaja ja omistaja Leo Laineen käsissä. Työntekijöitäkin yhtiössä on toiminnan volyymin huolimatta vain noin sata, mikä lisää osaltaan organisaation joustavuutta ja tehostaa toimintoja. Johdon keskittymisen ja työntekijöiden itsenäisyyden korostamisen kautta Lokari-yhtiöissä toteutuu myös Petersin ja Watermanin edellyttämä menestymiselle olennainen komponentti, samanaikainen tiukkuus ja väljyys.

Leo Laineen mukaan merkittävien sidosryhmien toiveet ja vaateet on huomioitava ja sitä kautta löydettävä kultainen keskitie, jota pitkin kuljetaan. Tämä kuvastaa Petersin ja Austinin menestyvän yrityksen toiminnan perusmallin toteutumista Lokari-yhtiöiden osalta. Mallin mukaan menestys vaatii johtajan laskeutumista asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden merkittävien sidosryhmien pariin. Leo Laine korostaakin organisaation sisäisten vuorovaikutussuhteiden toimivuutta sekä tyytymättömyyttä kehityksen alkuunpanevana voimana. Tyytymättömyyden merkitys tulee esille myös Millerin teoksessa "The Icarus Paradox", joka käsittelee liiallisen tyytyväisyyden tunnetta organisaation tuhoon johtavana ominaisuutena. Millerin esittämistä neljästä kehityskulusta Leo Lainetta ja Lokari-yhtiöitä kuvaa ehkä parhaiten uutta luova pioneeri, joka on energinen keksijä, ja jolla on kyky innostaa muita. Laineesta tai hänen yrityksestään ei voida kuitenkaan löytää negatiivisen kehityskulun lopputuloksen, pakenijan, piirteitä. Pakenijalle innovoinnista tulee pakkomielle. Hänen kehittämiensä uudet tuotteet eivät vastaa enää asiakkaiden tarpeisiin, jolloin toiminta ajautuu kannattamattomaksi.

5.3.2 Lokari-yhtiöt johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna

Leo Laine perusti Lokari-yhtiöt aikoinaan itse kehittämänsä tuotteen ympärille. Yli 30 vuotta kestäneen yrittäjyyden ja alalla toimimisen kautta hänelle on luonnollisesti kertynyt laaja näkemys ja tuntemus niin yrittäjyydestä, omasta yrityksestään kuin edustamastaan toimialastakin. Laineen omaama toimialatuntemusta kuvastaa muun muassa hänen suosionsa puhujavieraana ja alan asiantuntijana eri tilaisuuksissa. Leo Laine on energinen johtaja, jolla riittää motivaatiota yrityksen johtamisen lisäksi myös jatkuvaan tuoteinnovointiin ja tulevaisuuden suunnitelmien tekemiseen. Esille tulleiden seikkojen valossa häntä voidaankin pitää Kotterin kuvaamana tuloksellisena johtajana. Poiketen Kotterista Laine ei kuitenkaan korosta tarvetta johtaa. Päinvastoin hän kannustaa kaikkia työntekijöitään yrittäjyyteen ja oma-aloitteisuuteen. Johtajan rooli merkitsee Laineelle vastuuta työntekijöistä ja yhteiskunnallisten velvoitteiden hoitamisesta. Hyvää johtajaa Laine itse kuvaa sellaiseksi, jota alaiset voivat kunnioittaa ja jota he voivat pitää esimerkkinään. Juuri esimerkin näyttäminen on Laineen mukaan tärkeää, sillä muu henkilökunta samaistuu yleensä johtajaansa. Johtajaa esimerkinnäyttäjän roolissa ovat korostaneet myös tutkijat Kouzes ja Posner.

Yrittäjyyden ja oma-aloitteisuuden merkitystä pidetään Lokari-yhtiöissä tärkeänä. Kouzes ja Posner ovat tutkimustuloksissaan puolestaan korostaneet ryhmätyön merkitystä. Lokari-yhtiöissä korostuvat yrittäjyys ja oma-aloitteisuus eivät kuitenkaan välttämättä sulje pois ryhmätyön mahdollisuutta yhtenä työskentelymuotona. Henry Mintzbergin kaikki johtajan työroolit on liitettävissä Lokari-yhtiöiden toimitusjohtaja Leo Laineeseen, joka on yhtiön perustaja, toimitusjohtaja ja keulakuva. Henkilöstösuhderooleista Leo Laineessa korostuvat keulakuva ja johtaja. Laine ei välttämättä enää pidä kaikkia lankoja tiukasti käsissään, mutta virallisissa yhteyksissä hän toimii yrityksen keulahahmona. Johtajan rooli tulee esiin henkilöstöpolitiikan kautta. Laine on luonut yritykseen oman henkilöstöpolitiikan, jonka mukaan kaikkia työntekijöitä kohdellaan yrittäjinä. Päätöksentekorooleista Laineessa korostuu yrittäjä, resurssien allokoiija ja neuvottelija. Nämä tulevat esiin yhtiön omistamisen ja yrittäjyyden kautta. Leo Laineen kertoman mukaan tulevaisuudessa Lokari-yhtiöitä tulee johtamaan hänen tyttärensä Outi Laine. Olemassaolevien tietojen

pohjalta ei voida kuitenkaan tulkita, onko Mintzbergin kuvaamista johtajan työrooleista jo tässä vaiheessa joitakin siirtynyt Outi Laineelle tai jollekin muulle yrityksen työntekijälle.

Bennis ja Nanus ovat puhuneet johtajan emotionaalisesta viisaudesta, joka korostaa muun muassa uskoa toisiin ihmisiin riskeistä huolimatta. Laine on aina uskonut työntekijöihinsä, mikä tulee esiin yhtiön henkilöstöpolitiikassa eli yrittäjyysajattelussa. Lisäksi Leo Laineen johtajapersoonassa ilmentyvät Bennisin ja Nanuksen kuvailemat neljä johtajuuden pätevyysaluetta, joita ovat huomion kohdistaminen vision avulla, tarkoituksen antaminen viestinnän avulla, luottamuksen luominen kannanmäärittämisellä sekä itsensä alttiiksi paneminen. Viimeksi mainitut strategiat tulevat esiin yrittäjyyden ja yrittäjyysajattelun kautta. Lokarin toiminnassa on selkeä visio, joka osaltaan pohjautuu yrityksen pitkäaikaiseen toimintaan alalla. Koska kyseessä on pieni organisaatio, työntekijä on lähellä johtajaa ja tätä kautta voidaan tulkita, että tarkoituksen antaminen viestinnän avulla toteutuu organisaatiossa. Johtajuuskapasiteettia määriteltäessä on kuitenkin muistettava Kotterin esiin nostama ajatus mielipiteiden subjektiivisuudesta. Tässä tutkimuksessa Lokari-yhtiöiden johtajuutta käsitellään ainoastaan toimitusjohtajan näkökulmasta, millä saattaa osaltaan olla vaikutusta tutkimustuloksiin.

5.3.4 Lokari-yhtiöt sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna

Lokari-yhtiöissä sidosryhmien merkitys on tiedostettu. Leo Laineen näkemyksen mukaan merkittävien sidosryhmien toiveet ja vaateet on huomioitava osana yritystoimintaa. Erityisesti hän on korostanut asiakkaiden ja henkilökunnan merkitystä. Laineen mielestä johtajan on hoidettava velvoitteet yhteiskuntaa ja henkilökuntaa kohtaan. Hän pitää kunniasiana sitä, että yhteiskunnan asettamat velvoitteet on hoidettu. Korkeasta yhteiskunnallisesta velvollisuudentunnostaan huolimatta Laine kritisoi valtiovaltaa, joka kohtelee hänen mielestään yrittäjiä valtion palkattomina virkamiehinä. Toimintapolitiikkansa mukaisesti Lokari-yhtiöt ei hoida pelkästään lakisääteisiä velvoitteitaan, vaan se panostaa myös työntekijöidensä viihtyvyyteen. Laineen mielestä ihmisille pitää taata turvallisuus, hyvinvointi ja tavoitteellisuus. Hän toivookin henkilöstön kokevan työpaikan toiseksi kodikseen. Archie B. Carrollin jaottelun mukaan Lainetta voidaan pitää moraalisenä johtajana. Moraalinen johtaja ei hoida velvoitteitaan vain

lakipykälien mukaan, vaan hän on huomionnut toiminnassa myös eettiset seikat. Henkilökunnan viihtyvyys on erittäin tärkeää Leo Laineelle, joten moraalista johtajuutta voidaan perustella Leo Laineen toteuttamalla ihmisläheisellä johtajuudella.

Evanin ja Freemanin sidosryhmäteorian periaatteen mukaan johdon tulee toimia välittäjänä sidosryhmien ja organisaation välillä. Leo Laineen voidaan tulkita omaksuneen sidosryhmien ja yrityksen etujen yhteensovittamisen tärkeyden. Tämä tulee esiin hänen mielipiteestään, jonka mukaan johtajan tulee omata laaja katsontakanta yritykseen ja sitä ympäröivään yhteiskuntaan sekä huomioida kaikkien yrityksen kannalta merkittävien sidosryhmien toiveet ja vaateet.

5.3.5 Yhteenveto Lokarin tuloksista

Lokari-yhtiöt voidaan tulkita menestyväksi yritykseksi tarkasteltaessa yrityksen toimia valitun viitekehyksen puitteissa. Yhtiön toimintaa kuvastaa sidosryhmäajattelun ja melko vahvan johtajuuden onnistunut yhteensovittaminen. Myös viitekehyksen tarjoamien menestykseen vaikuttavien ominaisuuksien esiintyminen yhtiön toimintamuodoissa on suurelta osin ilmeistä. Petersin ja Watermanin menestystekijät tulevat kaikki Lokari-yhtiöissä jollakin tasolla esille. Toimintahakuisuuden vaatimukseen ei tosin voida löytää suoraa vastausta siinä muodossa kuin tutkijat ovat ominaisuuden tulkinneet. Samoin sisäisen viestinnän todellinen taso ei tule tutkimuksen kautta esille. Voidaan kuitenkin päätellä, että yrittäjähenkisessä yhtiössä viestintä toimii, mitä ajatusta puoltaa myös henkilöstön suhteellisen pieni määrä. Petersin ja Watermanin menestystekijöiden ohella myös Petersin ja Austinin menestyvän yrityksen toimintamalli sopii hyvin Lokari-yhtiöiden toimintatapaan.

Toimitusjohtaja Leo Laineessa voidaan tulkita olevan viitekehyksen kuvaamia "hyvän johtajan" ominaisuuksia, sillä hänen toimintatavoistaan voidaan löytää yhtäläisyyksiä Kotterin, Kouzesin ja Posnerin, Bennisin ja Nanuksen sekä Mintzbergin teorioihin. Sidoryhmistä keskeisessä asemassa Lokari-yhtiöissä ovat olleet asiakkaat ja työntekijät. Rahoittajien rooli ei korostu, mutta yhteiskunnan ja valtiovallan merkitys toimintaa ohjaavina tekijöinä tulee painokkaasti esille. Martti O. Hosian Lokari-yhtiöistä ja Leo

Laineesta vuonna 1985 antama kuva vastasi melko tarkasti suoritettun tutkimuksen yhteydessä muodostunutta kuvaa yhtiöstä ja sen johtajasta.

6 EKE

Seuraavassa esitellään Martti O. Hosian näkemys EKE:stä, sen menestystekijöistä ja johtaja Bertel Ekengrenistä vuonna 1985. Hosian kuvaamia johtajan ominaisuuksia tarkastellaan johtajan pään avulla. Vuoden 1985 tilannekuvausta seuraa yrityksen vuosien 1985 - 1997 kehitystarkastelu.

6.1 EKE ja Bertel Ekengren Hosian mukaan vuonna 1985

Bertel Ekengren perusti Insinööritoimisto Bertel Ekengrenin vuonna 1961. Vaatimattomissa oloissa aloittaneen toimiston ensimmäinen toimeksianto oli rakenteiden suunnittelu Tapion torniin Espoossa, josta seurasi lisää töitä ja kasvavaa mainetta. Ekengren alkoi suunnitella myös ATK-ohjelmia, mutta todettuaan sen vievän liikaa aikaa hän päätti luopua siitä ja aloitti rakennuttajapalvelun, jonka ensimmäisiä töitä oli muun muassa Pasilan messukeskus.

Merkittäväksi kehitysaskeleeksi Ekengrenin yrityksen kannalta muodostui tavallinen turistimatka Moskovaan, jossa hän sattumalta tutustui saksalaisiin, kaasuputken rakentamisesta neuvotteleviin henkilöihin. Heidän ehdotettuaan yhteistyötä Ekengrenistä tuli yksi rakennusprojektin tekijä, ja kanava Neuvostoliiton markkinoille oli auki. Projektia seurasi lukuisa määrä uusia töitä Neuvostoliittoon samaan aikaan kun kotimaan rakentamisen kustannustaso jatkuvasti nousi. Turvatakseen tulevaisuutensa Ekengrenin yritys päätti keskittyä projektitarjouksiin, uuteen tekniikkaan sekä kiinteistöihin.

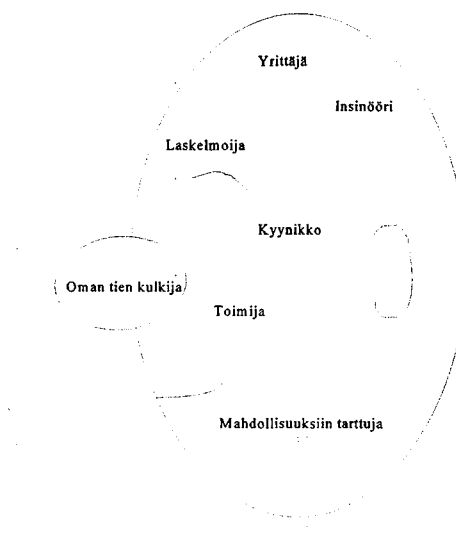
Vuoteen 1985 mennessä Ekengrenin insinööritoimistona aloittaneesta yrityksestä oli kasvanut 12 yhtiöstä muodostuva kansainvälinen konserni, jonka ytimen yhä muodosti Insinööritoimisto Bertel Ekengren. Yhtiöiden hallinnosta huolehti EKE-Finance Oy, joka toimi niin rahoitusyhtiönä kuin pankkina lainaamalla omille yhtiöilleen rahaa. Muut yhtiöt olivat EKE-Engineering Oy:n Rakennustoimisto Tuuli & Pihlaja ja Rakennustoimisto E & B Oy, Insinööritoimistoon liittyneet Ekekont, EKE-Panels ja Antti Bergman Oy, EKE-Automationion Oy:n kuuluneet KLT-Elektroniikka, Konsulttirengas-Konsultas yhtiöt sekä Saksassa toiminut Gesellschaft für EKE Digitale Automation mbH. Itä-länsikauppaa

harjoittavaan kauppahuone EKE-Trading Oy:ön kuuluivat EKE AG Sveitsissä sekä Bertel Ekengren Svenska AB Ruotsissa.

EKE-yhtiöiden toiminta 1980-luvun puolivälissä oli erittäin menestyksekkästä. Rahaa tuli erityisesti idästä, ja yrityksen menestys aiheutti joissakin piireissä jopa kateutta. Ekengreniä pidettiin “yksityisyrittäjänä, joka on luonut yrityksensä itse”¹³⁶. Samalla hänen ympärillään leijui eräänlainen arvoituksellisuus ja mystisyys, sillä Ekengren oli mies, jonka ei tarvinnut selitellä tekojaan. Jotakin tekojen puolesta puhui muun muassa huippuvuonna 1983 - 1984 EKE:n maksamat verot, joita kertyi 44 miljoonaa markkaa muiden suomalaisten suurrakentajien verojen ollessa kymmenen miljoonan veromarkan tietämällä.

Ekengren kuvaili itseään vuonna 1985 tekniikkaan tukeutuvaksi insinööriksi, ei niinkään liikemieheksi. Menestyneiden projektien takana tuntui olevan insinöörin piirustuslauta ja sen takana vietetty aika. Yksinäinen susi piti itseään lisäksi epäsosiaalisena ihmisenä, vaikkakin sosiaalisia taitoja epäilemättä tarvittiin liiketoiminnan menestyksekkäässä hoitamisessa. Halu ja pyrkimys itsenäisyyteen ilmeni kuitenkin Ekengrenin toiminnassa monin tavoin. Jotakin hänen maailmankuvastaan kertoi myös lausahdus:

*Kun ei tarvitse kenellekään vastata, voin ottaa suurempia riskejä.*¹³⁷



KUVIO 22. Bertel Ekengrenin johtajuusprofiili Hosian mukaan.

¹³⁶ Hosia 1985, 34.

¹³⁷ Hosia 1985, 42.

Edellisen sivun kuvioon (KUVIO 22) on koottu Bertel Ekengrenin johtajan ominaisuudet Martti O. Hosian näkemyksen mukaan.

6.2 EKE 1985 - 1997

Eken kehitystarkastelu vuosilta 1985 - 1997 on synteesi Kauppalehti Option, Suomen Kuvalehden ja Talouselämän artikkeleista sekä yrityksen tilinpäätöstiedoista. Lisäksi satunnaisesti on käytetty muita lähteitä, jolloin näihin on viitattu erikseen. Tietämyksen syventämiseksi suoritettiin myös yrityksen toimitusjohtaja Bertel Ekengrenin haastattelu Espoossa 9.9.1998. Tarina sisältää suoria lainauksia Bertel Ekengrenin haastattelusta, jolloin teksti on sisennetty ilman lähdemerkintää. Kehitystarkastelua seuraa yrityskohtaiset tulokset.

6.2.1 EKE 1980-luvun lopulla: Kukoistavaa Neuvostoliiton kauppaa

Vuodesta 1985 eteenpäin EKE jatkoi toimintaansa edelleen voimakkaasti itään tukeutuen. Rakennushankkeet siellä olivat hyvinkin paljon toisistaan poikkeavia, mutta pääosin melko mittavia. Joukossa oli myös hyvin pitkän aikavälin hankkeita. EKE rakensi paljon olemassa olevaan periaatteeseensa tukeutuen: monet hankkeet toteutettiin ns. avaimet käteen periaatteella suunnittelupöydältä toimivaan loppuratkaisuun. Vaikka toiminnan pääpainon voitiin sanoa olevan Neuvostoliitossa, toteutti EKE monia projekteja myös kotimaassa. Muun muassa asuntotuotannossa EKE vei läpi mittavia projekteja suunnitellen kokonaisia asuntoalueita Insinööritoimisto Bertel Ekengren Oy:n nimissä. Rakennustoimisto Tuuli ja Pihlaja Oy taas suoritti mittavia yksittäishankkeita jäähalleista hotelleihin höystettynä mittavilla saneerauskohteilla, joista esimerkkinä Ateneumin taidemuseo. Rakentamisen ohella merkittävä painopistealue oli elektroniikka, erityisesti erilaiset valvontajärjestelmät sekä autoteollisuuden automaatiojärjestelyt. EKE toimi 1980-luvun lopulla myös kauppahuoneena tuoden maahan muun muassa sementtiä, terästä ja muita metalleja. Lisäksi EKE valmisti erilaisia katto-, seinä ja lattiapaneeleja sekä pyrki kehittämään metallien kierrätystä teollisuudessa.

EKE toteutti rakennushankkeitaan hyvin monipuolisesti eri toimialoille. Yritys sai suorittaakseen muun muassa merkittäviä projekteja yhdistämällä rakennustaitonsa ja autoteollisuuden automaatio-osaamisensa. Näitä hankkeita toteutettiin sekä kotimaassa että muualla Euroopassa. Projekteihin kuuluivat esimerkiksi robotti- ja hitsauslinjoja Saabille, akselityöpajoja Sisulle ja automatisoituja palvelukeskuksia Fordille. Merkittävin hanke oli kuitenkin erittäin mittava, 1987 - 1993 suoritettu autoteollisuuden tieteellis-teknisen tutkimus- ja kehityskeskuksen suunnittelu ja toteutus Togliattiin, Neuvostoliittoon. Tämä on ollut myös Bertel Ekengrenin henkilökohtaisesti mieluisin hanke yhtiön historiassa. Huimia mittasuhteita kuvaavat hankkeen 86 miljoonan dollarin hinta sekä valmistuneiden rakennusten yli 100 000 neliömetrin pinta-ala. Toinen toimiala, jolla EKE toteutti ensimmäisen hankkeensa 1980-luvulla, oli rautatiet. Kysymyksessä oli seitsemän valmistusverstaan toimittaminen Neuvostoliiton rautatieministeriölle 1980 - 1987. Satama- ja laivanrakennusalan kanssa EKE oli toiminut yhteistyössä jo 1970-luvulla ja toteutti sinne projekteja myös 1980-luvun lopulla. Merkittävimpinä voidaan mainita Tallinnan sataman rakennushanke sekä loistoristeilijä Fantasyn sisustuksen toteuttaminen Masa Yardsille. Elintarviketeollisuuden hankkeena EKE puolestaan aloitti makkaratehtaan rakentamisen Neuvostoliittoon. Lisäksi mittava, koko vuosikymmenen kestänyt hanke, oli 32 kylmävaraston rakentaminen niin ikään itänaapuriin.

1980-luvun loppuvuosina EKE:n liikevaihdossa ja tuloksessa esiintyi merkittävää vaihtelua. Tämä lienee hyvin tyypillistä tällaiselle erillisiä projekteja toteuttavalle rakennusyriitykselle. Vuoden 1985 korkea (703,0 Mmk) liikevaihto selittyi 18 kuukauden tilikaudella. Vuoden 1986 liikevaihto oli lähes 600 miljoonaa markkaa, mutta kahtena seuraavana vuonna se laski alle 400 miljoonaan markkaan. Vuonna 1989 saavutettiin jälleen korkea, lähes 800 miljoonan markan liikevaihto. Myös tuloksen vaihtelu tänä aikana oli merkittävää. Vuonna 1988, ainoana 1980-luvun lopun tappiovuotenaan, EKE teki lähes kolme miljoonan markan tappiot, kun taas parhaimmillaan tulos oli noin 8,5 miljoonaa markkaa voitollinen vuonna 1989.

Bertel Ekengrenin toiminnassa ihmetystä herätti hänen taituruutensa idänkaupassa. Näytöt olivat huippuluokkaa ja Ekengreniä pidettiin suoranaishana kaupallisena hurmurina ja

edelläkävijänä sopeutumisessa uusiin haasteisiin. Ristiriitaisilta kuulostivat silloin ja yhä tänä päivänä Ekengrenin itsensä arviot osaamisestaan:

Mitä ei ennen tarvittu, niin oli myynti, me vaan tuotettiin. ... Me on tehty työtä. ... En mä oo mitenkään asiakkaita koskaan kosiskellut. ... Pitää olla lojaali, se on tärkeintä. ... Mua on aina pyydetty.

Asiakkaan turha vaivaaminen on ollut EKE:llä kiellettyä. Tarjouksen teon jälkeen asiakkaan perään ei turhaan soitella. Yhteyttä on toki pidettävä, mutta harvoin ja tällöin täysipainoisesti. "Kun asiakkaan luo menee, pitää olla jätettävänä enemmän kuin tämä on pyytänytään"¹³⁸, kommentoi Ekengren.

Vaikka 1980-luvun loppu oli kukoistuksen aikaa EKE-yhtiöissä, alkoivat muutoksen merkit vähitellen näkyä idänkaupassa. Huolimatta siitä, että EKE osoitti sopeutumiskykyään muutosten keskellä, alkoi kaupankäynti itään tuottaa vuosikymmenen vaihteen tienoilla entistä suurempia vaikeuksia. Asiakkaiden varat alkoivat vähentyä ja vastaavasti luottohalukkuus kasvaa. EKE jatkoi sinnittelyään, vaikka tänä päivänä Bertel Ekengren toteaaikin:

Idässä meni hyvin, kunnes tuli tää Perestroika ja näin jälkeenpäin sanoisin, että sieltä olis pitänyt lähteä mahdollisimman äkkiä pois. ... Oltiin kuitenkin siellä pahasti kiinni.

Ekengren myöntää myös sen, että EKE-yhtiöt toimi tuolloin hyvin voimakkaasti idän varassa. Pikku hiljaa irtautuminen idänkaupasta tuli kuitenkin välttämättömäksi uudelle vuosikymmenelle siirryttäessä. Toiminta idän suunnalla jatkuu kuitenkin yhä tänä päivänä öljykaupan merkeissä.

6.2.2 EKE 1990 - 1997: Takaisin kotiin

Uudelle vuosikymmenelle siirryttäessä EKE:n hankkeet idässä eivät suinkaan loppuneet. Monia edellisellä vuosikymmenellä aloitettuja suuria hankkeita vietiin loppuun ja myös

¹³⁸ Talouselämä 26/1986, 64.

täysin uusia pienempiä projekteja toteutettiin. Suurin loppuun vietävä hanke oli aiemmin mainittu Togliattin jättiläismäinen autoteollisuuskeskus, jonka rakentaminen kesti vuoteen 1993 asti. Samoin edellisellä vuosikymmenellä aloitetut makkaratehtaan ja kylmävarastojen rakentaminen saatettiin päätökseen. Kokonaan uutena elintarviketeollisuuden hankkeena rakennettiin lisäksi meijeri. Muita hankkeita olivat automatisoitu varasto leningradilaiselle dieselmoottorien valmistajalle, öljyputki Kazakstaniin, 48 asuinparakkia öljynporaajille, öljy-/kaasuvoimala, vedenpuhdistuslaitos, kaukolämpöverkko sekä vesi- ja viemäriverkosto pumppaamoinen. Loppuajan hankkeet toteutettiin samalla alueella Kazakstanissa. EKE:n toiminnan laajuutta itämarkkinoilla vielä 1990-luvulla kuvaa toteutettujen hankkeiden kokonaisarvo, joka oli noin 100 miljoonaa USA:n dollaria. Idänkaupan tärkeyttä EKE:lle ja johtajalleen Bertel Ekengrenille kuvaa haikean tuntuinen vastaus kysymykseen, miksi yritys yhä tänään on olemassa:

Idänkaupan loputtua olis kannattanut lopettaa.

Ekengren koki idänkaupan loppumisen ilmeisesti raskaana henkilökohtaisena tappiona: kotimaan säännellyt rakennusmarkkinat eivät tunnu idänkaupan osajasta kotoisilta.

Kuten aiemmin mainittiin, ei toiminta idässä loppunut kokonaan, vaikka rakennushankkeita EKE ei siellä enää toteutakaan. EKE-yhtiöt tuo nimittäin Suomen öljystä noin 10 prosenttia. Öljykauppaan ajaututtiin hieman sattumalta eteentulleeseen tilanteeseen tarttuen, kuten Bertel Ekengrenin toimintatapoihin on kuulunut. Togliattin autoteollisuuskeskuksen valmistuttua maksuksi tarjottiin rahan puuttuessa autoja. Koska tämä ei kuitenkaan tullut maksuna kysymykseen, vaihdettiin maksuvälineeksi öljy. Tästä alkoi öljyntuonti Neuvostoliitosta, nykyisin Venäjältä. Muutoin Ekengren ei enää näe Venäjän markkinoita mahdollisuutena. Maa, jossa "ei investoida, vaan jokainen kahmii rahaa keinoja kaihtamatta", ei tarjoa menestymisen mahdollisuuksia. Vanha itämarkkinoiden tuntija myöntää voimattomuutensa tämän päivän tilanteessa:

Mitä enemmän tunnen Venäjää, sitä vähemmän sitä tunnen.

Idänkaupan romahdettua EKE on jatkanut rakennushankkeitaan Suomessa lähinnä asuntorakentamisen puolella laajoja aluehankkeita toteuttaen. Asuntorakentamisen ja öljykaupan lisäksi EKE:n kolmas päätoimiala on junaelektroniikka. Tämän toimialan suuret hankkeet EKE aloitti tämän vuosikymmenen alussa ja osa niistä jatkuu yhä. EKE-Electronics Ltd toimittaa EKE-Trainnet Train Management System -valvontajärjestelmiä juniin. Järjestelmä valvoo vaunuissa ja vetureissa jokaista merkittävää osaa, ohjaa toimintoja ja ennakoi huoltotarpeen. Kaksi merkittävää hanketta EKE-Electronics vei päätökseen vuosikymmenen alkupuolella, kun 1991 - 1994 EKE-Trainnet -järjestelmät toimitettiin Englannin kanaalin Eurotunnelin junien 640 vaunuun sekä Lontoon metron 680 vaunuun. Sen sijaan kotimaassa hankkeet Valtion Rautateiden kanssa jatkuvat edelleen. EKE-Electronics on vuodesta 1990 eteenpäin toteuttanut hanketta, jonka puitteissa se toimittaa VR:lle valvontajärjestelmän sataan vaunuun. Lisäksi tarkoituksena on toimittaa vetureihin 597 törmäystaltiointilaitteistoa sekä 760 nopeusmittaria.

Laman aikana EKE toimi vielä voimakkaasti ulkomailla. Idässä suuret projektit olivat kesken ja junaelektroniikan Englannin projektit osuivat näiden kanssa samaan aikaan. Kotimaassa rakentaminen oli Ekengrenin mukaan ajettu piippuun hirveillä säännöksillä. Tästä EKE kuitenkin selviytyi ilmeisesti melko pienin kolhuin juuri ulkomaan toimintojensa avulla. Jälkeenpäin Bertel Ekengren harmitteli vain sitä, että laman aikana olisi pitänyt olla rohkeampi, koska silloin oli paljon hyvää myynnissä halvalla. Nykyistään tilannetta Ekengren tapansa mukaan vähättelee toteamalla, että viime aikoina pyrkimys on ollut vetää matalaa profiilia. Yrityksen kokokin on tullut nykyisiin mittoihinsa lähinnä sattumalta. Tarkoitus ei ole ollut koskaan rakentaa suurta yritystä. Nykyään EKE-yhtiöiden liikevaihto on noin 700-800 miljoonaa ja henkilöstömäärä hieman yli 200 henkeä. Ekengren muistelee kuitenkin mieluummin ensimmäistä yritystään:

Meitä ei ollut kuin neljä. Työtä oli valtavasti, päivät oli pitkiä ja vaimo hoiti kirjanpidon ja kaikki oli hirvittävän yksinkertaista.

Hänen mielestään yrityksen ideaalikoko on seitsemän henkeä. Toisaalta hän uskoo, että aika on ajanut ohi hänen kaltaisestaan "entreprenöörijohtajasta".

Liikevaihdon ja tuloksen suuri vaihtelu jatkui EKE:ssä myös 1990-luvulla. Suurimmillaan liikevaihto oli vuonna 1990, jolloin se ylitti 900 miljoonan markan rajan. Tästä tuli vielä noin puolet idänkaupasta. Koko tarkastelujakson alimmalla tasolla liikevaihto käväisi vuonna 1994, mutta on jatkanut sen jälkeen tasaista nousuaan saavuttaen vuonna 1997 jälleen lähes 800 miljoonan markan tason. Liikevaihdon vaihtelun ohella myös tulos vaihteli merkittävästi. Vuonna 1991 EKE teki ainoan 1990-luvun tappiollisen tuloksensa, jolloin tulos painui tappiolliseksi noin puolen miljoonan markan verran. Sen sijaan vuonna 1997 yritys sai aikaan koko tarkastelujakson parhaan tuloksen, noin 18 miljoonaa markkaa.

6.2.3 Johtajuudesta ja sidosryhmistä EKE:ssä

Bertel Ekengren on yrittäjä, joka kasvoi yrittäjyyteen jo lapsuudessaan. Hän aloitti "yrittäjänuransa" maatalouskerhosta hoitamalla aarin kokoista puutarhapalstaa. Hänen mielestään mahtavinta jo nuorena oli hyödyksi olemisen tunne. Ydinfysiikkaa pääaineenaan opiskelleesta diplomi-insinööri Ekengrenistä piti tulla tiedemies, mutta todellinen tekeminen - kaupankäynti ja yrittäjyys - veti puoleensa jo 1960-luvun alussa. Rakentajana hän halusi olla pioneeri, joka murtaa vanhoillisen, pieniin palasiin jaetun rakentamisprosessin tekemällä kaiken alusta loppuun, suunnittelusta valmiiseen rakennukseen. Hänen mielestään rakentamisessa ei tarvinnut kuin kolmea:

Yks, joka suunnittelee, yks, joka rakentaa ja yks, joka laskee rahat.

Kaiken lisäksi yksi yritys voi tehdä tämän kaiken. EKE:llä työnjako on mennyt niin, että Bertel Ekengren on pääosin suunnitellut, muut palkolliset ovat toteuttaneet suunnitelmat ja vaimo, Airi Ekengren, on alusta alkaen laskenut rahat.

Yrittäjämäisen otteen Ekengren on pyrkinyt säilyttämään huolimatta yrityksen kasvusta. Hän haluaakin käyttää itsestään ja yrityksestään seuraavaa vertausta:

Meidän organisaatio on pannukakku ja sit mä oon kirsikka keskellä.

Lisäksi omien kielikuviansa mukaan hän on "entreprenöörijohtaja". Roolistaan hän toteaa:

Entreprenööri on kuin taistelussa oleva upseeri. Olosuhteet on ja vihollinen on niin ylivoimainen kuin se on. Omat resurssit on niin pienet kuin ne on. Niin silloin täytyy turvautua ja ottaa se omasta selkänahasta. Kyllä siinä yllättävän moni tulee mukaan.

Johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi hän näkee töiden hankkimisen yritykselle. Tällöin johtajan on oltava se, joka tekee eniten töitä organisaatiossa. Työntekijöitä Ekengren ei ole koskaan suostutellut yritykseensä. Hänen mukaansa ne, jotka ovat viihtyneet yrityksessä, ovat pysyneet työssään, muut ovat saaneet lähteä. Vakiomiehitys on kuitenkin pysynyt hyvin palveluksessa. Viime aikoina pyrkimys on ollut muuttaa työsuhteet enemmän kaupallisiksi alihankkijasuhteiksi, jolloin vastuun myötä työn laatu on parantunut. Suurimpana haittana Ekengren kokee organisaation huonon tiedonkulun, joka lienee juuri koon mukanaan tuomia haittatekijöitä.

EKE:n saavutuksia tutkittaessa näyttää ilmeiseltä, että yrityksessä on tajuttu aina asiakkaan merkitys. Bertel Ekengren saa asian kuulostamaan kuitenkin melko itsestään selvältä toteamalla, että jos ei ole asiakkaita, ei ole töitä. Asiakkaita on pyritty hankkimaan tinkimättömän laadun avulla. Ekengrenin mukaan yritys voi menestyä omaamalla edelläkävijätuotteita, löytämällä olemassa olevia tarpeita tai olemalla niin suuri, että voi käyttää valtaansa lähes mielin määrin. EKE on pyrkinyt kahteen ensimmäiseen. Valitettavasti nyky maailmassa pärjää Bertel Ekengrenin mielestä kaikkein parhaiten juuri kolmannella tavalla. Rakentamisessa ei Ekengrenin mukaan voi tehdä mitään suuria keksintöjä, mutta pyrkimyksenä on ollut viedä hankkeet loppuun. Tätä kautta voinee sitten saada aseman, jossa asiakkaat pyytää töihin, kuten Ekengren sanoo.

Sidosryhmistä puhuttaessa Bertel Ekengren mainitsee, että rahoituksen suhteen EKE on pääosin pärjännyt omillaan. Toisaalta hän mainitsee merkittäväksi sidosryhmäksi verottajan ja toteaa, että verot on maksettu lain vaatimalla tavalla. Viimeksi mainittu sidosryhmä ei liene kaikkein mieluisimpia, sillä siinä määrin kitkerään sävyyn Ekengren ruotii muutoinkin suomalaista yhteiskuntaa ja sen byrokratiaa erityisesti rakennusosalalla.

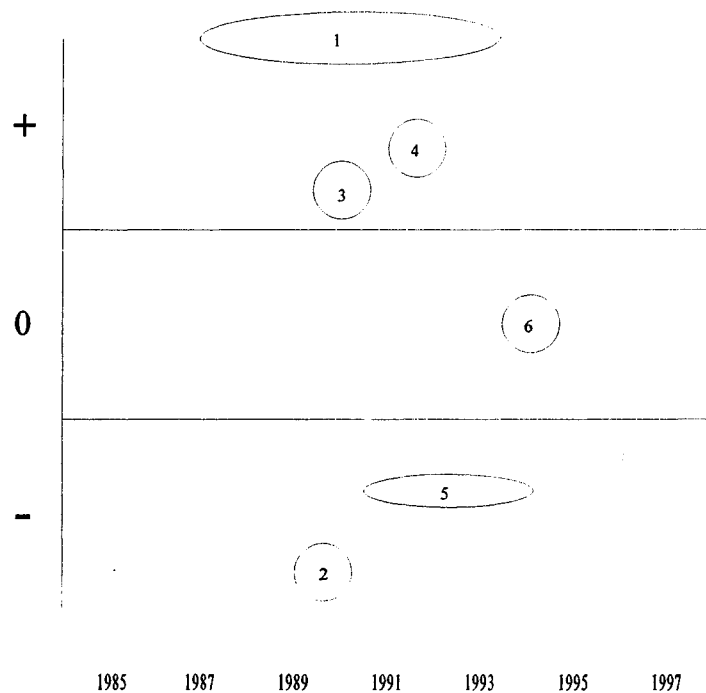
Hirvittävä byrokratia. ... Muualla kun on vapauduttu tästä, niin rakennusosalalle jäi, että yrittäjä ei voi määrätä mitään. ... Keskikokoinen yrittäjä ei voi pärjätä. ... Yksi tai kaksi, jotka pystyy sanelemaan valtiolle. ... Ei jää kuin muutama firma.

Myös rakennusalan sisällä Ekengren näkee turhaa byrokratiaa tulevan siitä, että päättämiseen osallistuvia on aivan liikaa suhteessa toteuttajien määrään. Toisaalta tuotekehittelyn hän näkee liian kalliiksi Suomessa. Hänen mielestään tulevaisuudessa alalla voivat menestyä vain hyvin pienet tai jättiläismäisen suuret yritykset. Muutenkaan vanhaa insinööriä ei miellytä nykyinen rahan määräävä asema, jossa amerikkalaiseen tyyliin saadaan aikaan “valtava myynti, mutta tuotteesta ei välitetä hevonkakkaa”. Pessimismin keskellä hän toteaa valmistelewansa yritystä jo tyttärilleen, mutta sanoo kuitenkin:

Mä oon aina välillä antanu, että mä jään eläkkeelle, mutta sitten on taas muutama sata miljoonaa hävitty, niin mä oon tullu takasin. ... Ei sen takia, että muut olis huonompia toimitusjohtajia, mutta mä oon niinku rakentanu itselleni tän firman. ... Ainoo ongelma on, mikä on hyvin suuri, se on, että ikä tulee päälle, kun elämä on kaikista mielenkiintoisinta.

6.3 EKE:n tulokset

Seuraavalla sivulla olevaan janakuvioon (KUVIO 23) on merkitty tarkasteluajanjakson tapahtumia, joilla on ollut vaikutuksia yrityksen toimintaan. Kuvion pystyakseli jakautuu kolmeen osaan, joista ylin kuvaa yrityksen kannalta positiivisia tapahtumia. Keskimäinen, neutraali alue, kuvastaa tapahtumia, joiden positiivista tai negatiivista vaikutusta ei ole pystytty niiden tapahtumahetkellä määrittelemään. Pystyakselin alaosan negatiiviselle alueelle on puolestaan merkitty ne tapahtumat, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan negatiivisesti. Kuvioon sijoitetut “tapahtumapallot” on numeroitu, ja niihin liittyvät tapahtumat on listattu janakuvion alle. Tämän jälkeen yrityksen tapahtumia ja ominaisuuksia tarkastellaan tähän tutkimukseen valitun viitekehysten puitteissa.



KUVIO 23. Yhteenveto EKE:n tapahtumista 1985 - 1997.

1. EKE:n merkittävin rakennushanke kautta aikojen, Togliattin autokehityskeskus.
2. Idänkaupan vaikeudet alkoivat.
3. Junaelektroniikan ensimmäiset hankkeet.
4. Öljykauppa alkoi.
5. Asuntorakentaminen jumissa Suomessa.
6. Viimeiset suuret rakennushankkeet idässä.

6.3.1 EKE menestysnäkökulmasta tarkasteltuna

Tutkittaessa EKE-yhtiöitä Petersin ja Watermanin menestysnäkökulmasta, käy ilmeiseksi, että yritys ei edusta näiden tutkijoiden ihanteen mukaista menestyvää yritystä. EKE:stä on löydettävissä kahdeksan menestystekijän kanssa yhtäläisiä ominaisuuksia, mutta osaa näistä tekijöistä pyritään suorastaan välttämään. Menestystekijöistä toimintahakuisuus on selvästi EKE:n keskeisiä ominaisuuksia. EKE:n toiminnan perusta on yksinkertaisesti tehdä työtä. Projekteja on vietävä eteenpäin joka hetki joko suunnittelemalla tai konkreettisella

toiminnan tasolla. Toimintahakuisuuden keskeistä piirrettä, viestintää ei voida pitää yrityksen vahvuutena, mutta pyrkimys joustavampaan viestintään on tällä hetkellä Bertel Ekengrenin tärkeimpiä kehittämiskohteita, joten sen merkitys on otettu huomioon. Tämän lisäksi EKE:n keskeisiä vahvuuksia ovat totutusta poikkeavat toimintatavat, joustavuus ja tilanneherkkyys. Toimintahakuisuuden lisäksi asiakasläheisyys toteutuu käytännön toiminnan tasolla pyrkimyksenä parhaaseen mahdolliseen laatuun ja luotettavuuteen sekä ammattitaitoon. Markkinointi ei EKE:llä tule juurikaan edes kysymykseen, mutta tinkimätön laatu tuo asiakkaita yritykselle. Muista Petersin ja Watermanin menestystekijöistä EKE:n osalta toteutuu lestissään pysyminen, yksinkertaiset muodot sekä itsenäisyys ja yrittäjäyys. Lestissään pysyminen tarkoittaa EKE:llä keskeisen rakennus- ja insinööritaidon soveltamista sen eri muodoissa. Tätä vastaan sotii 1990-luvulla aloitettu öljyntuonti, joka on kuitenkin ainoa poikkeus linjasta. Yksinkertaiset muodot toteutuvat Bertel Ekengrenin keskeisessä pyrkimyksessä: vähemmän hallinto- ja suunnitteluhenkilökuntaa, enemmän toteuttajia. Itsenäisyyden puolesta puhuu periaate, jonka mukaan johtaja hankkii yritykseen työt, muut toteuttavat ne.

Perusteltaessa sitä, miksi Bertel Ekengreniä ei voida myöskään pitää Petersin ja Austinin mukaisen kiertävän johtamistavan tyypillisenä toteuttajana, voidaan ottaa esille Petersin ja Watermanin kahdeksan menestystekijän kohtia, joita EKE:llä ei korosteta. On vaikeaa kuvitella Ekengreniä vaeltelemassa henkilöstön keskuudessa tai korostavan vaatimusta kohottaa tuottavuutta ihmisten avulla, jos periaatteita ovat: "henkilöstöä ei suostutella palvelukseen" tai "ne, jotka viihtyvät, pysyvät palveluksessa; jotka eivät viihdy, saavat lähteä". Henkilökunnan viihtyvyyteen ei siis aktiivisesti panosteta. Näin ollen Petersin ja Watermanin mukainen käytännönläheisyys ja arvojen kunnioittaminen eivät myöskään korostu. Myöskään vaeltelu asiakkaiden parissa ei tule kysymykseen, jos pyrkimyksenä on välttää kaikkia ylimääräisiä kontakteja, jotka eivät tuo arvoa asiakkaalle. Asiakkaan huomiota ei kalastella, vaan työt tehdään eleettömästi laatu suunnannäyttäjänä. Millerin jaottelun mukaan Bertel Ekengren on laatujohtajuuteen pyrkivä ammattimies.

6.3.2 EKE johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna

EKE:n voidaan sanoa olevan tiettyssä mielessä "yhden miehen yritys". Tällä tarkoitetaan sitä, että Bertel Ekengen on luonut yrityksensä itse ja itselleen. Yrityksen voidaan siis varmasti sanoa olevan johtajansa näköinen. Näin ollen niin EKE:en kuin Bertel Ekengreniin voidaan yhdistää Kotterin luettelemia ominaisuuksia johtajuudesta menestystekijänä. Yrityksen keskeiseksi omaisuudeksi on johtajansa tavoin muovaantunut tieto, terävä ymmärrys, analyyttinen taito, kyky strategiseen ja moniulotteiseen ajatteluun sekä hyvä arvostelukyky. Niin ikään näytöt ovat vaikuttavia ja maine hyvä. Näytöt ja maine ovat muodostuneet suurten ja onnistuneiden rakennusprojektien tuloksena. Näiden yhteydessä Ekengren on lisäksi osoittanut vakaita otteita ja joustavaa yhteistyökykyisyyttä. Bertel Ekengrenillä on myös syvälle ankkuroitunut tarve johtaa, josta hän ei ole pystynyt luopumaan halustaan huolimatta. Sen sijaan Bertel Ekengren ei ole, eikä yritäkään olla, henkilökohtaisilta arvoiltaan ihminen, joka arvostaa kaikkia ihmisiä ja ihmisryhmiä laajasti. Hän arvostaa kyllä omalla konstailemattomalla tavallaan työntekijöitään ja asiakkaitaan, mutta ei salaile vastenmielisyyttään esimerkiksi virkamiehiä ja suomalaisia päättäjiä tai lainsäätäjiä kohtaan. Hän ei myöskään arvosta länsimaista elämäntapaa, johon kuuluvat muun muassa rahavaltaisuus ja markkinoinnin ylikorostuminen. Näin ollen hän suhtautuu selvän kielteisesti suuriin yrityksiin, jotka käyttävät suurta valtaa. Hän ei pysty salailemaan kaipuutaan itämarkkinoille, jossa hän pystyi enemmän itse sanelemaan pelisääntönsä. Ihmissuhdetaidoiltaan Bertel Ekengren taas on enemmän liikemies, jolla on asialliset suhteet asiakkaisiinsa. Alaisilleen hän ei yritäkään olla mikään "suuri johtaja", vaan vain työnantaja.

Bennisin ja Nanuksen neljästä johtamisstrategiasta korostuvat Bertel Ekengrenin toiminnassa luottamuksen luominen kannanmäärittämisellä ja itsensä alttiiksi paneminen. Etenkin Bertel Ekengrenin omistautuminen asialleen (täydellinen laatu) ja vastuunottaminen (loppuun viedyt projektit, "avaimet käteen") toimivat kannanmäärittäjinä, jotka osoittavat yritykselle suunnan. Näin johdonmukainen toiminta synnyttää luottamusta toimintaan ja antaa yritykselle sen identiteetin. Itsensä alttiiksi paneminen ilmenee Bertel Ekengrenin toiminnassa luovana itsensä alttiiksi panemisena: hän halusi alusta lähtien kyseenalaistaa rakentamisprosessin ja yhä tänä päivänä suunnittelee itse projekteja. Sen

sijaan itseensä alttiiksi panemiseen liittyvä positiivinen itsetunto ei välttämättä ilmene sellaisenaan Ekengrenin toiminnassa. Esimerkiksi rohkea ja joustava toiminta itämarkkinoilla osoittaa sinällään hyvää itsetuntoa, mutta Ekengrenin puheissa se peittyi pikemminkin vaatimattomuuteen ja salamyhkäisyyteen. Itsetuntoa ja toiminnan energisyyttä kohotetaan pikemminkin marttyyrimaisella ympäristön vääryyksien etsimisellä, joka johtaa ikään kuin uhmakkuuteen ja tätä kautta "näytetään niille" -mentaliteettiin.

Kouzesin ja Posnerin tutkimuksessaan löytämistä hyvän johtajuuden ominaisuuksista Ekengren toteuttaa niistäkin vain osaa. Prosessien kyseenalaistamisen, toimintamahdollisuuksien antamisen muille ja esimerkkinä toimimisen voidaan sanoa olevan jopa Ekengrenin tavaramerkkejä. Hän on alun alkaen halunnut asettaa perinteiset prosessit kyseenalaisiksi. Liiallisen työnjaon ja monimutkaisuuden tilalle on luotu yksinkertainen työnjako: suunnittelu, toteutus ja taloudenhoito. Nämä toiminnot Ekengren on halunnut nimen omaan toteuttaa saman yrityksen sisällä. Toimintamahdollisuuksien antaminen muille merkitsee EKE:llä yksinkertaista työnjakoa, jossa Ekengren "hankkii työt" ja muut organisaatiossa tekevät ne. Esimerkkinä toimiminen ilmenee Ekengrenin lähes sankarimyyttinä esittämästä "entreprenöörijohtamisesta", jossa yrittäjä-johtaja repii tarvittavat resurssit selkänahastaan ja saa näin muut seuraamaan esimerkkiä. Kouzesin ja Posnerin tutkimuksen toiminnoista sekä yhteisen näkemyksen inspirointi että rohkaiseminen eivät ole Ekengrenin toiminnan luontaisia ominaisuuksia. Ekengrenin toiminta perustuu operatiivisen työskentelyn ominaisuuksien korostamiseen, kuten laatuun ja luotettavuuteen. Sen sijaan pitkän aikavälin visioita eläkkeelle siirtymistään valmistelevalle Ekengren ei juurikaan suunnittele. On siten mahdollista, että yrityksensä luoneen voimahahmon siirtyminen eläkkeelle voi aiheuttaa tulevaisuudessa tietynlaisen johtajuuskriisin EKE-yhtiöissä. Toinen vähälle huomiolle jäävä toiminto, alaisten rohkaisu ja motivointi, ei ole luontaista Ekengrenin toiminnalle, kuten jo aiemmin on todettu.

Edellä kuvatuista syistä johtuen on helppo todeta, mitkä Mintzbergin johtajan työroolit korostuvat Bertel Ekengrenin toiminnassa. Myös Ekengren joutuu luonnollisesti toimimaan kaikissa näissä rooleissa, mutta toisilla niistä on suurempi painoarvo. Henkilöstösuhderooleista Ekengrenille on luontevin keulakuvan rooli, kun taas

yhteyshenkilön ja johtajan roolit ovat vähemmän painokkaita. Tiedonkäsittelyroolit, tarkkailija, tiedonjakaja ja puhemies, näyttävät ilmentyvän Ekengrenin toiminnassa suunnilleen samanlaisella painoarvolla. Missään näistä rooleista Ekengren ei kuitenkaan vaikuta olevan vahvimmillaan. Omimmalla alueellaan Ekengren on päätöksentekorooleissa. Muutosta alulle paneva yrittäjä, häiriötekijöiden poistaja, resurssien allokoija ja neuvottelija ovat kaikki hyvin luontaisia rooleja Ekengrenille.

6.3.3 EKE sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna

Tutkittaessa Bertel Ekengreniä ja hänen yritystään EKE:ä sidosryhmänäkökulmasta, voidaan tulla johtopäätökseen, jonka mukaan Ekengen ei tässäkään edusta teoreettista ihannetapausta. Sidosryhmistä omistajat ovat tässä tapauksessa pääosin sama kuin johto, joten siinä suhteessa ei ilmene ristiriitoja, koska suunnan määrittää yrittäjä-johtaja itse. Muista sidosryhmistä asiakkaat ovat EKE:n tapauksessa tärkein yhteistyökumppani. Suhteet hoidetaan asiallisesti vastaamalla asiakkaan tarpeeseen vahvalla osaamisella. EKE toimittaa mahdollisimman laadukkaan tuotteen ja saa vastikkeeksi korvauksen. Muita voimavaroja kuin tuoteosaamista ei asiakassuhteeseen juurikaan panosteta.

Suhteessa työntekijöihin ajattelutapa on samankaltainen: työntekijä hoitaa tehtävänsä ja saa palkan, siinä kaikki. Voitaneen jopa sanoa Ekengrenin suhtautuvan työntekijöihin amoraalisesti. Tämä tarkoittaa, että lain kirjainta noudatetaan, mutta taloudellisen vastikkeen lisäksi työntekijöiden tarpeisiin ei erityisesti kiinnitetä huomiota. Myöskään suhteita päättäjiin ja viranomaisiin ei pyritä aktiivisesti hoitamaan. Toiminta on lain mukaista; verot maksetaan ja säännöksiin tyydytään. Tähän sidosryhmään Ekengrenin suhtautuminen on jopa jossain määrin vihamielistä. Ulkopuolisia rahoittajia EKE ei toimintaansa ole juurikaan tarvinnut. Niin tässä kuin muissakin suhteissa ilmenee EKE:n kaikinpuolinen itsenäisyys.

6.3.4 Yhteenveto EKE:n tuloksista

EKE-yhtiöt on menestyvä yritys mitattaessa menestystä lukujen valossa. Lama-ajat mukaan lukien EKE on tehnyt tappiollisen tilinpäätöksen vain kaksi kertaa vuoden 1985 jälkeen.

1990-luvulla yritys on pienen notkahduksen jälkeen onnistunut nostamaan liikevaihtoaan ja tulostaan voimakkaasti tehden jopa parhaan tuloksensa koko tarkastellulla aikavälillä. Sen sijaan tarkasteltaessa menestystä eri tutkijoiden näkökulmista, ei EKE-yhtiöt eikä johtaja Bertel Ekengren edusta tutkijoiden ihannemallia menestys-, johtajuus- tai sidosryhmänäkökulmasta.

Bertel Ekengren on ammattimies, laatujohtaja, insinööri, neuvottelija, suunnittelija jne. Sen sijaan eri lähestymistavoissa mukana olevat ihmisten johtamisen ja viestinnän mallit eivät ole Ekengrenin vahvuusalueita, eikä hän näytä haluavankaan näin olevan. Hän ei ole karismaattinen "suuri johtaja", joka osaa motivoinnin ja palkitsemisen kautta virittää organisaationsa huippusuorituksiin. Sen sijaan hän näyttää esimerkillään yritykselleen suuntaa. Ekengrenin esimerkki antaa suuntaviivat nimen omaan operationaaliselle toiminnalle. Näitä suuntaviivoja ovat tinkimätön laatu, jatkuvan toiminnan pyrkimys ja loppuun vietyt projektit. Sen sijaan Ekengren ei näytä olevan visionääri, joka suunnittelee yrityksensä ja itsensä tulevaisuutta kovin pitkälle eteenpäin. Tyylinä on paremminkin tarttua eteen tuleviin tilaisuuksiin, näyttää näissä osaamisensa ja saada tätä kautta lisää töitä. "Yksinäinen susi" ei myöskään ole tyypillinen sidosryhmäjohtaja. Ekengrenin suhtautuminen sidosryhmiin vaikuttaa lähinnä amoraaliselta: lain kirjain täytetään ja annetaan, mitä kullekin kuuluu. Toisaalta ei itsekään vaadita enempää. Kuva, joka tämän tutkimuksen tekijöille muodostui Bertel Ekengrenistä ja EKE:stä Martti O. Hosian kuvauksen pohjalta, vastasi melko tarkasti myöhemmin tutkimuksen edetessä muodostunutta mielikuvaa.

7 LABSYSTEMS

Seuraavassa esitellään Martti O. Hosian näkemys Labsystemsistä, sen menestystekijöistä ja johtaja Osmo Suovaniemestä vuonna 1985. Hosian kuvaamia johtajan ominaisuuksia tarkastellaan johtajan pään avulla. Vuoden 1985 tilannekuvausta seuraa yrityksen vuosien 1985 - 1997 kehitystarkastelu.

7.1 Labsystems ja Osmo Suovaniemi Hosian mukaan vuonna 1985

Määrätietoinen Osmo Suovaniemi perusti kommandiittiyhtiö Finnpiipetten vuonna 1971. Yritys sai alkunsa Suovaniemen opiskeluaikanaan kehittämästä uudenlaisesta pipetistä. Uusi muovinen pipetti erosi edeltäjästään siinä, että sen päässä ei ollut palloa, vaan painalluksella toimiva ruuvi, joka mittasi nesteen entistä menetelmää paljon tarkemmin. Pipetin ohella yrityksen tuotevalikoimaan kuului sen alkuajoista saakka kaksi muutakin keksintöä: yhteen niputetut koeputket ja vertikaalisen fotometriin hyödyntäminen näytteen mittauksessa.

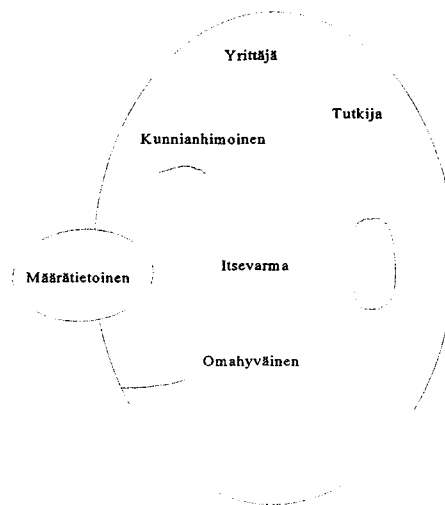
Myöhemmin Labsystemsiksi muuttunut Finnpiipette kasvoi hurjaa vauhtia. Nesteanostelijoiden osuus yhtiön liikevaihdosta oli 1980-luvun puolivälissä vajaa puolet. Kaikkiaan monikansallisen Labsystemsien ja sen tytäryhtiön Eflabin liikevaihto oli tuolloin runsaat 140 miljoonaa markkaa. Tulevaisuuden tavoitteena oli liikevaihdon kasvattaminen miljardiin markkaan. Tähän uskottiin päästävän kehittämällä etenkin kansainvälistä markkinointia. Ulkomaisia tytäryhtiöitä Labsystemsillä oli muun muassa Japanissa, Saksassa, Iso-Britanniassa, Hollannissa, Yhdysvalloissa, Ranskassa, Itävallassa, Espanjassa ja Ruotsissa.

1980-luvun alkuvuosina Labsystems pyrki suurin investoinnein New Yorkin pörssiin. Tuolloin hanke kuitenkin epäonnistui, kun huipputekniikkayhtiöiden osakkeiden kurssit kääntyivät jyrkkään alamäkeen. Suovaniemi uskoi, että tulevaisuudessa listautuminen New Yorkin pörssiin oli täysin realistinen tavoite.

Luonteenomainen piirre Labsystemsinn toiminnalle oli panostaminen tutkimukseen ja tuotekehitykseen. 1980 - 1984 välisenä aikana Labsystems yhdessä tytäryhtiö Eflabin kanssa sijoittivat tähän tarkoitukseen 62 miljoonaa markkaa, mikä tarkoitti, että joinakin vuosina yli neljännes yhtiöiden liikevaihdosta ohjattiin tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Tutkimusprojekteja rahoitettiin osittain myös valtion eri rahastojen kautta. Labsystemsillä tutkimustyön perusideana oli "poikkitieteellisyys" sekä tiivis yhteys yliopistomaailmaan. Labsystemsinn työntekijät olivat pitkälle koulutettuja asiantuntijoita ja taloon tullessa heihin istutettiin Suovaniemen mukaan yrittäjyyden henki.

Seuraavaan kuvioon (KUVIO 24) on koottu Osmo Suovaniemen johtajan ominaisuudet Martti O. Hosian näkemyksen mukaan.

*Meillä on kaikki mahdollisuudet räjähtävään kasvuun.*¹³⁹



KUVIO 24. Osmo Suovaniemen johtajuusprofiili Hosian mukaan.

7.2 Labsystems 1985 - 1997

Labsystemsinn kehitystarkastelu vuosilta 1985 - 1997 on synteesi Kauppalehti Option, Suomen Kuvalehden ja Talouselämän artikkeleista sekä yrityksen vuosikertomuksista.

¹³⁹ Hosia 1985, 49.

Lisäksi satunnaisesti on käytetty muita lähteitä, jolloin näihin on viitattu erikseen. Omistajien vaihtumisen kautena 1993 - 1997 Labsystems'n vuosikertomukset olivat osana uusien omistajien vuosikertomuksia. Siten tiedot Labsystemsistä ovat näiltä vuosilta hieman vajavaisia. Lisäksi ulkomaiset emoyhtiöt olivat noudattaneet omaa esittämistapaansa, jolloin Labsystems'n tarkastelu jäi vähäisemmäksi. Omistajanvaihdoksesta johtuen vuodelta 1996 ei ole vuosikertomusta. Ko. tiedot on otettu Labsystems Oy:n tasekirjasta. Vuosina 1993 - 1997 myös lehdistön kiinnostus Labsystems'iä kohtaan oli laimeaa, mistä johtuen yrityksestä oli tutkimusaineistossa näiltä vuosilta vain muutama artikkeli. Kehitystarkastelua seuraa yrityskohtaiset tulokset.

7.2.1 Labsystems 1985 - 1986: Rajuja investointeja seurasi taloudellinen kriisi

Labsystems on kansainvälinen, lääketiedettä, terveydenhuoltoa ja tutkimustoimintaa palveleva bioteknologian järjestelmiä, tuotteita ja palveluja tuottava yritys. Yhtiö on aloittanut toimintansa vuonna 1971 ja se on vuodesta 1984 lähtien noteerattu julkisesti OTC-listalla.¹⁴⁰

Labsystemsille vuosi 1985, yhtiön 15. toimintavuosi, oli suurten investointien aikaa. Investointeja suunnattiin erityisesti tutkimukseen ja tuotekehitykseen sekä tuotannon tehostamiseen. Konsernitason investoinnit olivat kokonaisuudessaan 21,7 miljoonaa markkaa. Vuonna 1985 Ruotsiin ja Japaniin perustettiin tytäryhtiöt, Espanjaan avattiin myyntikonttori ja Benelux-markkinoilla toimiva myyntikonttori muutettiin tytäryhtiöksi. Vuoden lopussa konserniin kuului yhteensä kahdeksan ulkomaista tytäryhtiötä, yksi ulkomainen myyntikonttori, kiinteistöyhtiö sekä kaksi nimensuojayhtiötä.

Vakituisen henkilökunnan lisäksi Labsystemsillä oli laaja asiantuntijaverkosto. Tieteelliseen neuvottelukuntaan kuului dosentteja, professoreja ja erikoislääkäreitä tieteen eri aloilta. He tutkivat muun muassa syöpää, viruksia, geenejä ja tartuntatauteja. Vuoden 1985 aikana Labsystems'n henkilökunnan määrä lähes kaksinkertaistui, mikä johtui yrityksessä suoritetuista investoinneista ja kansainvälisestä laajenemisesta. Henkilökunnan kasvun ohella Labsystems'n tuotevalikoima monipuolistui. Yritys toi markkinoille monia

¹⁴⁰ Labsystems'n vuosikertomus 1991, 2.

uusia tuotteita, kuten FP-910 koagulometrin ja Bioscreen-laitteiston. Uusien FP-analysointilaitteiden avulla voitiin yhdestä verinäytteestä tehdä useampia eri kokeita. Erityisesti hematologiset laboratoriot olivat kiinnostuneita FP-910 koagulaatioanalysointilaitteesta. Bioscreen oli puolestaan mikrobien kasvun seurantaan ja analysointiin kehitetty laitteisto. Tutkimuspuolella Labsystemsissä keskityttiin erityisesti AIDSin diagnosoimiseen.

Labsystemsillä kaltaisessa high tech -yrityksessä laajat investoinnit kuuluivat luonnollisena osana yrityksen toimintaan. Vuonna 1985 investoinnit veivät kuitenkin runsaasti miljoonia. Lisäksi yhtiön tilannetta vaikeutti keskeisen projektin, syöpätutkimukseen liittyvän Mutascreeenin, myöhästyminen. Konsernin tilikauden tulos ennen varauksia ja veroja oli tappiollinen 17,2 miljoonaa markkaa.

Keväällä 1986 Labsystems kärsi taloudellisesta kriisistä. Syinä tilanteeseen olivat edellisen vuoden mittavat investointipanostukset sekä liian monien yhtäaikaisten investointien kustannukset, joita myyntivolyyymi ei pystynyt peittämään. Edellisenä vuonna laadittua suunnitelmaa kustannusten hallinnasta ei pystytty toteuttamaan. Labsystemsillä rahoitusrakennetta pyrittiin parantamaan SKOP:n (Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankki) mukaantulolla yritykseen. Omistuspuolelta muutosten lisäksi muutoksia tapahtui myös yrityksen johdossa. Yrityksen perustaja Osmo Suovaniemi sai väistyä toimitusjohtajan paikalta ja kesäkuussa Labsystemsillä väliaikaiseksi toimitusjohtajaksi nimitettiin Heikki Palosuo. Syyskuun alussa toimitusjohtajana aloitti Erkki Tikkanen.

Vaikka Labsystemsillä perusrakenne oli strategisesti vahva, oli yhtiön omaksuttava vallitsevassa tilanteessa uusi toimintatapa. Tähän pyrittiin organisaatiomuutoksen kautta, mikä merkitsi siirtymistä tekniikkälähtöisyydestä tuloksikkö- ja liikeideapohjaiseen ajatteluun. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että asiakkaat olivat kasvun ohjaajia teknologian sijaan. Muutos puettiin "Varmasti Vauraaksi" -periaatteeksi, minkä tarkoituksena oli hioa sisäisiä toimintatapoja. "High Tech - High Touch" -iskulauseella haluttiin puolestaan painottaa asiakkaan kokeman laadun merkitystä. Sisäiset muutokset ja iskulauseet eivät tuoneet ratkaisua yhtiön huonoon taloudelliseen tilaan. Oli keskityttävä myös pääomakierron nopeuttamiseen. Toimintakentässä tapahtui kuitenkin positiivista kehitystä.

Oman myyntiverkoston kannattavuus ja myyntivolyymi olivat nousussa, ja useimmat tytäryritykset olivat vakiinnuttaneet asemansa markkinoilla. Myyntivolyymia haluttiin kuitenkin myös uusilta markkina-alueilta, minkä seurauksena Italiaan perustettiin myyntikonttori.

Labsystemsien huonoon taloudelliseen tilaan vaikuttivat myös ulkopuoliset tekijät. Tästä esimerkkinä Neuvostoliiton viennin vaikeutuminen energian hinnan laskun seurauksena, mikä hidasti terveydenhuoltoon liittyvien laitteiden vientiä. Labsystems onnistui kuitenkin saamaan merkittävän toimituksen Neuvostoliittoon. Tilauksen mukaan se toimitti maahan erikoislaboratorion vuosina 1986 ja 1987.

Huomattavia investointeja tutkimukseen ja tuotekehitykseen jatkettiin. Vuoden aikana valmistui uusi automaattinen entsyymi-immunologisiin menetelmiin tarkoitettu analysointijärjestelmä Auto-EIA. Lisäksi käynnistettiin ko. järjestelmälle tarkoitettujen joukkotutkimustestien kehitystyö. Näitä olivat muun muassa hepatiitti-B -virustesti, klamydiatesti ja uuden sukupolven HIV-vasta-ainetesti. Lisäksi yhtiö täydensi pipettivalikoimaansa uudentyypisellä laimenninannostelijalla. Vaikka yrityksen kannalta merkittävästä Mutascreen-kehitysprojektista luovuttiin, tutkimus- ja tuotekehitystoiminta nieli vuonna 1986 noin 21 miljoonaa markkaa. Konsernin tulos ennen varauksia ja veroja oli edelleen tappiollinen 16,3 miljoonaa markkaa.

7.2.2 Labsystems 1987: Toiminnan vakauttamisen vuosi

Vuoden 1987 aikana Labsystems vakautti toimintaansa ja toiminnalliset tulostavoitteet saavutettiin. Konsernitulos ennen varauksia ja veroja oli voitollinen 33,9 miljoonaa markkaa. Parantuneesta tuloksesta huolimatta esiin nousi suuri strateginen heikkous. Vaikka myynti kasvoi edellisestä vuodesta yli 50 prosenttia, markkinaosuudet yksittäisillä markkina-alueilla jäivät pieniksi. Luonnollisen kasvun avulla ei pystytty hyödyntämään korkeita tutkimuspanoksia, joten markkinavoimia päätettiin kasvattaa yritysostoin ja yhteistyösopimuksin. Näitä olivat muun muassa Labsystemsien suomalaisen joint venture -yhtiö Eflab Oy:n osto sekä ruotsalaisten LabKemi-konsernin ja Flow Laboratories Svenska Ab:n osakekantojen ostot. Toteutettujen toimenpiteiden vaikutuksesta operatiivinen

toiminta saatiin terveelle pohjalle. Myyntikatteet paranivat, kiinteät kustannukset saatiin hallintaan ja pääomankierto nopeutui. Tytäryhtiöiden myynti kasvoi yli 50 prosenttia. SEV-kaupassa ylitettiin tavoitteet pienten maiden osalta, mutta Neuvostoliiton kaupassa jäätin edelleen jälkeen. Tutkimus- ja tuotekehitykseen panostettiin vuonna 1987 enää noin 13 prosenttia liikevaihdosta.

Maaliskuussa 1987 Labsystemsissä toteutettiin organisaatiouudistus, jonka seurauksena siirryttiin toimintopohjaisesta organisaatiosta tulosityksikköorganisaatioon. Lähtökohtana muutokselle oli tulosityksiköille tehtävät omat liikeideat ja liikeideoiden edellyttämät toimintatavat. Tulosityksiköjä muodostettiin kolme:

1)Nesteenkäsittely-yksikkö, jonka asiakkaina olivat terveydenhuollon, tutkimuslaitosten ja teollisuuden laboratoriot. Perustuotteina olivat Finnpipette ja Finntip-merkkituotteet sekä mikrokuoppalevyt.

2)Mikrobiologian- ja kemianyksikkö, jonka nimi muuttui 1.5.1988 alkaen Instrumenttijärjestelmät-yksiköksi. Yksikön toiminta jakautui kahteen liiketoiminta-alueeseen: kliiniseen kemiaan ja mikrobiologiaan. Yksikkö valmisti muun muassa Auto-EIA-laitteistoja, joita Diagnostiikan järjestelmät-yksikkö markkinoi reagenssijärjestelmiensä laiteosana.

3)Diagnostiikan järjestelmät -yksikkö, jonka tuotteita olivat entsyymi-immunologiset (EIA) testit, testit ulosteessa piilevän veren toteamiseksi (Feca), monoklonaaliset vasta-aineet immunohistokemian testeihin sekä klamydian eristys- ja näytteensiirtojärjestelmät. Yksikkö tuotti myös kliinisen kemian reagensseja Instrumenttijärjestelmät-yksikölle.

7.2.3 Labsystems 1988: HIV-diagnostiikan läpimurto

Vaikka kustannusrakenne pystyttiin pitämään kurissa vuonna 1988, tuloskehitys ei vastannut odotuksia. Vuoden 1987 lopussa Eflab Oy siirtyi Labsystemsille, minkä seurauksena instrumenttitoiminta liitettiin Labsystemsien Instrumenttijärjestelmät-yksikköön. Muutoksen seurauksena Instrumenttijärjestelmät-yksikössä oli nyt kahden

yrityksen (Labsystems ja Eflab) päällekkäiset organisaatiot, mistä johtuen yksikkö ei pystynyt saavuttamaan sille asetettuja tavoitteita. Diagnostiikan järjestelmät -yksikössä Auto-EIA II puolestaan aiheutti ongelmia. Uusi järjestelmä tuli markkinoille puolen vuoden viiveellä. Auto-EIA I:stä kehiteltyyn kakkosmalliin piti tehdä niin suuria muutoksia, että testitkin piti suunnitelmista poiketen uusia. "Meikäläinen tyhmä kauppatieteilijä ei nähnyt ajoissa mitä tapahtuu"¹⁴¹, toimitusjohtaja Tikkanen manaili vastoinkäymisiä. Nesteenkäsittely-yksiköllä meni kahteen muuhun yksikköön verrattuna hyvin. Sen hyvä tulos selittyi osin LabKemi-ryhmän laboratoriokemikaalien siirtymisellä yksikön alaisuuteen. Lisäksi yksikköön liitettiin vuonna 1989 amerikkalainen tarkkuusmuovituotteita valmistava Elkay Products -konserni. Vastoin tulosityksiköiden kehitystä tutkimusyksikölle vuosi 1988 oli saavutusten aikaa. Vuoden aikana toteutettu synteettisten peptidien käyttöönotto HIV-diagnostiikassa oli yhtiön läpimurto, mikä tarkoitti, että ensimmäisenä maailmassa Labsystems toi uuden HIV-testin markkinoille. Labsystems'n kivijalkana vuonna 1988 toimi Nesteenkäsittely-yksikkö, sillä koko yhtymä eteni nesteenkäsittelylaitteiden tasaisen myynnin varassa. Perusbisnestä päätettiinkin kehittää lisää ennen siirtymistä testi- ja instrumenttibisneksen kehittämiseen. "Labsystems ei toista kertaa unohda perusbisneksen kehittämistä"¹⁴², toimitusjohtaja Tikkanen vakuutti vuoden aikana koettuihin vastoinkäymisiin viitaten.

Vuonna 1988 Labsystems'n tytäryrityksissä toteutettiin joitakin muutoksia. Saksan liittotasavallan ja Benelux-maiden tytäryhtiöistä luovuttiin ja Flow Laboratories Inc.:ltä ostettiin Ranskan tytäryhtiö. Toteutuneista yritysostoista johtuen konsernin liikevaihto kasvoi 120,3 miljoonasta markasta 200,9 miljoonaan markkaan. Tulos ennen varauksia ja veroja jäi kuitenkin tappiolliseksi 2,6 miljoonaa markkaa.

7.2.4 Labsystems 1989: Mediakohun ja tappion vuosi

Vuonna 1989 Labsystems'n tuloskehitys oli lähes katastrofaalinen. Tulokseen vaikuttivat liikevaihdon jälkeen jääminen lähes kaikilla markkina-alueilla. Kiinteät kustannukset olivat myös arvioituja suuremmat. Lisäksi suoritettiin joukko kertaluonteisia kulukorvauksia.

¹⁴¹ Talouselämä 43/1988, 29.

¹⁴² Talouselämä 43/1988, 28.

Edellä mainitut seikat vaikuttivat Labsystemsin rajuun tappiolliseen tulokseen, joka oli ennen varauksia ja veroja miinuksen puolella sata miljoonaa markkaa. Rankasta tappiosta huolimatta ilahduttavaa oli, että Neuvostoliiton kauppa kehittyi yli odotusten. Lisäksi Pakistanin kanssa maaliskuussa 1989 solmittu suuri toimitussopimus eteni suunnitelmien mukaisesti. Sopimus toi helpotusta Labsystemsin pääomankiertoon, koska ylisuuriksi paisuneissa varastoissa oli runsaasti raaka-aineita ja komponentteja, jotka uusien innovaatioiden johdosta alkoivat jäädä vanhanaikaisiksi. Tulevaisuudessa Labsystemsin päättikin hakea kasvua nopeakiertoisemmista tuotteista. Suomessa Labsystemsin markkinaosuus oli edelleen erinomainen. Yhdysvalloissa ja Euroopassa yhtiö laajensi toimintaansa. Vaikka tilintarkastajat antoivat Labsystemsin huomautuksen kasvaneista riskeistä, oli yhtiön rahoitusrakenne hyvä.

Yritysostojen myötä organisaatiossa tehtiin muutoksia tulosyksiköiden osalta. Nyt yksiköt jaettiin seuraavasti: **Finnpipette** (entinen Nesteenkäsittely-yksikkö), **Laboratoriojärjestelmät** (entiset Diagnostiikan järjestelmät ja Instrumenttijärjestelmät-yksikkö), **Tutkimusyksikkö** ja **Elkay** (Labsystems-konserniin vuonna 1989 liitetty Elkay Products Inc., joka valmisti lähinnä kertakäyttöisiä muovipuristeita).

Vuoden 1989 yhtiökokouksessa Labsystemsin perustaja Osmo Suovaniemi ei halunnut myöntää vastuuvapautta yhtiön silloiselle toimitusjohtajalle eikä yhtiön hallitukselle. Hän ei myöskään halunnut vahvistaa tilinpäätöstä. Lisäksi Suovaniemi vaati toimitusjohtaja Erkki Tikkasen ja hallituksen puheenjohtaja Eljas Sukselaisen eroa. Vaikka Suovaniemi oli jo vuonna 1986 SKOP:n vaatimuksesta joutunut luopumaan toimitusjohtajuudesta ja myöhemmin hallituksen puheenjohtajuudesta, oli hänellä vielä äänivaltaa yhtiössä omistamiensa osakkeiden kautta. Suovaniemen toimien tuloksena Labsystemsin uudeksi toimitusjohtajaksi valittiin Arto Kontturi. Kilpailevan bioyrityksen perustanut Suovaniemi pisti kapuloita Labsystemsin rattaisiin. Vuonna 1989 hänen epäiltiin myyneen suuren määrän Labsystemsin osakkeita, minkä seurauksena osakekurssit laskivat. Sidotun B-osakkeen noteeraus oli osakemyyntiruljanssin jälkeen vain muutaman markan. Talouselämään kirjoittanut Hannu Ollikainen kommentoi osakekauppoja melko kriittisesti:

Olipa myyjä kuka tahansa, esimerkiksi Labsystems'n perustaja ja yhtiön kanssa monia kiistoja käynyt Osmo Suovaniemi, hän joutui toteamaan, ettei Labsystems'n verotusarvon enempää kuin vuoden viimeisin hintakaan loppujen lopuksi noudattanut pohjanoteerausta. Jos se oli tavoite, siitä tuli kallis moka.¹⁴³

Osmo Suovaniemeä kuitenkin puolusti muun muassa Kimmo Pietiläinen, joka itse oli 1980-luvun alussa osallistunut Labsystems'n kansainvälisen markkinoinnin kehittämiseen ja OTC-listausprojekteihin. Pietiläisen mukaan SKOP halusi Labsystems'n itselleen nostakseen omaa imagoaan ja päästäkseen kansainvälisille markkinoille. Hänen mielestään Labsystems'n liikeidea sekoitettiin SKOP:n omiin kuvitelmiin, ja suomalaisesta "huipputekniikan lippulaivasta" tuli hyväksikäytön kohde. "Labsystems'ssä pankkiirit ovat muuttaneet miljardin potentiaalin miljardin tappioksi. Se on mykistävä saavutus"¹⁴⁴, kommentoi Pietiläinen.

7.2.5 Labsystems 1990 - 1991: Rakenne- ja ympäristömuutosten aika

Vuonna 1990 Labsystems'n rakennetta yksinkertaistettiin, toimintoja selvennettiin, kustannusrakennetta kevennettiin sekä sisäisiä organisaatiomuutoksia toteutettiin. Konsernin myyntitoiminnassa tapahtui huomattavia rakennemuutoksia, kun ICN/Flow-konsernin kanssa tehty sopimus purkautui. ICN/Flowin kautta oli tapahtunut merkittävä osa Labsystems'n myynnistä. Finnpipette-yksikkö päätettiin muuttaa takaisin Nesteenkäsittely-yksiköksi. Lisäksi LabKemistä tuli oma yksikkönsä Nesteenkäsittely-yksikön, Laboratorio toimintojen ja Elkayn rinnalle. Liikevaihtoa vuodelta 1990 kertyi kokonaisuudessaan 350 miljoonaa markkaa. Liikevaihtoa kasvatti osaltaan Pakistanin projektin toimitukset, jotka ajoittuivat vuodelle 1990. Tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja oli tappiollinen 4,3 miljoonaa markkaa.

Suomen taloudellisesta lamasta ja Venäjän kaupan luonteen muuttumisesta huolimatta sekä idänkauppa että kotimaan kauppa saavuttivat tavoitteensa vuonna 1991. Valuuttatilit ja -luotot aiheuttivat sitä vastoin ongelmia devalvaatioriskin takia. Labsystems suojasi

¹⁴³ Talouselämä 1/1990, 80.

¹⁴⁴ Suomen Kuvalehti 15/1990, 17.

negatiivisen valuuttapositionsa terminoimalla ja loppujen lopuksi marraskuussa 1991 toteutuneella devalvoinnilla oli lievästi positiivinen vaikutus yhtiön tulokseen (1,45 Mmk). Epävarma taloudellinen tila kärjistyi kuitenkin kaikkialla maailmassa. Kuwaitin kriisin syventämä talouslama hiljensi etenkin Yhdysvaltojen ja Euroopan markkinoita. Neuvostoliiton hajoaminen ja sen aiheuttamat muutokset Itä-Euroopassa loivat osaltaan lisää taloudellista epävarmuutta. Etenkin idänkaupan romahdus pakotti Labsystems in suuntamaan katseensa uusille markkinoille. Useiden yritysten kanssa käytiin keskustelua myynti-, tuotanto- ja tuotekehityksestä. Uusia yhteistyökumppaneita löydettiin Italiasta, Ranskasta, Norjasta, Tanskasta, Sveitsistä, Belgiasta ja Saksasta. Suomessa lääkeyhtiö Leiraksen kanssa yhteistyö konkretisoitui, kun lisenssisopimus allekirjoitettiin 1.2.1991.

Nesteenkäsittely-yksikkö oli edelleen Labsystems in kannattavin yksikkö. Vuonna 1991 se toi markkinoille muun muassa ns. positive displacement -pipetin, jota käytettiin DNA-tutkimuksessa. Lisäksi eniten maailmassa myyty Finn pipette-monikanavapipetti uusittiin. Asiakaskeskeisyyttä toteutettiin erityisesti Ruotsissa toimivassa LabKemi-yksikössä, jonka liikeidea perustui poikkeuksellisen hyvään palveluun. Huolimatta kiristyneestä kilpailusta ja markkina-alueen supistumisesta LabKemi teki vuosina 1990 - 1991 hyvää tulosta. Konsernin bruttomääräiset investoinnit (17,7 Mmk) keskittyivät Nesteenkäsittely-yksikköön ja Elkay-yksikköön. Laboratoriojärjestelmien kapasiteettia nostettiin puolestaan automatisoinnilla. Merkittävää Laboratoriojärjestelmät-yksikölle oli myös uuden modulaarisen iEMS-nimisen EIA-instrumenttijärjestelmän ja uusien HIV-, hepatiitti- ja Chlamydia trachomatis -testien tuotannon aloittaminen. Ulkoisista ongelmista huolimatta Labsystems in myyntivolyymi vuonna 1991 pysyi edellisen vuoden tasolla.

7.2.6 Labsystems 1992: Kroonisen tappiokierteen katkaisu

Vuonna 1992 Labsystems in liikevaihto oli 396 miljoonaan markkaan. Tulos ennen varauksia ja veroja oli muuttunut vuodesta 1990 voitolliseksi ollen 4,7 miljoonaa markkaa. Laman vaikutusta ei Labsystems in sissä kuitenkaan aliarvioitu, vaan yhtiö tiedosti sen tosiasian, että valtion sijoittaminen terveydenhuoltoon tulisi pieneneään lähivuosina. Huolimatta laman vaikutuksista kokonaisyhteistyö kasvoi vuoden 1992 aikana ulkomailla, erityisesti Saksassa, jossa Saksan tytäryhtiö kolminkertaisti myyntinsä. Labsystems in

toimitusjohtaja Arto Kontturi oli tyytyväinen yhtiön tulokseen ja lähinnä kroonisen tappiokierteen katkaisemiseen. "Viimeisen puoli vuotta on jo voinut keskittyä tulevaisuuden rakentamiseen"¹⁴⁵, kertoi Kontturi Talouselämä-lehdessä. Tulevaisuuteen valmistauduttiin kiinnittämällä huomiota laatuasioihin sekä tehostamalla tuotantoalueiden toimintoja muun muassa vapaaehtoisella logistiikankehitysohjelmalla. Vuonna 1992 Labsystemsissä aloitettiin ISO 9001 -laatusysteemin kehittäminen.

Yhtiön rahoitustilanne vuonna 1992 oli tyydyttävä, mikä ehkä osittain johtui uudesta omistajarakenteesta. Säästöpankkien kehitysyhtiö Interpolator Oy:n omistamat Labsystems osakkeet siirtyivät 20.2.1992 SKOP:lle. Labsystems tuli siten osaksi SKOP-konsernia SKOP:n omistaessa yhtiöstä nyt yli 2/3 osake-enemmistön. Lain mukaan SKOP:n tuli luopua teollisesta toiminnasta viiden vuoden sisällä, mistä johtuen Labsystemsille etsittiin ostajaa. Toimitusjohtaja Arto Kontturi suhtautui epävarmaan tilanteeseen rauhallisesti: "Paras henkivakuutuksemme juuri nyt on, että teemme työmme mahdollisimman hyvin. On ostaja kuka tahansa ja koska tahansa, ei kai kukaan niin hullu ole, että hyvää yhtiötä ehdoin tahdoin tuhoaisi."¹⁴⁶

Aiempien vuosien investoinnit alkoivat tuottaa tulosta vuonna 1992 kaikkien yksiköiden tuodessa uusia tuotteita markkinoille. Esimerkiksi Nesteenkäsittely-yksikkö toi markkinoille uuden pipettisarjan "The Finnpipette Colours of Labsystems". Pipetit olivat erivärisiä ja etenkin Euroopan markkinoilla ne saivat erinomaisen vastaanoton.

7.2.7 Labsystems 1993 - 1997: Jälleen uusia omistajanvaihdoksia

Vuodet 1993 - 1997 merkitsivät Labsystemsissä kehityksessä poikkeuksellisia aikoja, sillä yhtiön omistussuhteet vaihtuivat tiuhaan tahtiin. Tästä johtuen kehitystarkastelu tältä ajanjaksolta jää hieman suppeaksi, sillä ulkomaiset emoyhtiöt eivät käsittele vuosikertomuksissaan Labsystemsia kovinkaan laajasti.

¹⁴⁵ Talouselämä 27/1992, 28.

¹⁴⁶ Talouselämä 27/1992, 28.

Kesäkuussa 1993 Englantilainen monialayritys Life Science International plc osti Labsystems'in 285 miljoonalla markalla. Uusien omistajien myötä Labsystems laajensi toimintojaan Japanissa ja perusti joint venture -yrityksen Kiinaan. Labsystems'iä haluttiin myös saneerata, minkä seurauksena Elkay-yksikkö myytiin uuden emoyhtiön toimialaan sopimattomana. Uusi omistaja oli hyvin luottavainen Labsystems'in suhteen, ja sen tuotteita ja toimintaa kehitettiin vuodelain sanoin vuoden 1993 vuosikertomuksessa. Erityismaininnan sai jälleen kerran LabKemi. "LabKemi provides a first class service to its customers and enjoys a strong market presence and level of profitability."¹⁴⁷

Vuonna 1994 Labsystems saattoi laatuprojektinsa loppuun ja sen kaikki yksiköt saivat ISO 9000 -laatusertifikaatit. Organisaation toimintoja mukautettiin edelleen vastaamaan emoyhtiön tavoitteita ja LabKemi-yksikkö myytiin elokuussa 1994. Labsystems'in liikevaihto vuonna 1995 oli noin 162 miljoonaa markkaa ja tulos ennen varauksia ja veroja noin miljoona markkaa voitollinen. Vuoden 1996 liikevaihto (183,3 Mmk) kasvoi edellisestä vuodesta, mutta ei kuitenkaan samassa suhteessa kuin tulos. Tilikauden tulos ennen varauksia ja veroja oli huikeat 39,6 miljoonaa markkaa. Tulokseen vaikutti muissa rahoitustuotoissa tuloutetut termiinikurssivoitot. Parantuneen tuloksen myötä Labsystems muutti uusiin toimitiloihin, minkä myötä koko henkilökunta saatiin saman katon alle, lukuun ottamatta Joensuuhun siirtynyttä Nesteenkäsittely-yksikköä.

Vuosi 1997 oli suurten muutosten vuosi. Emoyhtiö Life Sciences International plc päätti lopettaa Labsystems'in Nesteenkäsittelydivisioonan tuotannon Denverissä, ja tuotanto siirrettiin kokonaisuudessaan Joensuun tehtaaseen. Muutamaa vuotta aiemmin Tutkimusinstrumenttividivisioonan liitetty Denley Instruments Ltd:n toiminta lopetettiin ja toiminnot siirrettiin Helsinkiin. Labsystems'in organisaation sisäisiä muutoksia kuvasi muun muassa uuden toimitusjohtajan nimittäminen. Helmikuun 1997 lopulla toimitusjohtajana aloitti Timo Lasola. Vuonna 1997 Labsystems sai uuden toimitusjohtajan lisäksi myös uuden omistajan, kun maaliskuun 13. päivä tehtiin kaupat Labsystems'in osakkeiden siirtymisestä Yhdysvaltalaisen Thermo Instrument Systems Inc.:in omistukseen. Organisaatorakenteita muutettiin ja Labsystems sai uuden divisioonan. Toimintansa aloittanut Biosensorit-divisioona (Affinity Sensors), keskittyi laboratorioden

¹⁴⁷ Life Sciences International plc:n vuosikertomus 1993, 12.

tutkimusinstrumenttien suunnitteluun ja valmistukseen Kuoppalevyinstrumentti-divisioonan (Microplate Instrumentation¹⁴⁸) ohella. Muita divisioonia olivat edelleen Liquid Handling (Nesteenkäsittely) ja Biotechnology (Bioteknologia). Labsystems in liikevaihto tilikauden 1997 päätyttyä oli 70 miljoonaa USA:n dollaria ja työntekijöitä oli 350. Yhtiöllä oli myyntikonttoreita 11 maassa ja kaksi joint venture -yritystä Kiinassa. Labsystems in toimitusjohtaja Timo Lasola katsoi luottavaisena tulevaisuuteen:

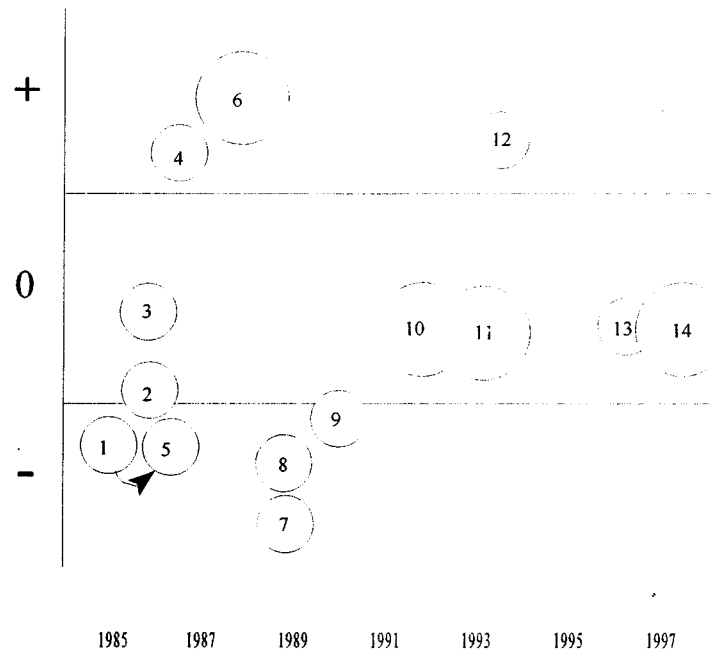
The acquisition by Thermo Bio Analysis meant a great number of changes for the Labsystems Group. After the integration process, Labsystems is a healthy and profitable Group of businesses, and continues to develop and grow the businesses to be able to better serve our customers.¹⁴⁹

7.3 Labsystems in tulokset

Seuraavalla sivulla olevaan janakuviioon (KUVIO 25) on merkitty tarkasteluajanjakson tapahtumia, joilla on ollut vaikutuksia yrityksen toimintaan. Kuvion pysty akseli jakautuu kolmeen osaan, joista ylin kuvaa yrityksen kannalta positiivisia tapahtumia. Keskimäinen, neutraali alue, kuvastaa tapahtumia, joiden positiivista tai negatiivista vaikutusta ei ole pystytty niiden tapahtumahetkellä määrittelemään. Pysty akselin alaosan negatiiviselle alueelle on puolestaan merkitty ne tapahtumat, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan negatiivisesti. Kuvioon sijoitetut "tapahtumapallot" on numeroitu, ja niihin liittyvät tapahtumat on listattu janakuviion alle. Tämän jälkeen yrityksen tapahtumia ja ominaisuuksia tarkastellaan tähän tutkimukseen valitun viitekehyksen puitteissa.

¹⁴⁸ Kuoppalevyinstrumentti-divisioonasta on aiemmin käytetty nimeä 'Tutkimusinstrumentti-divisioona'.

¹⁴⁹ Labsystems Company Profile 1998.



KUVIO 25. Yhteenveto Labsystems'n tapahtumista 1985 - 1997.

1. Mutascreen-projekti aiheutti päänvaivaa.
2. Taloudellisen kriisin myötä SKOP mukaan yritykseen.
3. Omistajapohjan muutoksista johtuen yhtiön perustaja Osmo Suovaniemi sai väistyä uuden toimitusjohtaja Erkki Tikkasen tieltä.
4. Organisaatiomuutoksen kautta asiakaslähtöisyyteen.
5. Miljoonia markkoja niellyt Mutascreen-projekti keskeytettiin.
6. Markkinoille tuotiin HIV-testi ensimmäisenä maailmassa.
7. Ennätyselliset tappiot liikevaihdon laskusta, kiinteistä kustannuksista ja kertaluontoisista kulukorvauksista johtuen.
8. Osmo Suovaniemellä erimielisyyksiä yrityksen toimivan johdon kanssa.
9. Lama vaikutti toimintaan ja sen seurauksiin alettiin varautua.
10. SKOP sai osake-enemmistön ja oli nyt herra talossa.
11. SKOP myi Labsystems'n englantilaiselle Life Science International plc:lle.
12. Laatusertifikaatti myönnettiin yhtiön kaikille yksiköille.
13. Uudeksi toimitusjohtajaksi Timo Lasola.
14. Uudeksi omistajaksi yhdysvaltalainen Thermo Instrument Systems Inc.

7.3.1 Labsystems menestysnäkökulmasta tarkasteltuna

Labsystems on ollut alallaan teknologian edelläkävijä. Sen maine kasvoi erityisesti, kun se toi ensimmäisenä maailmassa markkinoille HIV-testin. Teknologinen osaaminen ja hyvät tuotteet ovat olleet Labsystemsien valttikortteja, mutta tarkasteluajanjakso on ollut melko turbulenttinen johtuen omistajien ja johtajien vaihtuvuudesta.

Labsystems on high tech -yritys, jolle on ominaista organisaatiossa ja sen ulkopuolella toimivat asiantuntijaryhmät. Asiantuntijoiden työtä voidaan kuvata Petersin ja Watermanin "löyhkätyön" tapaan, mikä tarkoittaa, että pienet ryhmät ja yksittäiset henkilöt tutkivat ja kehittävät keksintöjään ja siten luovat uutta tietämystä ja osaamista hyödynnettäväksi yrityksen piirissä. Yrityksen perustaja Osmo Suovaniemi sanoikin istuttavansa palkattuihin asiantuntijoihin yrittäjyyden hengen. Tämän kautta Petersin ja Watermanin menestystekijöistä nousee esiin itsenäisyys ja yrittäjyys. Lisäksi menestystekijöistä toteutuu Labsystemsien osalta tuottavuuden kohottaminen ihmisten avulla. Tämän tutkimuksen perusteella työntekijöiden kouluttaminen ei tule esille, mutta voidaan ajatella, että tutkijat ovat pitkälle koulutuneita alansa asiantuntijoita. Sisäistä viestintää ei myöskään ole korostettu tarkasteluajanjaksolla. Lestissään pysyminen sitä vastoin kuvastui Labsystemsissä yritysostojen kautta. Yrityksen oli pakko laajentua omalla alallaan, sillä luonnollinen kasvu ei riittänyt rajuja investointeja tehneelle yritykselle. Petersin ja Watermanin edellyttämä asiakaskeskeisyys tuli Labsystemsissä esiin organisaatiomuutoksen kautta. Sen myötä asiakkaista tuli teknologian sijaan kasvun ohjaajia. "High Tech - High Touch" - iskulauseella haluttiin painottaa asiakkaan kokeman laadun merkitystä. Palvelualltius korostui erityisesti LabKemi-yksikössä, joka kuitenkin myytiin uuden omistajan toimesta vuonna 1994.

Millerin teoksessa kerrotaan pioneereista, jotka ovat innostavia ja energisiä keksijöitä. Pioneereista voi kuitenkin tulla pakenijoita, jotka irtautuvat arkitodellisuudesta ja joille innovaatioista tulee pakkomielle. Labsystemsissä pakenijan kaltaista toimintaa kuvasti Mutascreen-projekti, johon panostettiin kymmeniä miljoonia markkoja. Projekti jouduttiin kuitenkin tuloksettomana lopettamaan. Projektin myötä Labsystemsien voidaan tulkita jollain tasolla irtautuneen arkitodellisuudesta, jolloin liiketoiminnan kokonaisvaltainen

kehittäminen jäi taka-alalle. Tässä tilanteessa yhtiön johdon olisi pitänyt "laittaa hanat kiinni", ettei Mutascreen-projekti olisi päässyt vaikuttamaan koko yhtiön tulosta heikentävästi. Muodostunut tilanne oli yleisellä tasolla tarkasteltuna hyvin luonnollinen. Labsystemsillä kaltaisille high tech -yrityksille on tunnusomaista tutkimustyö, johon tarvitaan paljon aikaa ja rahaa. Vaikeaa on kuitenkin määrittellä ajankohta, jolloin projekti täytyy liiketaloudellisista syistä lopettaa. Jälkeenpäin arvioiminen on aina helpompaa.

7.3.2 Labsystems johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna

Johtajuutta on vaikea kuvata Labsystemsissä, koska tarkasteluajanjaksolla Labsystems kärsi johtajuuskriisistä. Yhtiön taloudellisesta tilasta johtuen SKOP tuli rahoittajana mukaan yhtiön toimintaan vuonna 1986. Tällöin yhtiön perustaja Osmo Suovaniemi joutui väistymään toimitusjohtajan paikalta. Suovaniemeä seuranneet johtajat vaihtuivat nekin usein tarkasteluajanjaksolla, joten heistä ei olemassa olevan tiedon valossa voida tehdä johtajan profiileja. Johtajuutta käsitellään joiltakin osin Osmo Suovaniemen kautta, mutta puutteellisten tietojen vuoksi tarkastelu jää melko suppeaksi.

Kotterin kuvaamista johtajuuden vaatimuksista Osmo Suovaniemeen voidaan epäilemättä liittää toimialan ja yrityksen tuntemus. Tämä kuvastuu sitä kautta, että Labsystems perustettiin Suovaniemen keksintöjen ympärille, joten hänellä luonnollisesti oli toimialasta ja yrityksestä laaja tuntemus. Toimialatuntemusta kuvastaa myös Suovaniemen perustama kilpaileva yritys. Kotterin tuloksellisen johtajuuden vaatimuksista esiin nousi myös Suovaniemen laaja ja vakaa sekä sisäinen että ulkoinen suhdeverkosto. Labsystemsillä toiminnalle ominaista oli laajan asiantuntijaverkoston ylläpitäminen. Tätä kuvasti muun muassa Labsystemsillä tieteellinen neuvottelukunta, johon kuuluu dosentteja, professoreja ja erikoislääkäreitä eri tieteen aloilta. Osmo Suovaniemellä on aina ollut vahva usko Labsystemsiin ja sen kasvuun. Tänä päivänä uusien omistajien ja uuden johtajan myötä Labsystems on saavuttanut Suovaniemen asettamat tavoitteet. Suovaniemellä oli hyviä visioita, mutta käytännössä niiden toteuttaminen hänen kohdallaan kariutui taloudellisiin ongelmiin.

Kouzesin ja Posnerin johtajuuteen liittyvistä ajatuksista johtamisen dynamiikka on liitettävissä Labsystemsiin. Yhtiössä tehtiin tarkasteluajanjaksolla useita organisaatiomuutoksia, joilla pyrittiin saattamaan yhtiön taloudellinen tila kuntoon, eli vallinneet prosessit kyseenalaistettiin ainakin rakennetasolla.

7.3.3 Labsystems sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna

Labsystemsien sidosryhmistä nousevat ylitse muiden omistajat, asiakkaat, valtiovalta ja asiantuntijaverkostot. Sidoryhmistä ehkä keskeisimmissä asemassa ovat olleet omistajat, jotka ovat johtajien ohella vaihtuneet tarkasteluajanjakson aikana neljä kertaa. Omistajien vaihtuminen kuvastaa Labsystemsien organisatorista heikkoutta. Hyvät tuotteet ovat kuitenkin olleet yhtiön puolesta puhujia, ja yritykselle on aina löydetty ostaja. Asiakkaiden tärkeyttä on tuotu esiin organisaatiomuutosten kautta. Lisäksi asiakkaiden huomioimista kuvastaa laatusertifikaatti, jonka yhtiön sai vuonna 1994, ja joka kattoi kaikki yhtiön toimintayksiköt. Työntekijöiden merkitystä yrityksen sidoryhmänä on tämän tutkimuksen perusteella vaikea arvioida. Asiantuntijaverkostot ovat kuitenkin olleet yhtiön yksi tärkeimmistä sidoryhmistä, sillä heidän tutkimustyönsä perusteella on pystytty kehittämään yrityksen tuotteita, kuten erilaisia virustestejä, koagulometrejä ja analyysointilaitteita. Valtiovallan merkitys on puolestaan tullut esiin erilaisten kehitysrahastojen kautta, joista on saatu taloudellista tukea tutkimusten tekemiseen.

Archie B. Carrollin johtamismallien kuvaaminen voidaan Labsystemsien osalta kohdistaa lähinnä Osmo Suovaniemeen. Carrollin amoraalinen johtamismalli kuvastaa tilannetta, jossa johtajalla ei ole tietoisuutta siitä, että päätöksillä voi olla vahingollisia vaikutuksia muihin sidoryhmiin. Amoraalisen johtajan aikeet voivat olla sinällään hyviä, mutta he eivät ymmärrä päätösten mahdollista vahingollisuutta. Suovaniemen kohdalla voidaan ajatella, että vaatiessaan yrityksen toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan eroa Suovaniemi todellakin ajatteli yhtiön etua. Jos osakemyyntiruljanssi oli Suovaniemen alkuun panema, hän muiden sidoryhmien ohella myös itse kärsi tappion. Kuuluihan hän osakkeenomistajana itsekin yrityksen sidoryhmiin.

7.3.4 Yhteenveto Labsystems tuloksista

Labsystems tarkasteluajanjakso on hyvin turbulenti. Johtajat ja omistajat ovat vaihtuneet, ja toimialan luonne, johon kuuluvat suuret investoinnit, on tuonut omat piirteensä yhtiön toimintaan. Yhtiön taloudellinen tilanne oli tarkasteluajanjakson ensimmäisinä vuosina hyvin epävakaa, mutta se on saatu tasapainoon uusien omistajien myötä. Labsystems toiminnasta tulee esiin eri menestystekijöitä. Sidosryhmäajattelu ei tarkasteluajanjaksolla korostu, mutta sidosryhmät voidaan erottaa selkeästi. Johtajuutta on puolestaan tämän tutkimuksen puitteissa ollut vaikeata arvioida, koska johtajat ovat vaihtuneet usein.

Millerin esittämä kehityskulku, jossa pioneeri muuttuu pakenijaksi, kuvastaa menestyksen uhkatekijää. Labsystems kohdalla Mutascreen-projektin kariutuminen oli varoitus pakenijaksi muuttumisesta. Labsystems on kuitenkin vaikeuksista huolimatta pysynyt pioneerin roolissa, ja pakenijaksi muuttuminen on vältetty. Tämänkaltainen ilmiö voi kuitenkin olla tyypillinen Labsystems kaltaisessa high tech -yrityksessä, sillä tutkimustyön vaatimien panosten suuruutta on toisinaan vaikea arvioida. Labsystems toiminta on vaihdellut ei-menestyksen ja menestyksen välillä. Tarkasteluajanjakson viimeisenä vuonna Labsystems on jälleen kerran saanut uuden omistajan ja uuden toimitusjohtajan. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 1997 noin 70 miljoonaa USA:n dollaria. Bisnes jatkuu, ja yhtiön nykyinen toimitusjohtaja Timo Lasola katsoo positiivisena tulevaisuuteen. Labsystems toiminnan jatkumisen takana ovat mitä ilmeisimmin olleet hyvät tuotteet sekä teknologinen osaaminen. Hosia kuvasi Suovaniemeä vuonna 1985 tulevaisuuteen luottavana ja suuri suunnitelmia omaavana, mutta hieman häilyvänä persoonana, mikä lopulta osoittautuikin hänen heikkoudekseen. Hosian Labsystemsistä esittämä kuva kasvavana alansa asiantuntijana tulee myös tämän tarkastelun perusteella esiin.

8 MIC MAC

Seuraavassa esitellään Martti O. Hosian näkemys Mic Macista, sen menestystekijöistä ja johtaja Eila Salovaarasta vuonna 1985. Hosian kuvaamia johtajan ominaisuuksia tarkastellaan johtajan pään avulla. Vuoden 1985 tilannekuvausta seuraa yrityksen vuosien 1985 - 1997 kehitystarkastelu.

8.1 Mic Mac ja Eila Salovaara Hosian mukaan vuonna 1985

Mic Mac perustettiin vuonna 1972. Se syntyi tarpeeseen, kuten Eila Salovaaran aikaisemmatkin yritykset. Yksitoista vuotta aikaisemmin, vuonna 1961, hänen kahdella tyttärellään, Nitalla ja Sarilla, ei ollut hoitopaikkaa. Tämän seurauksena heidän äitinsä perusti oman lastentarhan. Huomattuaan sen tosiasian, ettei mistään löytynyt kunnollisia alle kouluikäisten ulkoiluvaatteita, Eila Salovaara perusti vuonna 1965 lastenvaateliike Papukaijan. Luovuttuaan lastentarhasta ja huomattuaan sekä lastensa että muiden kanta-asiakkaidensa kasvaneen Papukaija-liikkeen kohderyhmän ulkopuolelle tuli aika perustaa "kaupungin villeimpiä vaatteita" myyvä Mic Mac. Onkin perusteltua sanoa Eila Salovaaran toiminnan pääasiallisesti perustuneen tarpeen synnyttämään kysyntään.

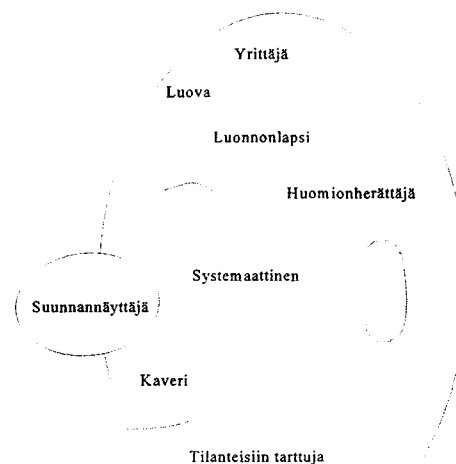
Mic Macin nuorisovaatteiden kohderyhmän perusjoukko oli 13 - 18 -vuotiaat tytöt, joille yritys markkinoi etenkin housuja ja aivan erityisesti farkkuja. Yli 18-vuotiaille, mutta alle 24-vuotiaille, jo aikuismaisesti pukeutumaan oppineille "ladyille" ja "mistereille" Salovaara oli perustanut omat myymälänsä. Pojille Mic Macilla oli lisäksi oma Levi's Shop. Salovaaran mukaan vaatteiden oli oltava kestäviä, muodikkaita sekä hinnaltaan kohtuullisia. Farkut Mic Mac teetti alihankkijoilla Joensuussa ja Keuruulla, sillä oma tehdas olisi vaatinut Salovaaran mukaan "kokonaan toisenlaista ajattelua"¹⁵⁰. Mic Macin taito oli ennen kaikkea suunnittelussa, myynnissä ja markkinointi-ilmoittelussa. Vuonna 1985 yrityksellä oli omia myymälöitä, toimisto ja myymälä Helsingin Vuorikadulla sekä 170 jälleenmyyjää, joiden kautta kulki vuosittain neljännesmiljoonaa paria farkkuja. Eila Salovaaran ohella yrityksessä oli joukko "poikia", jotka hoitivat operatiivisia toimintoja Salovaaran keskittyessä markkinointiin ja tuotesuunnitteluun. Esimerkiksi hänen miehensä

¹⁵⁰ Hosia 1985, 60.

Heimo Salovaaran tehtävänä oli valvoa tuontia Portugalista. Lisäksi toiminnassa oli mukana vahvaa talousosaamista.

Henkilökunta oli hyvin pitkälti omaa asiakaskuntaa, joka oli liukunut Mic Macin palvelukseen. Hyvät työntekijät palkittiin hyvistä Mic Mac -suorituksista yrityksen omalla kunniamerkillä. Kaiken kaikkiaan yrityksen toiminta oli hyvin lähellä nuoria, ja se näkyi sekä Mic Macin että Eila Salovaaran tyyliissä. Mic Macin tyylinä oli sävyyttäminen. Salovaara puolestaan oli viisissäkymmenissä oleva "ikinuori", jolla oli itsensä ikäisiä ystäviä vähän. Hän näki itsensä tunnejohtajana, ja piti menestymisen tekijöinä hyvän suunnittelun lisäksi hyvää talouden hallintaa. Vaatealan hektisyys pakotti yrityksen toiminnan nopeaksi. Muodin seuraamisesta huolimatta muotitoimittajat kritisoivat Mic Macin tuotteita joskus hyvinkin ankarasti. Salovaara ei kuitenkaan halunnut nähdä itseään laskelmoivana nuorten makutottumusten ohjailijana. Tämä arvoiltaan varsin ihanteelliselta vaikuttanut, tilanteisiin tarttunut yrittäjä näki nuoret lähinnä omatahtoisina yksilöinä, joille tuli sallia valinnan vapaus. Alla olevaan kuvioon (KUVIO 26) on koottu Eila Salovaaran johtajan ominaisuudet Martti O. Hosian näkemyksen mukaan.

*Mutta olen onnellinen siitä, kun voin tehdä työtä nuorten parissa, voin innostaa muita ja voin itse uudistua...*¹⁵¹



KUVIO 26. Eila Salovaaran johtajuusprofiili Hosian mukaan.

¹⁵¹ Hosia 1985, 59.

8.2 Mic Mac 1985 - 1997

Seuraavassa esitellään Mic Macin vuosien 1985 - 1997 kehitystarkastelu. Lehtiartikkeleiden vähäisyyden vuoksi tarina on kirjoitettu yrityksen perustajan Eila Salovaaran haastattelun pohjalta. Haastattelu suoritettiin 17.9.1998 Helsingissä. Tarina sisältää suoria lainauksia Eila Salovaaran haastattelusta, jolloin teksti on sisennetty ilman lähdemerkintää. Kehitystarkastelua seuraa yrityskohtaiset tulokset.

8.2.1 Mic Mac 1985 - 1987: Vuorikadun valtiatar

1980-luvun puoliväli merkitsi Mic Macille ainutlaatuista menestystä. Vuosikymmentä ilmensi nuorisokulttuuri, jonka tarpeisiin Mic Mac tuotteillaan kykeni vastaamaan kenties paremmin kuin kukaan muu Suomessa. Asiakkaista 70 prosenttia oli peruskouluikäisiä nuoria, jotka omasivat tarkan käsityksen tuon aikakauden muodista, fashionista. Asiakaskunnan rakenteesta kertoi myös Suomen Gallupin syksyllä 1986 tekemä markkinatutkimus, jonka mukaan Mic Macin ostajista ainoastaan kuusi prosenttia asui Suur-Helsingin alueella. Nuorten lisäksi myös heidän idolinsa, yhtyeet ja suosikkilaulajat, löysivät tiensä Mic Macin myymälöihin. Yritys oli aikakautenaan ja Suomen oloissa hyvinkin poikkeuksellinen, henkilökuntaa myöten.

Henkilökuntakin oli kuulemma niin, että kun Kari Suomalainen kävi siellä poikiensa kanssa, niin hän sano, että tähän vastaa ihan täysin Korkeasaarella käyntiä.

Pääkaupunkiseudun itäisellä liitosalueella toimintansa aloittanut ja Eila Salovaaraan voimakkaasti henkilöitynyt yritys oli levittäytynyt myös Helsingin keskustaan, Vuorikadulle. Myymälän avajaispäivän tunnelma kertoi vaateketjun suosiosta. Eila Salovaara muistelee avajaispäivää seuraavasti:

Yhdeksästä kymmeneen ei tullu ketään, mutta kello kymmeneltä tuli kauppa aivan täys, ja sen jälkeen Mic Mac, se oli aina täys.

Päivittäin kymmeneltä ovensa avannut liike veti puoleensa nuoria jopa niin, että myymälän ulkopuolella saattoi olla jono jo ennen sen aukeamista. Mic Mac houkutteli pääkaupunkiseudun nuorten lisäksi asiakkaita myös muualta, kuten Lahdesta ja Tampereelta. 1980-luvun taitteessa tehty markkinatutkimus osoitti kuitenkin pääkaupunkiseudun asiakaskunnasta mielenkiintoisen seikan: Mic Mac oli edelleen "synnyinseutunsa" asukkaiden vaattetaja. Kun itäisellä alueella Mic Macin vaatteita käytti kolme neljästä nuoresta, oli vastaava luku läntisellä alueella ainoastaan yksi neljästä. Salovaaran käsityksen mukaan tämä johtui pääkaupunkiseudun itäisten alueiden ilmapiiristä, jossa nuorten oli mahdollista toimia itsenäisemmin ja noudattaa muotia vanhempien puuttuessa vähemmän nuorten pukeutumiseen. Läntisen alueen hän sen sijaan näki konservatiivisempänä ympäristönä, jossa oli pakko tehdä pukeutumisen suhteen niin kuin isä ja äiti sanoivat.

Mic Mac koettiin voimakkaasti feminiinisenä vaattetajana. Sen oman malliston asiakkaista peräti 70 prosenttia oli tyttöjä ja tuotteista viisi prosenttia oli aina ns. high fashionia. Tämä oli muihin nuorten vaattetajiin nähden poikkeuksellista. High fashionin mukana olo nähtiin johtuvan Eila Salovaaran henkilökohtaisesta kiinnostuksesta huippumuotia kohtaan. Mic Mac halusi kuitenkin vastata myös miespuolisten asiakkaidensa tarpeisiin. Niinpä se avasi Suomen ensimmäisen Levi's Shopin Vuorikadun myymälänsä alakertaan.

Levi's Shop oli sellasessa kellarissa, ja aika pieni, parikymmentä neliötä. Mutt siitä tuli oikein, voi sanoa semmonen omalla tavalla - sanotaanko - kultakaivos.

Pienet tilat ja suuri suosio aiheuttivat jopa tilanteita, joissa asiakkaat huusivat housukokonsa yläkerran myymälästä alas myyjille, jotka puolestaan heittivät sopivat housut yläkerrassa odottaville asiakkaille. Mic Mac oli ennen kaikkea housumyyjä yläosien muodostaessa selkeästi vähäisemmän osuuden myynnistä. Levi's Shop vastasi miespuolisten asiakkaiden tarpeisiin, mutta Mic Mac valmisti myös omia james dean-tyyppisiä farkkuja "poikamaisille pojille".

Niin Mic Macin kuin Leviksenkin myymälät edustivat "toisenlaista ajatusta", ja ne houkuttelivat asiakkaita jo pelkästään omaperäisillä sisustusratkaisuillaan, kuten Levi's Shopin kultakuumeen aikaisella esineistöllä. Vuorikadun keskittymä laajeni edelleen 1980-

luvun taitteessa, kun alakerrasta ostetun huoneiston lisäksi vuokrattiin yläkerran tila. Syntyi Mic Macin liikkeistä koostuva "nuorisotavaratalo".

Vuonna 1985 Mic Mac ilmoitti liikevaihdokseen¹⁵² 50 539 388 markkaa. Tulos oli vahvasti voitollinen ja henkilökunnan määrä oli 65. Seuraavana vuonna liikevaihto kasvoi hienoisesti 50 683 910 markkaan tuloksen ollessa yhä voitollinen. Henkilökunnan määrä oli laskenut 52 työntekijään. Samaisena vuonna Mic Macin farkkuja myytiin noin 215 000 kappaletta ja takkeja 35 000 kappaletta. Farkut ja takit muodostivatkin yhtiön kokonaismyynnistä 90 prosenttia. Mic Macilla oli parhaimmillaan kahdeksan vähittäisliikettä Suomessa, ja merkittävä osuus sen toiminnasta perustui tukkumyyntiin. Yrityksellä oli noin 150 yksinmyyntioikeudella toimivaa jälleenmyyjää, joista monille Mic Mac oli ykkösmerkki ja osalle jopa toimeentulon perusta. Tukkuasiakkaistaan Salovaara piti hyvää huolta kierrellen ympäri Suomea heidän vieraanaan ja järjestäen heille vastaavasti aina elokuussa suuret juhlat Helsingissä. Parhaimmillaan näihin juhliin osallistui 900 henkilöä. Salovaara halusi kuitenkin pitää merkkinsä jakelutien kapeana. Päätöstään hän perusteli toteamalla: "Moni merkki on romahtanut siihen, että jälleenmyyjä on otettu tolkkottomasti. Ensin tavara kelpaa kaikille, sitten ei kenellekään."¹⁵³ Mic Mac kartoit myös ostoyhtymiä, mistä johtuen ainoastaan yrityksen lastenvaatteet kuljivat omien myymälöiden lisäksi Juniortex-ostoyhtymän kautta. Mic Macilla oli oikeus valmistaa Walt Disneyn merkillä lastenvaatteita, joista tulikin niin suosittuja, että niiden malleja tilattiin myös ulkomaiseen valmistukseen.

Vuonna 1987 Mic Mac suunnitteli siirtävänsä Forumissa sijaitsevan myymälänsä franchising-pohjalle ja keskittyvänsä Vuorikadun myymälässä denimiin eli farkkuvaatteisiin. Muutoksia toimintatapoihin oli muutoinkin luvassa. Yhtiön myyntipäällikkö Kari Pitkänen kommentoi yrityksen vähittäismyynnin tilaa: "Mic Mac on siis tähän asti pitänyt kiinni Helsingin vähittäismyynnin yksinoikeudesta, eikä tukkukauppa

¹⁵² Koska tutkijoilla ei ollut käytettävissään virallisia vuosikertomustietoja, kehitystarkastelussa ilmoitetut luvut (liikevaihto ja henkilökunnan määrä) on saatu Eila Salovaaralta hänen haastattelunsa yhteydessä 17.9.1998.

¹⁵³ Talouselämä 11/1987, 86.

ole saanut sieltä markkaakaan”¹⁵⁴. Salovaara etsi kuitenkin samanaikaisesti sopivaa ulkopuolista jälleenmyyjää Helsinkiin. Suunnitelmien mukaan oma vähittäiskauppa olisi saanut rinnalleen tavaratalo-osaston tai osastoja. “Omasta vähittäismyynnistä emme kuitenkaan luovu missään tapauksessa. Suora kontakti nuoriin on välttämätön”¹⁵⁵, totesi Salovaara *Talouselämä*-lehden haastattelussa.

Mic Macin vaatteiden valmistus tapahtui pääasiallisesti Suomessa, mutta yritys teetti jonkin verran tuotteita myös Portugalissa. Syynä Suomen suosimiseen Salovaara piti arvostamaansa laatua, sillä tuotteiden tuli muodikkouden lisäksi olla kestäviä. Vuosimallistot syntyivät Vuorikadulla sijaitsevassa malliompelimossa. Merkille pantavaa oli, että naisten housut suunniteltiin aina Salovaaran tyttären, Nitan, päälle. Eila Salovaaran näkemyksen mukaan Nita edusti ajan pitkää ja hoikkaa naisihannetta. Mic Mac oli aiemmin teettänyt farkkujaan myös Japanissa, denimkankaiden kivipesun edelläkävijämaassa, mutta luopunut siitä muun muassa liian pitkäksi muodostuneiden toimitusaikojen vuoksi. Muotivirtaukset kun olivat saattaneet muuttua sinä aikana, kun tavara oli vasta matkalla Japanista Suomeen. Muotimaailman hektisyyttä Salovaara kommentoikin: “Sen verran täytyy tällä alalla olla ennakkonäkemyksiä, että tietää, mitä nuoret puolen vuoden kuluttua haluavat. Sen pitemmälle ei tarvitsekaan nähdä, sillä nuorisomuoti on niin impulsiivista.”¹⁵⁶

Mic Macin toiminta jatkui ajan hengen mukaisesti menestyksekkäästi, ja yritys sekä näkyi että kuului. Lehdistö oli kiinnostunut erilaisesta nuorisovaatettajasta, ja Mic Macin mainonta herätti huomiota jopa *Talouselämän* sivuilla. “Mic Mac -mainonta luo kuvaa kansalliset rajat ylittävästä, urbaanista tuotteesta, joka siirtää kantajaansa vapauden, itsevarmuuden ja ryhmäyhteenkuuluvuuden.”¹⁵⁷ Mainonnan takana Salovaaran lisäksi olivat muun muassa graafikko Herbie Kastemaa ja tekstintekijä Albert Skyttä, mutta osansa kunnian sai myös Salovaaran aviomies Heimo, joka jo pitkään oli toiminut mainonnan parissa. Eila Salovaara korosti mainonnan merkitystä onnistuneessa liiketoiminnassa, sillä

¹⁵⁴ *Talouselämä* 11/1987, 84.

¹⁵⁵ *Talouselämä* 11/1987, 86.

¹⁵⁶ *Talouselämä* 11/1987, 84.

¹⁵⁷ *Talouselämä* 11/1987, 84.

hänen mielestään ei ole olemassa menestyvää merkkiä ilman hyvää tai mielenkiintoista mainontaa.

8.2.2 Mic Mac 1988 - 1990: Muutoksen vuodet

Vuoden 1988 tilinpäätös kertoi yllättävän uutisen Mic Macista. Kun edellisvuonna liikevaihtoa 46 hengen yrityksessä oli kertynyt 51 985 921 markkaa, oli Mic Macin liikevaihto hyvien, kasvusuhdanteisten vuosien jälkeen nyt pienentynyt 47 225 806 markkaan tuloksen ollessa ensimmäistä kertaa tappiollinen. Henkilökunnan määrä oli vähentynyt edellisvuodesta kymmenellä. Muutokseen vaikutti merkittäväällä tavalla Levi's-farkkumerkin leviäminen Suomeen omalla ketjullaan. Mic Mac oli tämän myötä menettänyt asemansa Suomen ensimmäisenä ja ennen kaikkea ainoana Levi's-kauppiaana. Maailmanlaajuisella tuotemerkillä oli Suomen markkinoilla takanaan 7,5 miljoonan markan vuosittainen mainosbudjetti, kun taas Mic Macin piti tulla toimeen 3,5 miljoonalla. Mic Mac neuvotteli tilanteesta rahoittajapankkinsa kanssa. Pankin kanta oli, ettei Mic Macin kannattanut ryhtyä kilpailemaan Leviksen mainosbudjetin kanssa.

Tilikaudesta 1989 muodostui Mic Macin osalta 18 kuukauden pituinen, ja sen aikana yritys teki kohua herättäneen sopimuksen Keskon Vaatehuone-ketjun kanssa. Vaatehuoneissa alettiin myydä "mic macilaista" Zic Zac -farkkumallistoa, mikä kuumensi Mic Macin omien vähittäismyyjien tunteet. Zic Zac -mallistoa myytiin ensimmäisen vuoden aikana 3,5 miljoonan markan edestä. Tekoaan Salovaara perusteli Mic Macin nopeasti pudonneella liikevaihdolla, mikä oli seurausta Leviksen ryntäämisestä markkinoille. Samoihin aikoihin Salovaara alkoi nähdä ylikuumenemisen merkkejä toimintaympäristössään. Vähittäismyyjät olivat ostaneet Mic Macin tuotteita varastoihinsa hyvin paljon, mutta ne eivät enää lähteneetkään ulos entiseen tapaan. Myös henkilökunnan määrä joutui uudenlaisen tarkastelun alle. Tilannetta Salovaara kuvasi ilmeikkäästi:

Yhtään tuolia ei enää ostettu ja aina kun tuli tyhjä, vietiin varastoon.

Salovaaralle itselleen tilanne oli vaikea, sillä Mic Macille oli aina ollut luonteenomaista tientynlainen uskollisuus. Tämä näkyi lojaalisuutena kaikkia sidosryhmiä kohtaan.

Vaikka tää fashion-maailma heiluu edes takas, niin tämmönen uskollisuus ja luottavaisuus on ollut tärkeitä kaikille sidosryhmille.

Läheiseksi sidosryhmäksi Mic Macille oli muodostunut muun muassa Kansallis-Osake-Pankki, jonka asiakas se oli aina ollut. Pankin lisäksi muita tärkeitä sidosryhmiä olivat asiakkaat eli pienet yksityisyrittäjät, alihankkijat eli suomalaiset farkkutehtaat sekä henkilökunta. Uudessa tilanteessa Salovaara ihmetteli kuitenkin pankin rajatonta luottamusta häneen. Epävarmoinakin aikoina pankki yhä luotti yritykseen, jolle markkinatutkimukset kaikesta huolimatta lupailivat hyvää. Salovaara teki tilanteessa kuitenkin oman päätöksen olla ottamatta yhtään ylimääräistä lainaa pyrkien maksamaan entiset lainat pois. Ajoitusta hän pitää hyvänä, sillä niihin aikoihin, 1990-luvun taitteessa, elettiin muutoksen aikaa. Salovaara oli luottanut vaistoonsa ja "sisäiseen fiilikseensä", joita hän piti liikemiehelle tärkeinä ominaisuuksina.

Mä lähdin hyvissä ajoin saneeraamaan Mic Macia, oikeeseen aikaan.

Syyskuussa 1990 päättyneen tilikauden liikevaihdoksi ilmoitettiin 63 587 233 markkaa tuloksen ollessa tällä kertaa voitollinen. Henkilökunta oli vähentynyt ainoastaan yhdellä.

8.2.3 Mic Mac 1991 - 1995: Hallittu alasajo

Seuraava, syyskuussa vuonna 1991 päättynyt tilikausi osoitti Mic Macin liikevaihdon pienentyneen 20 265 812 markkaan. Tulos oli voitollinen ja henkilökuntaa Mic Macin palveluksessa oli tuolloin 18. Salovaaran tytär Nita oli mennyt naimisiin yrityksen myyntipäällikkö Kai Alakosken kanssa, ja Mic Macin tukkumyynti ja merkki siirrettiin heidän omistamalleen K&N-tukulle. Osasyynä tukkukaupasta luopumiseen Salovaara piti haluttomuuttaan lähteä teettämään tuotteita Viroon, jossa laatu ei olisi vastannut hänen odotuksiaan. Valmistus oli Suomessa kuitenkin kallista, ja moni alan tehtaista teki konkurssin. Jo vuonna 1987 Salovaara oli kauhistunut ajatusta mahdollisesta omasta tehtaasta, joka olisi helposti muodostunut yrityksen riippakiveksi.

Uudessa tilanteessa Salovaaralle itselleen jäi yhä vähittäiskauppa, joka muodostui kolmesta liikkeestä. Vuorikadun myymälästä luovuttiin vuonna 1991, jolloin jäljelle jäivät Helsingin Forum, Turun Hansakortteli sekä Tampereen Koskikeskus. Näissä kaikissa toimi myymälä Mic Macin nimellä. Syyskuussa 1992 päättyneen tilikauden liikevaihto oli 11 764 993 markkaa. Mic Macin tulos oli edelleen voitollinen ja henkilökunnan määrä 12. Vuosien 1992 ja 1993 vaihteessa Mic Mac luopui Turun myymälästään. Vuoden 1993 tilinpäätös kertoi liikevaihdon edelleen pudonneen 4 710 882 markkaan ja henkilökunnan määrään kymmeneen. Seuraavana vuonna liikevaihto oli 3 843 373 markkaa henkilökunnan muodostuessa kahdeksasta henkilöstä. Vuoden 1995 tilinpäätöksessä Mic Mac oli luopunut jo myös Forumin myymälästä ja tilikauden kuluessa Salovaara lopetti myös Tampereen myymälän. Tilikauden liikevaihto oli 1 399 166 markkaa ja henkilökuntaa enää kaksi henkilöä. Mic Macin tarina oli tullut pisteeseen, jossa sen vähittäiskaupat oli siirretty niiden myymälänhoitajille. Toimintatapa juonsi alkunsa Mic Macin edeltäjästä Papukajjasta. Vielä vuoden 1995 kuluessa Salovaara järjesti pieniä myyntitilaisuuksia ja -markkinoita esimerkiksi Helsingin Itäkeskuksessa. Näistä liikevaihtoa kertyi parisataa tuhatta markkaa.

3.2.4 Mic Mac 1996 - 1997: Uusi alku?

Mic Macin eräänä toiminnan peruspilarina 1980-luvulla ollut Levi's-merkki muutti markkinatilannetta Mic Macille kohtalokkaalla tavalla tullessaan Suomen markkinoille omalla ketjullaan vuoden 1988 aikana. Ajan merkit olivat tuolloin muutoinkin näyttämässä tietä kohti synkempiä vuosia, mikä ei koskettanut ainoastaan vaatetusalaa. Salovaara kykeni aistimaan tilanteen muutoksen hyvissä ajoin. Apunaan hänellä oli vankkaa talousosaamista.

Ainoa asia, johon Mic Macin omistaja-hallituksen puheenjohtaja-toimitusjohtaja ei kovin syvällisesti paneudu, on yrityksen rahoitus ja kannattavuuden valvonta. Tämän elintärkeän tehtävän hän on antanut ulkopuoliselle vuokrahallintojohtajalle. Tätä vaarallisen kuuloista asetelmaa Salovaara perustelee vanhalla työ- ja luottamussuhteella.¹⁵⁸

Kolmisentoista vuotta yrityksen talouspäällikkönä oli Jussi Keskitalo, jota Salovaara kiitteli terveestä asenteesta. Budjetit olivat aina realistisia, ja Salovaara halusi erityisesti korostaa

¹⁵⁸ Talouselämä 11/1987, 87.

Keskitalon merkitystä päätettäessä maksaa Salovaaralle korkeinta mahdollista yrittäjäläkettä. Yrityksen vahvan talousosaamisen lisäksi Salovaara luotti omaan yrittäjälouonteeseensa.

Yrittäjä on semmonen, että ensin se häkeltyy, saattaapa jopa hetkeksi masentua, sen jälkeen se rupee taistelemaan ja sitten sen on mahdollisuus voittaa.

Mic Macin toiminta oli nojannut pitkälti Salovaaraan, jota talouspäällikkö Keskitalo oli kuvannut:

Se on sellanen ihminen, jolla on pää pilvissä ja jalat maassa.

Salovaara osoitti todellisen yrittäjälouonteensa taistelemalla Mic Macin toiminnan hallitusti alas tilanteessa, jossa moni vastaava yritys teki näyttävän konkurssin. Salovaaran vahvuutena oli tehdä vaikeitakin päätöksiä tilanteissa, jotka vaativat todellista johtajuutta. Tätä ominaisuutta hän piti myös johtajuuden mittana. Tärkeänä hän piti myös johtajan kykyjä, joiden tuli olla suhteessa yrityksen kokoon. Mutta pelkkä koulutuskaan ei hänen mukaansa auta, jos johtajuuteen ei ole luontaisia taipumuksia.

Moni on pysäyttänyt mut kadulla, että sähän Eila olet mun opettaja. Mutta sanosin, ettei se ole johtajasta kiinni, vaan jokainen itse päättää, pärjääkö vai ei. Mutta on hyvä, että on ollut sellasessa työpaikassa, jossa näkee miten voi pärjätä.

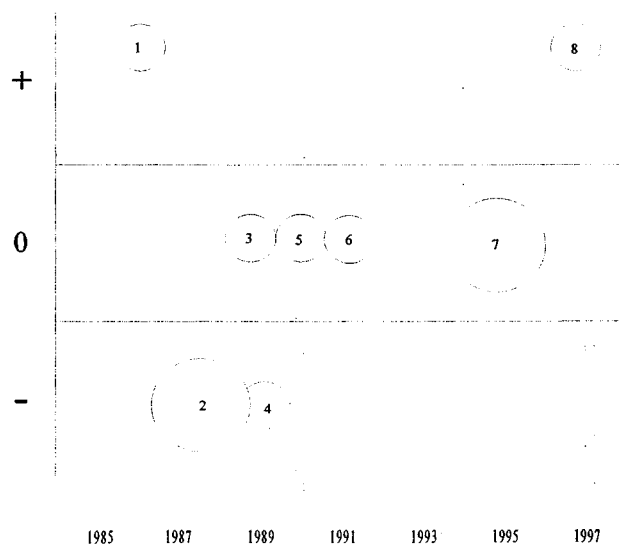
Salovaara itse vetäytyi vuonna 1995 johtajuudesta, 62-vuotiaana, tehtyään yritystensä parissa töitä 35 vuotta. Yritys jatkoi ja jatkaa yhä tänä päivänä toimintaansa, mutta tulot kertyvät nykyisin lähinnä kiinteistöjen vuokratuloista. Mic Macin tuotemerkki siirtyi jo aiemmin K&N-tukulle, ja merkin jälleenmyyjä on noin 50 ympäri Suomea. Liikevaihto on kymmenen miljoonan markan tuntumassa. Uudesta alusta kertoo jotakin K&N-tukun suunnitelmat avata liike jälleen Helsinkiin. Tällä kertaa ei kuitenkaan legendaariselle Vuorikadulle, jonka ei uskota enää vetävän massoja 1980-luvun unohtumattomaan tyyliin. Uudessa alussa piilee aina menestymisen mahdollisuus, johon Salovaaran mukaan tarvitaan vähintään neljää asiaa: luontaista osaamista sekä taipumuksia alalle ja johtamiseen,

taloudellista kykyä ajatella asioita, sosiaalisuutta sekä koulutusta. Menestystä on kuitenkin etukäteen vaikea arvioida.

Se (menestys) oikeestaan pitäis analysoida vasta sitten, sen jälkeen kun työt on tehty. Menestys alkaa ainakin siitä, että alottaa oikeeseen aikaan ja lopettaa oikeeseen aikaan. Ja lopettaminen ei oo yhtään sen helpompaa kuin alottaminenkaan, mutta mielenkiintosta molemmat. Täytyy oikeestaan kokee molemmat, ett tuntis että se ois ollu täydellinen se asia. Ja lopettaminen pitäis olla niin, että sen lopettaa itse eikä muut.

8.3 Mic Macin tulokset

Alla olevaan janakuvioon (KUVIO 27) on merkitty tarkasteluajanjakson tapahtumia, joilla on ollut vaikutuksia yrityksen toimintaan. Kuvion pystyakseli jakautuu kolmeen osaan, joista ylin kuvaa yrityksen kannalta positiivisia tapahtumia. Keskimäinen, neutraali alue, kuvastaa tapahtumia, joiden positiivista tai negatiivista vaikutusta ei ole pystytty niiden tapahtumahetkellä määrittelemään. Pystyakselin alaosan negatiiviselle alueelle on puolestaan merkitty ne tapahtumat, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan negatiivisesti. Kuvioon sijoitetut "tapahtumapallot" on numeroitu, ja niihin liittyvät tapahtumat on listattu janakuvion alle. Tämän jälkeen yrityksen tapahtumia ja ominaisuuksia tarkastellaan tähän tutkimukseen valitun viitekehyksen puitteissa.



KUVIO 27. Yhteenveto Mic Macin tapahtumista 1985 - 1997.

1. Mic Macin edustaman nuorisokulttuurin kulta-aikaa.
2. Levi's-merkki Suomeen omalla ketjullaan.
3. Mic Macin sopimus Keskon Vaatehuone-ketjun kanssa Zic Zac -mallistosta.
4. Ylikuumenemisen merkkejä havaittavissa toimintaympäristössä.
5. Salovaaran päätös olla ottamatta lisää lainaa ja aloittaa saneeraus.
6. Mic Macin tukkumyynti ja merkki K&N-tukulle.
7. Mic Macin viimeinen oma myymälä lopetettiin - hallittu alasajo.
8. K&N-tukun suunnitelmat avata uusi liike.

8.3.1 Mic Mac menestysnäkökulmasta tarkasteltuna

Eila Salovaaran toiminta on aina perustunut tarpeen synnyttämään kysyntään. Mic Mac sai alkunsa, kun Salovaaran entisen lastenvaateliikkeen asiakaskunta oli kasvanut yrityksen kohdejoukon ulkopuolelle. Nuorten vaatteisiin keskittyvälle Mic Macille oli olemassa siis selvä tilaus, ja sen perustajalla oli hallussaan vahvaa alan osaamista. Salovaaraan ja häneen persoonaansa henkilöitynyt yritys ja sen nuoret asiakkaat kohtasivat toisensa helposti.

Mic Macissa Petersin ja Watermanin menestystekijöistä ilmeni ennen kaikkea asiakasläheisyys. Petersin ja Watermanin mukaan menestyneimpien yritysten myynnin, markkinoinnin, valmistuksen, suunnittelun ja kehitystoiminnan tulee kaikkien olla läheisessä yhteydessä johtaviin asiakkaisiin. Heidän mukaansa asiakkaiden "kuuntelu ja vainuaminen on lähellä yhden lajin taidetta, johon on pitkä matka mielipidemittauksista ja eilisen mauista keskustelevista paneeleista". Tämän kaltaista "taidetta" Mic Mac toteutti suunnittelemalla vuosimallistot Vuorikadulla sijaitsevassa malliompelimossa, lähellä asiakkaita. Yrityksen kohdeikäluokkaa edustanut Salovaaran tytär Nita toimi prosessissa mallina, jonka mukaan vaatteet suunniteltiin. Mic Mac oli saumattomassa kontaktissa asiakkaisiinsa, joista jotkut jopa päätyivät työntekijöiksi yritykseen. Asiakasläheisyyden tärkeyttä kuvasi muun muassa Salovaaran päätös olla missään tapauksessa luopumatta omasta vähittäismyynnistä. Suora kontakti nuoriin oli Eila Salovaaralle välttämätön. Ennen kaikkea nuorten tyttöjen vaatettajaksi profiloitunut Mic Mac halusi kohdistaa tarjontaa myös pojille avaamalla Suomen ensimmäisen Levi's Shopin. Tämä käytännön esimerkki

kuvasti hyvin yrityksen pyrkimystä kehittää toimintaansa asiakkaiden toiveet huomioiden.

Petersin ja Watermanin menestystekijöistä Mic Macissa ilmeni myös itsenäisyyttä ja yrittäjyyttä. Muotiala vaati jo luonteensakin puolesta luovuutta, joka Mic Macissa kulminoitui ennen kaikkea Eila Salovaaraan. Luovuuden ja innovoinnin takaaminen vaatii Petersin ja Watermanin mukaan kolmen eri roolin tunnistamista organisaatiossa. Näistä tuotepioneeri on omiin hankkeisiinsa uskova oman tien kulkija, johtajapioneeri on entinen tuotepioneeri, joka ymmärtää uusien hankkeiden läpiviennin vaikeuden, kun taas kummisetä on vanhenevaan johtajistoon kuuluva mestarin malli. Mic Macin Eila Salovaaran voidaan katsoa edustaneen tilanteen mukaan näitä kaikkia rooleja. Myös Petersin ja Watermanin jaottelun mukainen toimintahakuisuus ilmeni Mic Macissa, sillä organisaation viestintäverkosto oli avoin, ja yrityksen johtaja ”tuli ulos toimistostaan” asiakkaidensa pariin. Mic Macissa kohotettiin tuottavuutta ihmisten avulla. Petersin ja Watermanin mukaan luottamusta yksilöön tulee vahvistaa kaikin tavoin, kuten rakenteellisilla välineillä, järjestelmillä, tyyleillä ja arvoilla. Hyvistä suorituksista palkitaan, ja menestyjät juhliivat saavutuksiaan ja innostavat ihmisiään lähes naiiviutta hipoen. Mic Macin henkilökuntaa ja asiakkaita kohdeltiin kunnioituksella, mitä kuvaavat ”hyvistä Mic Mac -suorituksista” jaetut Mic Mac -kunniamerkit sekä tukkuasiakkaille järjestetyt vuosittaiset juhlat. Huomionosoitusten avulla yritys kykeni myös luomaan ympärilleen innostavaa ilmapiiriä, mikä viittaa Petersin ja Watermanin menestystekijöistä käytännönläheisyyteen ja arvojen kunnioittamiseen. Myös johtajuutta tutkineet Kouzes ja Posner ovat huomioineet innostavan ilmapiirin luomisen merkityksen. Tämän kaltaisen ilmapiirin synnyttämisen keino on rohkaiseminen, jota Mic Mac harjoitti näkyvästi.

Peters ja Waterman puhuvat yksinkertaisten muotojen ja johtajien vähyyden merkityksestä. Heidän näkemyksensä mukaan tulevaisuuden organisaatio muodostuu perusasioiden tehokkuuden vaatimukseen vastaavasta vakavuuden pilarista, säännöllisen keksimisen vaatimukseen vastaavasta yrittäjyyden pilarista sekä kalkkeutumisen vastustamiseen vastaavasta vanhojen tapojen murtamisen pilarista. Kehitystarkastelun perusteella voidaan tulkita, että Mic Mac rakensi organisaationsa osittain edellä mainittujen pilareiden varaan. Toiminnassa panostettiin tehokkuuteen, yrittäjyyden pilari personoitui innovatiiviseen ja

visionääriseen Salovaaraan, kun taas kalkkeutumista pyrittiin vastustamaan toimimalla nuorten ihmisten maailmassa "toisenlaista ajattelua" edustavana yrityksenä.

Mic Mac halusi pitää valmistuksensa mahdollisimman pitkälti Suomessa. Selityksenä tähän Salovaara piti arvostamaansa laatua. Miller jaottelee laatuun panostavat johtajat ammattihenkilöiksi ja laatujohtajiksi. Vaarana hänen näkemyksensä mukaan on kuitenkin huomion liiallinen kiinnittäminen ainoastaan laatuun, jolloin yrityksen toiminnan kannalta merkitykselliset seikat unohtuvat. Mic Macin ja Eila Salovaaran vahvuus oli kyky vastustaa edellisen kaltaista kehityskulkua. Yritys huomioi laadun lisäksi myös asiakkaiden tarpeet. Salovaara voidaankin nähdä myös eräänlaisena pioneerina. Pioneerit on innostava ja energinen keksijä, jonka päämääränä on luoda uutta ja saavuttaa sitä kautta johtoasema markkinoilla. Tämä on mahdollista esimerkiksi joustavan ja uusille ideoille avoimen organisaatiorakenteen avulla. Eila Salovaara näki kontaktinsa nuoriin omien sanojensa mukaan tärkeänä juuri siksi, että hän pystyi nuorten parissa työskentelemällä innostamaan muita. Tällä tavoin hän kykeni myös vastustamaan Millerin pioneerille ehdottamaa uhkaavaa kehityskulkua arkitodellisuudesta irtautuvaksi pakenijaksi. Nuoria lähellä olemalla Salovaara kykeni säilyttämään kosketuksen heidän maailmaansa ja todellisuuteensa. Salovaara edusti eräässä mielessä myös myyntimiestä, jonka valttikortiksi Miller määrittelee markkinaosaamisen. Mic Macin tuotteilla oli imagoa ja nimeä, samoin tärkeitä olivat hinta- ja laatuksymykset, vaikkakin Millerin mukaan myyntimies ei kilpaile tuotannon suunnittelulla tai hinta- ja laatu tekijöillä. Jälleen Salovaaran vahvuudeksi muodostui kyky välttää Millerin esittelemä uhkakuva ja säilyä myyntimiehenä sen sijaan, että olisi muuttanut ympäristön tarpeet huomiotta jättäväksi tyhjäntoimittajaksi.

8.3.2 Mic Mac johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna

Mic Macin tarinassa johtajuuden ja johtajan merkitystä voidaan pitää korostuneena, sillä yritys oli vahvasti personoitunut Eila Salovaaraan. Hän antoi johtajuudelle kasvot. Mic Macin vahvuustekijä oli ennen kaikkea johtajassa, joka kykeni tulokselliseen johtajuuteen. Kotterin mukaan johtajan on mahdollista toimia tuloksekkaasti, mikäli hänellä on tukenaan tiettyjä tekijöitä. Salovaara omasi toimialan ja yrityksensä syvällistä tuntemusta. Laaja ja vakaa suhdeverkosto helpotti toimintaa, ja tästä verkostosta pidettiin hyvää huolta.

Salovaara oli jo aikaisemman liikkeenjohtokokemuksensa kautta saavuttanut mainetta ja näyttöä, mikä lisäsi uskottavuutta. Lisäksi hänen henkilökohtaiset kykynsä, taitonsa sekä arvonsa edesauttoivat yritystä saavuttamaan toimivan aseman markkinoilla. Eila Salovaara oli myös hyvin motivoitunut työhönsä.

Kotterin mukaan syväälle ankkuroitunut tarve johtaa edellyttää johtajalta itseluottamusta, joka tukee vallan ja suoritusten tarvetta. Tämä muistuttaa läheisesti Bennisin ja Nanuksen esittelemiä strategioita itsensä alttiiksi panemisesta ja myönteisestä itsetunnosta. Salovaara uskoi itseensä, muttei ulottanut uskoaan vaarallisen egoismin puolelle. Hän kykeni säilyttämään realistisuutensa, mitä kuvastaa myös yrityksen talouspäällikön mielipide: "Se on sellanen ihminen, jolla on pää pilvissä ja jalat maassa". Salovaara luotti itsensä lisäksi myös muiden asiantuntemukseen. Tästä esimerkkinä käy talousosaaminen, jonka johtaja jätti muiden vastuulle. Vastuun jakaminen on liitettävissä Kouzesin ja Posnerin näkemykseen, jonka mukaan johtajan ei ole mahdollista menestyä yksin, vaan hänen on annettava toimintamahdollisuuksia organisaation muille jäsenille saattaakseen organisaationsa menestykseen.

Kotterin näkemyksen mukaan organisaatio tarvitsee visioita ja vahvoja ideoita omaavan johtajan ollakseen erinomainen ja menestyvä. Tämä viittaa läheisesti Bennisin ja Nanuksen esittämiin strategioihin, eli huomion kohdentamiseen vision avulla ja tarkoituksen antamiseen viestinnän avulla. Näillä tarkoitetaan johtamista jonkin kiintopisteen luomisen sekä toivottua lopputulosta kuvaavan mielikuvan kautta. Mielikuvien vahvuus on siinä, että ne kykenevät luomaan innostusta ja sitoutumista muissa. Ideoita Salovaaralta ei puuttunut, mitä sinällään todisti jo yrityksen edustama "toisenlainen ajattelu". Visiointi- ja mielikuvien luomiskykynsä vuoksi Salovaaran oli mahdollista toimia nopeatempoisella nuorisomuotialalla. Ironista kyllä, johtajan visiointikyvystä todisteena voitiin nähdä myös päätös lähteä saneeraamaan yritystä oikeaan aikaan. Toisten kaltaistensa, vaatebisneksessä toimivien yritysten tehdessä 1990-luvulla näyttäviä konkursseja, Mic Mac ajoi toimintansa tyylikkäästi alas johtajansa sisäisen intuition ohjaamana.

Kouzes ja Posner ovat listanneet toimintamahdollisuuksien antamisen lisäksi muitakin tekijöitä, joita toteuttaessaan johtajat ovat parhaimmillaan. He viittaavat Kotterin sekä

Bennisin ja Nanuksen tavoin yhteisen näkemyksen, vision, inspirointiin. Edellisten vahvuuksien lisäksi Salovaaran kohdalla toteutui esimerkin näyttäminen, jonka mukaan johtajan oma käytös todistaa hänen elävän arvojensa mukaisesti. Eila Salovaara oli Mic Macin sielu, joka ilmensi Mic Macin sanomaa niin henkisesti kuin fyysisestikin. Hän myös toimi omien ”oppiensa” mukaisesti. Salovaara näki yrittäjän henkilönä, joka taistelun kautta saavuttaa mahdollisuuden voittaa. Henkilökohtaisen voiton Eila Salovaara koki kyetessään itse päättämään yrityksensä kohtalosta.

Mintzbergin roolijaottelun pohjalta Salovaaran persoona tulee merkityksellisellä tavalla esiin. Mic Macin johtajan käytöksessä ilmeni henkilöstösuhderooleista ennen kaikkea keulakuvan ja johtajan roolit. Tiedonkäsittelyrooleista Salovaaran kohdalla ei niinkään korostunut valvojan/tarkkailijan rooli, kun taas tiedonjakajan ja puhemiehen roolit olivat hänelle ominaisia. Salovaara joutui häiriötekijöiden poistajan rooliin huonompien aikojen alkaessa, ja suoriutui niistä esimerkillisellä tavalla. Hän oli myös taitava resurssien allokoija ja neuvottelija, joka kykeni tekemään itsenäisiä päätöksiä. Esimerkin tästä tarjoaa päätös olla ottamatta yhtään lisää lainaa huonompien aikojen antaessa merkkejä itsestään.

8.3.3 Mic Mac sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna

Mic Mac edusti sidosryhmänsä hyvin huomioivaa yritystä, jonka kaiken toiminnan peruslähtökohdan muodostivat asiakkaat ja heidän tarpeensa. Asiakkaat eivät olleet sidosryhmistä kuitenkaan ainoat, joiden tarpeita yritys arvosti. Osansa saivat alihankkijat, henkilökunta sekä rahoittajat. Tämän voidaan sanoa luoneen hyvän perustan yrityksen toiminnalle. Sidosryhmien huomiointi oli seurausta yrityksen pyrkimyksestä uskollisuuteen, mikä on helposti liitettävissä myös Salovaaran omaan luonteeseen. Yritys oli perustajansa peili. Uskollisuuden seurauksena syntyneestä sidosryhmien huomioimisesta muodostui pitkälti yksi Mic Macin merkittävimmistä menestystekijöistä.

Yritykselle luonteenomainen uskollisuus kuvastaa Carrollin liikkeenjohdon moraalista johtamismallia, jolle tunnusomaista on korkeaan ammattitaitoon pyrkimisen lisäksi halu eettiseen johtajuuteen. Moraalinen johtaja käsittelee työntekijöitään inhimillisenä voimavarana, jota täytyy tukea ja kunnioittaa. Tämä piirre Eila Salovaaran toiminnassa tuli

korostetun selvästi esille. Salovaara ei halunnut nähdä itseään laskelmoivana nuorten makutottumusten ohjailijana, ja tätä piirrettä hänen toiminnastaan on vaikea löytääkään. Hänen toimintatapansa kuvasti ilmeisen puhtaasti myös Evanin ja Freemanin esittämiä periaatteita, joiden mukaan yritystä pitää johtaa sidosryhmien etua ajatellen, ja johdon tulee toimia välittäjänä sidosryhmien ja organisaation välillä. Eila Salovaara toimikin sidosryhmiensä etujen ajajana taaten samalla yrityksensä elinkyvyn aina kuhunkin tilanteeseen sopivalla parhaalla mahdollisella tavalla.

8.3.4 Yhteenveto Mic Macin tuloksista

Tarkasteltaessa Mic Macin toimintaa tutkimuksen viitekehystä vasten, voidaan huomata, että yrityksen toiminnassa johtajuuden merkitys on korostunut. Liitettäessä tämä seikka sidosryhmien kokonaisvaltaiseen huomiointikykyyn sekä useisiin Petersin ja Watermanin menestystekijöihin, on mahdollista kutsua Mic Macia aikanaan menestyvän yrityksen tuntomerkit täyttäneeksi, kokonaisvaltaisen menestyksekkäästi toimineeksi yritykseksi. Huomionarvoista on myös, että yritys kykeni välttämään Millerin visioimat negatiivisen kehityksen karikot ja pysyttelemään toiminnassaan menestyksen polulla.

Traagista Mic Macin kohtalossa on se, että sinällään aina menestyksekkäästi toiminut yritys päätyi lopettamaan menestyksekkään toimintansa näennäisesti ulkoisten tekijöiden seurauksena. Uudistumiskyky ja ajan hermolla eläminen olivat sekä yrityksen että sen johtajan vahvuustekijöitä 1980-luvulla, ja niitä olisi epäilemättä riittänyt myös tälle vuosikymmenelle. Aiheellista onkin pohtia, olisivatko Mic Macin sisäiset vahvuustekijät tarvittaessa kannattaneet yli lamavuosien siten, että toimintaa olisi kannattanut jatkaa entisessä laajuudessa.

On myös kenties aiheellista tarkastella Mic Macin edustamaa toimialaa kokonaisuudessaan. 1990-luvulla maailma on huomattavasti pienentynyt. Globaalit trendit saavuttavat Suomen yhä nopeammin, ja suomalainen nuoriso haluaa pukeutua niiden mukaisesti. Mic Macin vahvuutena ollut asiakkaiden tarpeiden huomioiminen olisi siten hyvinkin saattanut kannatella yritystä yli laman. Mutta sekään ei välttämättä olisi riittänyt, jos taloudelliset tekijät olisivat muuttuneet liian raskaiksi. Mic Mac oli menestyjä. Vahvuustekijöidensä

avulla se kykeni toimimaan menestyksekkäästi sanan varsinaisessa merkityksessä. Eräänlaisena menestyksenä voidaan pitää myös sitä, että yritys sai itse päättää kohtalostaan. Aivan kuten Eila Salovaara itse asian ilmaisi: "Ja lopettaminen pitäs olla niin, että sen lopettaa itse eikä muut". Tarkasteltaessa Mic Macia ja sen johtajaa Eila Salovaaraa Martti O. Hosian näkökulmaa vasten, voidaan Hosian näkemystä yrityksestä ja sen johtajasta pitää pitkälti samanlaisena, kuin mitä tämän tutkimuksen tulokset antavat olettaa.

9 EILAKAISLA OY TOIMIALAPALVELU

Seuraavassa esitellään Martti O. Hosian näkemys Toimialapalvelu Eilakaislasta, sen menestystekijöistä ja johtaja Eila Kaislasta vuonna 1985. Hosian kuvaamia johtajan ominaisuuksia tarkastellaan johtajan pään avulla. Vuoden 1985 tilannekuvausta seuraa yrityksen vuosien 1985 - 1997 kehitystarkastelu.

9.1 Toimialapalvelu Eilakaisla ja Eila Kaisla Hosian mukaan vuonna 1985

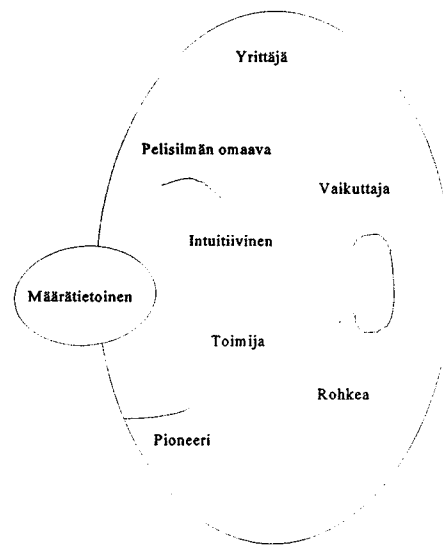
Eila Kaisla muutti Helsinkiin 15-vuotiaana rohkeana uskaltajana, jolla ei ollut tietoa tulevaisuudesta. Ennen Toimialapalvelun perustamista vuonna 1971 Kaisla oli työskennellyt leipomossa ja tilitoimistossa. Lisäksi hänellä oli kokemusta hotelli- ja ravintola-alalta.

Eila Kaisla oli saanut hyvät lähtökohdat yrittäjyyteen, sillä kotona häntä kohdeltiin tilan tulevana "isäntänä". Päätäväisyys ja tarmokkuus auttoivat liiketoiminnan alkuvaiheissa, sillä uutta alaa vieroksuttiin ja pioneerihenkeä tarvittiin. Toimialapalvelun liikeidea, tilapäistyövoiman välitys konttoreihin, oli tuohon aikaan Suomessa aivan uudenlainen, mistä johtuen palveluja jouduttiin myymään aktiivisesti. Toimialapalvelun ensimmäinen asiakas oli Hankkija, mutta tästä referenssistä huolimatta Eila Kaisla joutui selittämään tekemisiään ja poistamaan yritykseensä kohdistuvaa epä tietoisuutta aktiivisella palvelujen tarjoamisella. Epätietoisuus kohdistui erityisesti työvoiman hintaan ja laatuun. Pian kuitenkin Toimialapalvelu löysi asiakkaita sekä vuokrattavaa työvoimaa. Vuonna 1985 vakituisia työntekijöitä oli 23 ja yhtiön tietokannassa noin tuhat nimeä.

Laajasta asiakaskunnasta huolimatta Toimialapalvelu joutui taistelemaan olemassaolostaan myös valtiovaltaa vastaan. Eila Kaisla meni henkilökohtaisesti eduskuntaan selvittämään alaansa liittyvää tulevaa työnvälityslain muutosta ja pystyi vaikuttamaan asioiden kulkuun niin, että Toimialapalvelulla oli mahdollisuus jatkaa toimintaansa luvanvaraisesti. Kaisla tuli hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja henkilökunnastaan hän piti hyvää huolta. Toisaalta hän oli hyvinkin tiukka ja vaati työntekijöiltään parasta mahdollista laatua.

Alla olevaan kuvioon (KUVIO 28) on koottu Eila Kaislan johtajan ominaisuudet Martti O. Hosian näkemyksen mukaan.

*Olen oppinut, että aina roiskuu kun rapataan. En sure turhia.*¹⁵⁹



KUVIO 28. Eila Kaislan johtajuusprofiili Hosian mukaan.

9.2 Eilakaisla Oy Toimialapalvelu 1985 - 1997

Eilakaisla Oy Toimialapalvelun kehitystarkastelu on synteesi Kauppalehti Option, Suomen Kuvalehden ja Talouselämän artikkeleista. Tarkastelussa on käytetty myös yrityksen vuosikertomuksia vuosilta 1996 ja 1997 sekä yrityksestä kirjoitettua historiikkia "Eilakaisla Oy Toimialapalvelu 1971 - 1991". Lisäksi satunnaisesti on käytetty muita lähteitä, jolloin näihin on viitattu erikseen. Tietämyksen syventämiseksi suoritettiin myös yrityksen toimitusjohtaja Leena Martiskaisen haastattelu Helsingissä 28.9.1998. Yrityksen kehitystarkastelussa on huomioitavaa, että tiedot yrityksen tapahtumista vuosilta 1985 - 1995 olivat verrattain niukkoja. Tiedot aikavälillä tapahtuneista merkittävistä muutoksista onkin saatu pääosin Leena Martiskaisen haastattelun yhteydessä. Tarina sisältää suoria lainauksia Leena Martiskaisen haastattelusta, jolloin teksti on sisennetty ilman

¹⁵⁹ Hosia 1985, 71.

lähdemerkintää. Tässä tutkimuksessa Eilakaisla Oy Toimialapalvelusta käytetään nimitystä Eilakaisla tai Eilakaisla Oy. Kehitystarkastelua seuraa yrityskohtaiset tulokset.

9.2.1 Eilakaisla Oy 1985 - 1989: Toiminnan kasvun aika

Eilakaisla oli käyttänyt Toimialapalvelu-nimeä jo perustamisvuodestaan 1971 lähtien. 1980-luvun alussa käytiin nimestä oikeustaistelua, sillä se oli mieltynyt yleisön keskuudessa koko alaa koskevaksi. Eila Kaisla oli siis tietämättään luonut alalle yleisnimen ristiessään omaa yritystään. Oikeuden päätöksestä johtuen Toimialapalvelun nimi muutettiin Eilakaisla Oy Toimialapalveluksi. Nimensä lisäksi Eilakaisla Oy oli edelläkävijä myös alan automaattisten tietojärjestelmien luonnissa. Atk-järjestelmät otettiin käyttöön yrityksessä jo vuonna 1980.

Eilakaislan toiminta oli kasvusuhdanteista ensimmäisestä toimintavuodesta alkaen. 1980-luvun alussa yritys laajentui niin, että toimitiloja jouduttiin laajentamaan useaan otteeseen. Vuonna 1986 yritys siirtyikin Länsi-Pasilaan lähes 800 neliön toimitiloihin. Toiminnan kehittymisen myötä Eilakaislan liikevaihto vuodelta 1987 nousi 62,2 miljoonaan markkaan. Seuraavana vuonna liikevaihdon kasvettua 64,5 miljoonaan markkaan ostettiin jälleen lisää toimistotilaa. Tapiolan Keskustornista hankittuihin lähes 400 neliön tiloihin avattiin henkilöstöpalvelupiste sekä toimistohotelli TAP-House. Samana vuonna perustettiin toimipiste myös Aikataloon Helsingin keskustassa. Muualle Suomeen toiminta laajeni, kun Tampereen keskustassa avattiin henkilöstöpalvelupiste vuonna 1989. Koko 1980-luvun jälkipuoliskon Eilakaislan toiminta oli noususuhdanteista sekä toiminnan laajuudella että liikevaihdolla mitaten.

9.2.2 Eilakaisla Oy 1990 - 1995: Muutosten aika

Vuonna 1990 Eilakaisla teki 74,6 miljoonan markan liikevaihdon. Lama alkoi kuitenkin vaikuttaa yrityksen toimintaan, ja jo seuraavana vuonna alettiin toimintoja supistaa. Tampereen toimipiste lakkautettiin ja henkilöstö aloitti neljän päivän työviikon. Syksyllä 1991 yrityksen perustaja ja johtaja Eila Kaisla kuoli. Tapahtuneen seurauksena yrityksen omistus siirtyi Kaislan pojille, Aki ja Tom Kaislalle, jotka vielä tänäkin päivänä omistavat

yrittäjien puoleksi. Aki ja Tom Kaisla eivät ole mukana yrityksen operatiivisessa toiminnassa, mutta kuuluvat yhtiön hallitukseen. Aki Kaisla toimii Eilakaislan hallituksen puheenjohtajana.

Eilakaisla Oy:n tämän hetkinen toimitusjohtaja Leena Martiskainen tutustui yrityksen perustajaan Eila Kaislaan kouluttaessaan Eilakaislan toimistohenkilöstöä. Martiskaisen mukaan Eila Kaislalla oli erittäin hyvä bisnes-taju. Hän oli vahva persoona, joka vaistosi bisneksen ja ajan hengen. Hän tiesi mihin kulloinkin kannatti panostaa. Myös taloudellinen näkemys oli Eila Kaislalla hyvä. Hän luotsasi yrityksen erittäin vakavaraiselle pohjalle eikä lähtenyt 1980-luvun lopun hulluina vuosina kasinotalouden pyörteisiin. Lisäksi Kaisla huolehti henkilöstöstään ja panosti siihen paljon. Eila Kaislan voidaan sanoa "ohjanneen yritystään vielä haudastakin" käsin, sillä hänen henkivakuutuksensa edunsaajana oli yritys. Tämä kuvasti osaltaan Eila Kaislan omistautumista yritykselleen. Eilakaisla ei ole koko historiansa aikana tehnyt yhtään tappiollista tilinpäätöstä.

Eila Kaislan kuoltua yrityksen toimitusjohtajaksi tuli Juhani Luukkonen, joka oli aikaisemmin työskennellyt atk-alalla. Luukkonen luotsasi Eilakaislaa lamavuodet 1992 - 1993. Tuolloin taloudellinen laskusuhdanne vaikutti myös Eilakaislan liikevaihtoon, joka puolittui vuoden 1991 tilanteesta (72,1 Mmk) 34,1 miljoonaan markkaan. Juhani Luukkonen tunsikin vetoa atk-alalle, ja niinpä hän vuonna 1993 pyysi Leena Martiskaista Eilakaislan toimitusjohtajaksi. Martiskainen suostui pyyntöön ja aloitti toimessaan joulukuun 1993 alussa. Toimintavuonna 1992/1993 Eilakaislan liikevaihto jatkoi laskuaan ja puolittui edelleen ollen 17,3 miljoonaa markkaa. Samana vuonna toiminta keskittyi Helsingin ydinkeskustasta, Aikatalosta ostettuihin tiloihin. Tapiolassa jatkui toimistohotellitoiminta, mutta myyntineuvottelijat siirrettiin sieltä Aikataloon vuonna 1994. Vuonna 1993 Eilakaislan henkilökunta palasi viiden päivän työviikkoon ja liikevaihto alkoi hiljalleen kasvaa ollen toimintavuoden 1993/94 lopussa 18,4 miljoonaa markkaa.

Vuoden 1994 alusta rekrytointi vapautui eli myös henkilöstön vuokrausyritykset saivat harjoittaa rekrytointia. Tällöin myös Eilakaislan palvelutarjontaa lisättiin. Henkilövuokrauspalvelujen lisäksi tarjottiin rekrytointipalveluja sekä outsourcing- ja

konsultointipalveluja. Konsultointiapua annettiin erityisesti yritysten henkilöstövalintojen yhteydessä. Palvelu sisälsi kokonaisvastuun osaston/toiminnon henkilövalinnoista ja rekrytoinnista asiakkaan valintakriteerien mukaisesti. Outsourcing-sopimuksella asiakasyritys puolestaan antoi jonkin sisäisistä toimistopalveluistaan tai yksiköistään Eilakaislan hoidettavaksi. Lisäksi yritys tarjosi asiakkailleen toimistohotellin (TAP-House) palveluita. Toimistohotellista asiakas pystyi vuokraamaan tila- ja kalusteratkaisun lisäksi kaikki toimiston peruspalvelut.

Toimintavuoden 1995 alusta aloitettiin Eilakaislassa uuden atk-järjestelmän kehittäminen. Uusi järjestelmä oli Eilakaislalle tehty oma sovellus, joka helpotti toiminnan tehostamista monin tavoin. Järjestelmä loi myös kilpailuetua, sillä nopeus oli alalla valttia. Käsikorteista ja paperien pyörittämisestä siirryttiin pitkälle vietyyn kokonaisjärjestelmään, johon oli liitetty myös taloushallinto. Muutos oli suuri, mutta se toteutui nopeasti tehokkaan ja osaavan henkilökunnan ansiosta. Henkilökuntaan panostamista jatkettiin. Vuonna 1995 Leena Martiskainen käynnisti yrityksen sisäisen mittavan koulutusohjelman, mikä suuntautui myös kenttähenkilöstöön. Martiskaisen näkemyksen mukaan henkilöstön ammattitaidon piti olla niin vahva, että he pysyivät mukana tämän päivän kehityksessä. Vuoden aikana yhtiön liikevaihto kasvoi 64 prosenttia.

9.2.3 Eilakaisla Oy 1996 - 1997: Henkilöstö, laatu ja asiakkaat avainasemassa

Vuosi 1996, Eilakaislan 25. toimintavuosi, oli yritykselle kasvun aikaa. Liikevaihto kasvoi edellisestä vuodesta 44 prosenttia ollen vuoden lopussa 53,4 miljoonaa markkaa. Voitto ennen varauksia ja veroja oli 6,1 miljoonaa markkaa. Yrityksen taloudellista tilaa, vakavaraisuutta ja maksukykyä kuvasti sille myönnetty AAA-luottoluokitus¹⁶⁰. Yrityksen johdon mukaan Eilakaisla Oy:n hyvä tulos perustui ammattitaitoisen henkilöstön osaamiseen sekä asiakas- ja asiantuntemukseen¹⁶¹. Myyntiin ja markkinointiin sekä tiimityöskentelyyn panostettiin merkittävästi. Panostusten seurauksena yrityksen

¹⁶⁰ Dun & Brandstreet Finland Oy luokittelee Suomen yritykset taloudellisen tilan mukaan. Eilakaislalle myönnetty AAA-luokitus on korkein mahdollinen AAA-rating, jonka saa vain noin 2 prosenttia suomalaisista yrityksistä vuosittain.

¹⁶¹ Eilakaisla Oy Toimialapalvelun vuosikertomus 1996/1997, 4.

organisaatio muutettiin tiimiorganisaatioksi, minkä johdosta yhtiön vakituiset työntekijät aloittivat työskentelyn itseohjautuvissa tiimeissä. Tiimityöskentely antoi työntekijöille itselleen mahdollisuuden suunnitella työn sisältöä ja kiireellisyysjärjestystä. Muutos koettiin henkilöstön keskuudessa myönteiseksi. Samalla se lisäsi työn mielekkyyttä ja vaihtelevuutta.

Vuonna 1996 Eilakaisla työllisti noin 1100 toimistoalan ammattilaista. Asiakastyytyväisyyden ja henkilökunnan hyvinvoinnin parantamiseksi teetetyt Corporate Image 96 -tutkimuksen tulokset olivat yrityksen kannalta mieluista luettavaa. Tutkimuksen tuloksista voitiin todeta, että henkilökunta arvosti omaa työtään ja heidän mielestään vuokratyö oli hyväksyttävä ja joustava työskentelymuoto. Asiakaspalautteet saivat lähes poikkeuksetta arvosanan kiitettävä. Syksyllä 1996 Eilakaisla Oy sai Suomen ensimmäisenä henkilöstöpalvelualan yrityksenä ISO 9002 -laatusertifikaatin. Hyvin tehdystä työstä yritys puolestaan jakoi kenttätyöntekijöilleen 25 laatupalkintoa. Eilakaislan nykyinen toimitusjohtaja Leena Martiskainen näkeekin menestyksen salaisuuden olevan juuri laadussa ja motivoituneessa henkilökunnassa. "Eilakaislan toiminnan voimavarana ovat aina olleet ihmiset ja lähtökohtana aina korkein mahdollinen laatu. Jo 27 vuoden ajan. Asiakkaittemme luottamus on ollut kestävä. Siksi yrityksemme on menestynyt."¹⁶²

Vuonna 1997 Eilakaislan liikevaihto (78,4 Mmk) kasvoi edelleen. Nyt kasvua kertyi noin 47 prosenttia. Voitto ennen varauksia ja veroja oli lähes 12 miljoonaa markkaa, mikä oli 5,9 miljoonaa markkaa suurempi kuin edellisellä vuonna. Yrityksen suorittamat investoinnit suuntautuivat laatuun, työympäristön ergonomiaan ja henkilöstön kouluttamiseen. Vuoden aikana järjestettiin 65 eri koulutustilaisuutta yhteensä 893 eilakaislalaiselle. Koulutus ei ollut yrityksen ainoa henkilöstöinvestointi. Vuonna 1997 kenttähenkilöstölle järjestettiin ensimmäisen kerran yleislääkäritason lääkärintarkastukset, joiden tarkoituksena oli ennaltaehkäisevä terveydenhoito työntekijöiden työkuuntoisuuden säilyttämiseksi. Investoinnit henkilöstöön kohosivatkin vuoden aikana yli miljoonaan markkaan. Vakituista henkilökuntaa yrityksessä oli 19 ja päivittäin asiakasyrityksissä toimivaa kenttähenkilöstöä noin 480. Vuoden aikana tarjottiin työtä noin 1200 toimistotyöntekijälle. Henkilöstön määrä kasvoi vuoteen 1996 verrattuna 35 prosenttia. Henkilöstön ohella Eilakaislassa

¹⁶² Eilakaisla Oy Toimialapalvelun esite "Varmasti oikea henkilöstöratkaisu" 1998, 2.

panostettiin atk-järjestelmän toimintaympäristöön avaamalla muun muassa yrityksen omat www-sivut.

Vuoden 1997 aikana yrityksen toimintaa laajennettiin Ouluun, minne perustettiin franchising-yritys. Franchising-toiminnan aloittamisen syynä eivät olleet taloudelliset perusteet, vaan asiakkaiden tarpeiden huomioiminen, palvelun parantaminen ja näkyvyyden lisääminen. Olivathan asiakkaat jo pitkään pyytäneet, että Eilakaislan palveluja laajennettaisiin myös pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. Uusi palvelu kohdistui yrityksen asiakkaiden ohella myös kenttähenkilöstöön. Työvoiman liikkua oli nyt muuallakin saatavilla tutun työnantajan palveluksia. Franchising-toiminta on lähtenyt Eilakaislassa erittäin hyvin käyntiin. Yleinen toiminnan laajentuminen ja jatkuva kehittäminen kuvastavat yrityksen perustajan Eila Kaislan ajattelutapaa, jonka mukaan "koko ajan on mentävä eteenpäin, keksittävä, luotava ja toteutettava uutta. Paikalleen pysähtyvä yritys taantuu."¹⁶³

9.2.4 Toimialan muutokset sekä johtaminen ja menestys Leena Martiskaisen mukaan

Toimitusjohtaja Leena Martiskaisen mukaan Eilakaislan edustamalla alalla ei niinkään ole tapahtunut muutoksia, vaan ihmisten asenteet työtä kohtaan ovat muuttuneet. Nykyisin työnhakijat eivät välttämättä edes halua vakituista työpaikkaa, minkä johdosta on tärkeää, että tarjolla on myös muita vaihtoehtoja. Myös ihmisten erilaiset elämäntilanteet voivat olla vakituisen työsuhteen esteenä. Martiskaisen mukaan Eilakaislan listoilla on myös henkilöitä, jotka ovat lähteneet vakituisesta työstä Eilakaislan kenttätyöntekijöiksi. Muutos on opettanut heidät luottamaan omaan ammattitaitoonsa. Leena Martiskaisen mielestä esimerkiksi nuorisotyöttömyys on enemmän hänen ikäluokkansa ongelma kuin nuorten. Hänen mukaansa nuoret ovat valmiita ja halukkaita kokeilemaan perinteistä poikkeavia mahdollisuuksia tehdä työtä. Martiskainen sanookin, että elinikäinen työsuhte saman työnantajan palveluksessa pitäisi jopa lailla kieltää, sillä vuosikausia samassa työpaikassa oleminen estää usein ihmisen kehittymistä. Eilakaisla ei ole pelkästään pätkätyön tarjoaja, sillä monelle se on pörrä vakituisen työpaikkaan, jos eilakaislalainen sitä itse haluaa. Nuorille vastavalmistuneille toimialapalvelut ovat eräs keino hankkia työkokemusta ja

¹⁶³ Eilakaisla Oy Toimialapalvelu 1971 - 1991, 31.

tutustua erilaisiin yrityksiin ja yrityskulttuureihin. Eilakaislan tämänhetkisistä nuorista kenttätyöntekijöistä monet keräävät itselleen "kokemussalkkua" ja samalla hankkivat varmuutta siitä, minkälaisessa yrityksessä he mahdollisesti haluaisivat työskennellä vakituisesti. Tästä hyötyvät kaikki: työntekijä, työnantaja ja myös Eilakaisla. Viime vuosina alalla virinnyt terve kilpailu on Leena Martiskaisen mielestä positiivinen asia, sillä se pakottaa kehittämään ja kehittymään.

Eilakaislalla on alansa suurimpana edustajana vaikutusmahdollisuus myös työnantajapuoleen. Yritys pitää yhteyttä työvoimaviranomaisiin ja työntekijäjärjestöihin sekä pyrkii kehittämään alaa. Yhteistyötä on tehty myös kilpailevien yritysten kanssa alan kehittämismielessä. Martiskaisen mielestä viranomaiset ovat hyvin tärkeä sidosryhmä Eilakaislalle ja muille alalla toimiville erityisesti muutaman alan yrityksen saaman kohtuuttoman suuren negatiivisen julkisuuden vuoksi. Alan yrityksiä pidetään "epätyypillisinä", minkä takia ne ovat jatkuvasti suurennuslasin alla. Kuitenkin Leena Martiskaisen mielestä on selvää, että jos henkilöstöä ei hoideta kunnolla, kukaan ei halua tulla Eilakaislalle töihin. Yrityksen perustajan Eila Kaislan tavoin nykyinen toimitusjohtaja on myös käynyt työministeriön kanssa keskusteluja alan kehittämisestä ja toimialapalveluyritysten roolista nyky-yhteiskunnassa. Toimialapalvelun tavoitteena on vain tarjota ihmisille työtä ja erilaisia vaihtoehtoja. Ketään ei koskaan pakoteta ottamaan vastaan tarjottua työtä.

Leena Martiskainen ei korosta rooliaan Eilakaislan toimitusjohtajana, vaan hän kokee itsensä yhdeksi tiimin jäseneksi. Johtaminen on hänen mukaansa esimerkin antamista työntekijöille.

Koska suomalaisilla on niin hyvä peruskoulutus, osaaminen, ammattitaito ja työmoraali, ei perinteistä esimiesmallia tarvita.

Paras johtamiskoulutus Martiskaisen mielestä on lasten kasvattaminen. Lapselle ei voi antaa potkua eikä siirtää lasta toiseen perheeseen. Vastoinkäymisistä huolimatta lasta pitää kannustaa.

Johtamisen laatu ja määrä ovat vastaavia henkilöstön odotuksiin eli henkilöstön kypsyytaso määrää johtamistyylin. Joku haluaa ohjausta, joku ei. Ihmiset ovat erilaisia ja johtamismalliin vaikuttavat ihmiset, tilanne ja bisnes - ainoa oikeaa johtamistapaa ei ole.

Esimerkin antamisen lisäksi Martiskaisen tärkein tehtävä yrityksessä on olla saatavilla, jos joku tarvitsee apua. Myös yrityksen eteenpäin vieminen ja töiden hankkiminen työntekijöille ovat johtajan roolin edellyttämiä tehtäviä.

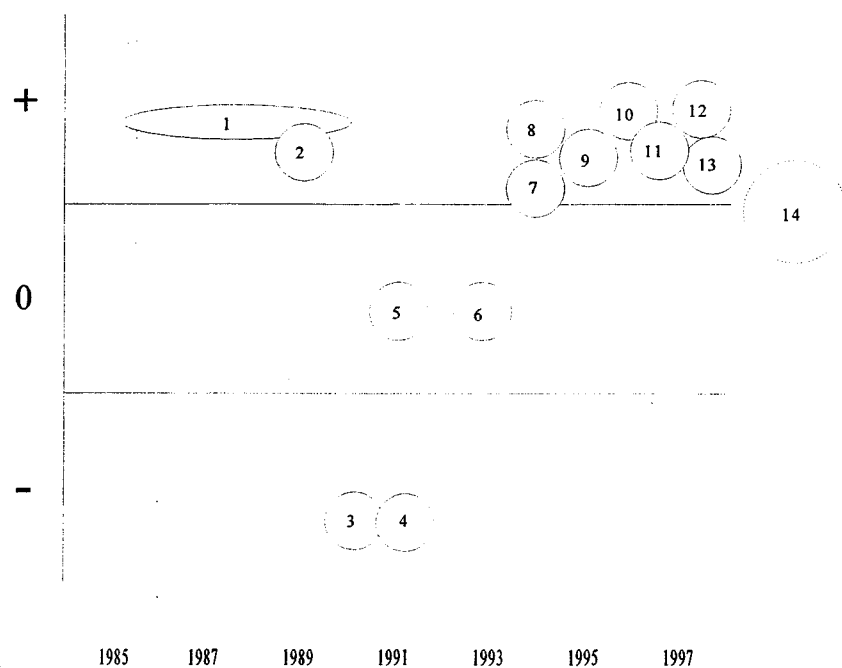
Toimitusjohtaja Leena Martiskaisen mielestä Eilakaisla on menestyvä. Asiakkaat luottavat yrityksen toimintaan ja työntekijöihin sekä haluavat Eilakaislan palveluja. Hän sanookin, että Eilakaisla auttaa myös muita yrityksiä menestymään. Yritys on tänä päivänä hyvin vakavarainen, mistä johtuen se voi panostaa yrityksen kehittämiseen ja työpaikkojen luomiseen. "Uusia työpaikkoja luovat nimenomaan menestyvät yritykset, eikä niitä saada työtä jakamalla", kommentoi Martiskainen. Hänen mielestään Eilakaislan menestymisen takana ovat myös naiset. Miehiin verrattuna naiset eivät ajattele kapeakatseisesti pelkästään omia etujaan ja oman uran kehitystä, vaan ovat avarakatseisempia ja yhteistyökykyisempiä. Martiskaisen mielestä naisten etuna on myös hallittujen riskien ottaminen.

Menestys on sitä, että yrityksen henkilöstö voi hyvin. Esimerkkinä se, että mainostetaan yrityksen tekemää hyvää tulosta. Ei yritys tee tulosta vaan sen henkilöstö. Jos yritys on menestynyt - sen näkee henkilöstön sitoutumisesta ja henkilöstön hyvinvoinnista - menestys on positiivinen kierre.

Vuonna 1998 Eilakaislan toiminta laajeni edelleen franchising-periaatteella. Uudet Eilakaislan palvelukonseptilla toimivat yritykset perustettiin Tampereelle ja Turkuun. Lisäksi aloitettiin oppisopimuskoulutus, jonka kautta eilakaislalaisilla on mahdollisuus suorittaa merkonomin tutkinto. Lähitulevaisuuden suunnitelmissa on myös työvoimapolitiittisen koulutuksen aloittaminen. Kuluvan tilikauden aikana Eilakaislan liikevaihdon arvioidaan ylittävän 100 miljoonan markan rajan.

9.3 Eilakaislan tulokset

Alla olevaan janakuviioon (KUVIO 29) on merkitty tarkasteluajanjakson tapahtumia, joilla on ollut vaikutuksia yrityksen toimintaan. Kuvion pystyakseli jakautuu kolmeen osaan, joista ylin kuvaa yrityksen kannalta positiivisia tapahtumia. Keskimäinen, neutraali alue, kuvastaa tapahtumia, joiden positiivista tai negatiivista vaikutusta ei ole pystytty niiden tapahtumahetkellä määrittelemään. Pystyakselin alaosan negatiiviselle alueelle on puolestaan merkitty ne tapahtumat, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan negatiivisesti. Kuvioon sijoitetut "tapahtumapallot" on numeroitu, ja niihin liittyvät tapahtumat on listattu janakuviion alle. Tämän jälkeen yrityksen tapahtumia ja ominaisuuksia tarkastellaan tähän tutkimukseen valitun viitekehysten puitteissa.



KUVIO 29. Yhteenveto Eilakaislan tapahtumista 1985 - 1997.

1. Yritys laajentui, ja toimitilojen tarve kasvoi vuosittain.
2. Tampereella avattiin henkilöstöpalvelupiste.
3. Laman vaikutuksesta toimintoja supistettiin. Tampereen toimipiste lakkautettiin ja siirryttiin neljän päivän työviikkoon.

4. Yrityksen perustaja Eila Kaisla kuoli.
5. Uudeksi toimitusjohtajaksi Juhani Luukkonen.
6. Toimitusjohtaja vaihtui jälleen. Vallan kahvaan tarttui Leena Martiskainen.
7. Toiminta keskitettiin Aikataloon.
8. Rekrytointi vapautui ja palveluja laajennettiin.
9. Uusi atk-järjestelmä helpotti ja nopeutti työskentelytapoja.
10. Yhtiön taloudellinen tila oli kunnossa ja sille myönnettiin AAA-luokitus.
11. Organisaatiouudistuksen seurauksena muodostettiin tiimiorganisaatio.
12. ISO 9002 -laatusertifikaatti.
13. Toimintoja laajennettiin Ouluun franchising-periaatteella.
14. Toimintojen laajentaminen franchising-periaatteella Turkuun ja Tampereelle. Uusina toimintoina työvoimakoulutus ja oppisopimuskoulutus.

9.3.1 Eilakaisla menestysnäkökulmasta tarkasteltuna

Eilakaisla Oy Toimialapalvelu on ollut uranuurtaja alallaan. Yrityksen kehittymisen myötä sen edustama toimiala on voimistunut ja saanut positiivista julkisuutta. Kehitystarkastelun pohjalta Eilakaislan ominaispiirteeksi nousee yrityksen tasaisesti kasvava talous lukuun ottamatta lamavuosien tuloksia, jotka nekään eivät olleet koskaan tappiollisia. Lisäksi yrityksen palvelutarjontaa on kehitystarkastelun aikana laajennettu.

Eilakaislan toiminnassa tulevat hyvin esiin Petersin ja Watermanin kahdeksan menestystekijää. Näistä korostuvat muun muassa toimintahakuisuus, johon on pyritty tiimiorganisaation kautta. Sen pohjalta tulevat esiin myös yksinkertaisten muotojen, itsenäisyyden ja yrittäjyyden sekä tiukkuuden ja väljyyden vaatimukset. Palveluja tuottavassa yrityksessä on vaikea suorittaa jatkuvaa innovointia. Ilmeistä kuitenkin on, että tiimit voivat vaikuttaa muun muassa työskentelytapoihin. Sisäinen tiedotus tapahtuu Eilakaislalla joustavasti, koska organisaatio on pieni. Asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä ja heidän kanssaan tehdään paljon yhteistyötä. Asiakkaiksi voidaan yrityksessä laskea myös kenttähenkilöstö, johon panostetaan muun muassa koulutuksen muodossa. Lisäksi Eilakaisla jakaa kenttähenkilöstölle hyvistä työsuorituksista palkintoja. Petersin ja

Watermanin edellyttämä lestissään pysyminen tulee yrityksen osalta esiin jo toimialan perusteella, ja toimintaa onkin laajennettu franchising-menetelmää hyväksikäyttäen.

Petersin ja Austinin menestyvän yrityksen johtamismalli tulee esiin Eilakaislalla. Organisaation pienuudesta johtuen laskeutuminen asiakkaiden ja työntekijöiden pariin on mahdollista ja myös helppoa. Petersin ja Austinin malli korostaa myös jatkuvaa innovoivia. Jatkuvaan innovointiin Eilakaislalla vaikuttaa luonnollisesti yrityksen toimiala, jonka tehtävänä on tuottaa palveluja. Innovointi palvelualalla on yleensä suppeaa, koska uusien palvelujen kehittäminen tarkoittaa monesti siirtymistä uusille toimialoille. Yrityksessä innovoinnin vaatimuksiin on kuitenkin pystytty vastaamaan ja samalla on pysytty alkuperäisellä toimialalla. Tästä esimerkkinä rekrytoinnin vapautuminen, minkä seurauksena yritys otti sen heti mukaan palvelutarjontaansa. Asiakkaista ja työntekijöistä välittäminen ilmenee Eilakaislalla yhteistyön ja koulutuksen muodossa.

9.3.2. Eilakaisla johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna

Sekä yrityksen perustajassa että sen nykyisessä toimitusjohtajassa tulevat esiin Kotterin muotoilemat johtajuuden vaatimukset, kuten toimialan ja yrityksen tuntemus, vuorovaikutussuhteet, hyvä maine sekä motivaatio. Eila Kaislalla oli luonnollisesti laaja tuntemus toimialasta, koska hän oli käytännössä "toimialapalvelujen äiti". Leena Martiskaiselle toimialapalvelujen toiminta oli tuttua jo ennen kun hän siirtyi Eilakaislan palvelukseen, sillä hän oli tutustunut yrityksen toimintaan kouluttamalla Eilakaislan työntekijöitä. Molemmat johtajat ovat myös keskittyneet koko alaa koskevien asioiden edistämiseen. Eila Kaisla puhui eduskunnassa toimialapalvelujen säilyttämisen puolesta, kun taas Leena Martiskainen on käynyt keskusteluja opetusministeriön kanssa siitä, miten alaa voitaisiin kehittää. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi johtajissa tulee esiin terävä ymmärrys ja vaikuttavat ihmissuhdetaidot. Haastattelussa Leena Martiskainen kehui Eila Kaislaa ihmisenä, jolla oli erittäin hyvä bisnes-taju, hän vaistosi bisneksen ja ajan hengen. Martiskainen korosti myös Eila Kaislan hyvää taloudellista näkemystä. Hän itse on myös tarkka taloudesta, sillä hänen mukaansa taloudellinen vakaus luo yritykselle hyvät toimintaedellytykset. Kotterin johtamisen tarve ei ilmene Leena Martiskaisessa, mitä kuvastaa se, että hän on luonut yritykseen tiimiorganisaation, jossa työntekijöiden on

kannettava vastuuta ja toimittava oma-aloitteisesti. Lisäksi hänen mukaansa suomalaisilla on niin hyvä peruskoulutus, osaaminen, ammattitaito ja työmoraali, ettei perinteistä esimiesmallia tarvita.

Kouzesin ja Posnerin dynaamisen johtajan piirteitä voidaan löytää toimitusjohtaja Martiskaisesta. Hänen toimestaan Eilakaislalla kyseenalaistettiin prosessit ja sitä kautta muodostettiin tiimiorganisaatio. Tiimiorganisaation luonteenpiirteisiin kuuluu vastuunjako ja ryhmätyö, jotka myös ovat dynaamisen johtajan ominaisuuksia. Lisäksi Martiskainen korostaa esimerkin näyttämistä työntekijöille sekä heidän rohkaisuaan. Hänen mielestään yhtä oikeaa johtamistapaa ei voida määritellä, koska työntekijät ovat yksilöitä. Joku voi haluta ohjausta, toinen taas ei. Johtamiseen toimintona vaikuttavat ihmiset, tilanne ja bisnes.

Eilakaislan osalta Bennisin ja Nanuksen strategioita on vaikea konkretisoida tämän tutkimuksen perusteella, mutta osa niistä tulee esille Leena Martiskaisen johtajuuteen liittyvistä ajatuksista. Tarkoituksen antaminen viestinnän avulla kuvastuu tiimityöskentelyn tuoman vastuun sekä työntekijöiden palkitsemisen kautta. Bennisin ja Nanuksen kuvaama emotionaalinen viisaus paikallistuu puolestaan toimialarakenteeseen. Tätä ilmentää Eilakaislalla tehdyn mielipidetutkimuksen tulos, jonka mukaan yhtiön palveluksessa työskennelleet kenttähenkilöt kokivat työn haastavana ja itsetuntoa kohottavana. Useissa eri yrityksissä työskentely kasvattaa kokemussalkkua ja sen myötä itsetuntoa. Tällöin vahvistuu myös kyky tulla toimeen ilman muiden jatkuvaa hyväksyntää ja arvostusta.

Mintzbergin johtajan työrooleista niin Eila Kaislassa kuin Leena Martiskaisessakin tulevat esiin kaikki johtajan roolit. Henkilöstösuhderooleista keulakuvana ja yhteyshenkilönä toimiminen tulee esiin valtiiovallan ja asiakasyritysten kanssa tehdyn yhteistyön kautta. Johtajan rooli konkretisoituu henkilökunnan huomioimisena ja motivointina. Tiedonkäsittelyrooleista korostuu erityisesti puhemiehen rooli, jonka kautta johtaja jakaa ympäristöön tietoa organisaatiosta. Tähän roolin liittyy läheisesti myös neuvottelijan ja häiriöiden poistajan roolit. Leena Martiskainen painotti yhteistyön merkitystä eri tahojen kanssa, koska joihinkin alan yrityksiin on kohdistunut negatiivista julkisuutta.

Millerin neljästä strategiasta Eilakaislalla ilmentyy ammattimies, joka ottaa huomioon kustannukset ja laadun. Asiakaskeskeisyydestä johtuen ammattimies on Eilakaislalla kuitenkin hyvin kaukana puuhastelijasta. Palvelualalla puuhastelijaksi muuttuminen onkin lähes mahdotonta, sillä yrityksen tuote on palvelu eikä sitä voida tuottaa ilman läheistä kontaktia asiakkaaseen. Millerin strategioista tulee esiin myös pioneeri. Pioneerina voidaan pitää yrityksen perustajaa Eila Kaislaa, joka toimi toimialapalvelujen luoja ja kehittäjänä Suomessa. Rakentajan rooli kuvastuu puolestaan harkitun kasvun kautta. Riskejä on otettu, mutta ne ovat olleet aina hallittuja. Myyntimiehen ominaisuudet tulevat sitä vastoin esiin Eilakaislan luoman toimialapalveluyritysten imagon kautta. Puuhastelijan ohella muutkaan Millerin esittämät menestyksen uhkatekijät eivät Eilakaislan osalta toteudu.

9.3.3 Eilakaisla sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna

Sidosryhmät ja sidosryhmäajattelu on tiedostettu Eilakaislalla. Yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä ovat työntekijät, asiakkaat, omistajat ja valtiovalta. Erityisesti yrityksessä on korostettu henkilökunnan merkitystä. Toimitusjohtaja Martiskaisen mukaan menestys ilmenee jopa siten, että henkilöstö voi hyvin. Henkilökunnan lisäksi asiakkaat ovat merkittävässä asemassa ja heidän kanssaan tehdään paljon yhteistyötä. Asiakkaiden arvostuksesta kertoo muun muassa Eilakaislalle myönnetty laatusertifikaatti, joka on sikäli merkittävä, että se on ainoa palvelualalla toimivalle yritykselle Suomessa myönnetty standardoitu tunnustus. Kenttähenkilöstöä pidetään Eilakaislassa myös asiakkaana, joiden pitää osaltaan olla tyytyväisiä saamaansa palveluun. Leena Martiskainen sanookin, että jos kenttähenkilöstö ei ole tyytyväinen myös Eilakaisla kärsii. Valtiovallan merkitys yrityksen sidosryhmänä tulee esiin toimialan kehittämisen kautta. Valtiovallan kanssa on tehty myös muunlaista yhteistyötä, mistä esimerkkinä työvoimakoulutuksen alkaminen Eilakaislalla.

Eilakaislalla sidoryhmäajattelu Evanin ja Freemanin mukaisesti määriteltynä on tiedostettu. Evanin ja Freemanin toisen pääperiaatteen mukaan johdon tulee toimia välittäjänä sidosryhmien ja organisaation välillä. Tätä kuvastaa Eilakaislan osalta hyvin Leena Martiskaisen ajatus siitä, että johtajana hänen tärkeimpiin tehtäviinsä kuuluu yrityksen eteenpäin vieminen ja töiden hankkiminen työntekijöille. Eilakaislassa kannetaan vastuuta työntekijöistä ja yhtiön toimitusjohtajaa voidaankin kuvata Carrollin kuvailemana

moraalisena johtajana. Tätä puoltaa kenttähenkilöstölle järjestetyt yleislääkäritason lääkärintarkastukset, jotka aloitettiin vuonna 1997. Terveystarkastuksen ohella henkilökuntaan koulutukseen investoitiin vuonna 1997 yli miljoona markkaa. Moraalista johtajuutta kuvastaa myös työntekijöiden yleinen arvostaminen.

9.3.4 Yhteenveto Eilakaislan tuloksista

Eilakaislalla menestys-, johtajuus- ja sidosryhmätekiäjät ovat tasapainossa. Tarkasteluajanjakson tulosten puitteissa Eilakaislaa voidaan pitää menestyvänä yrityksenä. On kuitenkin huomioitava, että kirjallista materiaalia oli yrityksestä saataville melko vähän, ja tulokset pohjautuvat pitkälti toimitusjohtajan mielipiteeseen. Tosiasia kuitenkin on, että yrityksen liikevaihto ja tulos ovat kasvaneet tasaisella vauhdilla koko 1990-luvun ajan.

Eilakaislan edustaman toimialan tulevaisuus näyttää tämän päivän näkökulmasta tarkasteltuna lupaavalta. Ympäröivässä yhteiskunnassa tapahtuneet asenne- ja rakennemuutokset ovat vahvistaneet alan yritysten asemaa ja lisänneet niiden tarjoamien palvelujen kysyntää. Eilakaisla on pystynyt säilyttämään asemansa alan johtavana yrityksenä Suomessa. Yritys on myös saanut tunnustusta palvelujensa laatutasosta, mitä kuvastaa sille myönnetty laatusertifikaatti. Ympäristön hyväksyvä suhtautuminen toimialaa kohtaan, Eilakaislan tämän hetkinen taloudellinen tilanne, sidoryhmien huomioiminen ja tunnistaminen sekä vakaa johtajuus antavat yritykselle mahdollisuuksia kehittyä jatkossakin. Martti O. Hosian kuva Eilakaislasta menestyvänä yrityksenä toteutuu myös tämän tutkimuksen perusteella.

10 MANCON

Seuraavassa esitellään Martti O. Hosian näkemys Manconista, sen menestystekijöistä ja johtaja Gustav Rosenlewista vuonna 1985. Hosian kuvaamia johtajan ominaisuuksia tarkastellaan johtajan pään avulla. Vuoden 1985 tilannekuvausta seuraa yrityksen vuosien 1985 - 1989 kehitystarkastelu.

10.1 Mancon ja Gustav Rosenlew Hosian mukaan vuonna 1985

Manconin tarina alkaa vuodesta 1978, kun Oy W. Rosenlew Ab:n pääjohtaja Gustav Rosenlew perusti yrityksen "ajankulukseen". Rosenlew Oy:n äänivallasta Gustav Rosenlew hallitsi kolmea prosenttia, kun taas Manconissa hänen omistukseensa kuului määräysvallan antavista A-osakkeista 85 295 kappaletta viiden muun kuuluessa hänen tyttärelleen Karin Nordenswanille. Rosenlewin itsensä määrittelemänä Mancon oli Suomessa ainutlaatuinen kehitysyhtiö. Sen pääyhtiön ja kymmenien osittain tai kokonaan omistettujen pikkuyhtiöiden toimenkuvaan kuului muun muassa konsultointi, leasing-toiminta, arvopaperikauppa, viennin ja tuonnin harjoittaminen sekä yrityskaupat. Lista on lähes loputon.

Manconin syntyyn vaikutti Rosenlewin mukaan merkittävällä tavoin kolme asiaa. Se, että hän kävi 1970-luvun alkupuolella Harvardin liikkeenjohtokoulussa johtamiskurssin, siirtyi vuonna 1977 Rosenlew Oy:n pääjohtajaksi sekä hallituksen puheenjohtajaksi ja alkoi haaveilla omasta yrityksestä sekä se, että hän tutustui Seppo Collanderiin. Näiden tekijöiden vaikuttamina Rosenlew päätti ostaa omissa nimissään L.A. Levanto Oy:n, Suomen ainoan geologien timanttityökaluja valmistavan pienyrityksen. Kaupan välittäjänä toimineen Collanderin kanssa Rosenlew pian keksi ajatuksen, jonka mukaan sivutoimiseksi aiotusta yrityksestä voitaisiin perustaa ydin amerikkalaismalliselle kehitysyhtiölle. Sen tehtäväksi tuli ostaa pienyritysten osakkeita, auttaa yhtiöt jaloilleen ja myydä lopuksi osakkeet voitollisesti. Collanderin ajatuksesta kehitysyhtiö alkoi tehdä yrityskauppoja myös muiden laskuun.¹⁶⁴ Collanderin tehtävänä oli toimia puoliksi kehitysyhtiön, puoliksi

¹⁶⁴ Tässä yhteydessä tarkoitetaan ns. venture capital -yhtiötä eli pääomasijoitusyhtiötä. Yrityskauppojen tekeminen taas on ns. corp-finance -toimintaa. Marko Sepän kommentti 1.10.1998.

yrittyskauppojen parissa. Ajankohta oli otollinen, sillä Suomessa ei ollut vielä yhtään ammattimaista yrittyskauppiasta. Näin oli syntynyt Mancon.

Manconin perustamista seurasi yritysostojen vyöry. Syksyyn 1984 mennessä Mancon-ryhmä oli kasvanut 47 yrityksen ryppääksi, joka jakautui kymmeneen eri toimialaryhmään. Vuonna 1985 Mancon noteerattiin Helsingin arvopaperipörssissä. Yrityksen menestyksessä olennaista oli ajoitus ja se, että se oli ensimmäinen alan palveluyritys Suomessa. Rosenlew itse kuvaili yritystään nuorten ihmisten yritykseksi, jolle kehittyi jopa oma "Mancon-filosofia". Yksi filosofian periaatteista oli mennä yritykseen vähemmistöosakkaana, minkä kautta oli mahdollista säilyttää yrittäjä-johtajan yrittämisen henki. Myös "kummisetäysteemi" oli osa filosofiaa. Manconin johtoryhmän jäsenet olivat kummisetiä omilla yhtiöissään ja huolehtivat tiedon kattavasta kulusta osallistumalla kummiyhtiön toimintaan monin tavoin. Jotteri Manconin keskushallinnon byrokratia olisi kasvanut liian suureksi, yritys meni osakkaaksi palveluyhtiöihin, joiden asiakkaita ryhmän yhtiöt olivat. Tämä alensi ryhmän yritysten kustannuksia. Merkittävä periaatepäätös oli ryhtyä pitämään yhtiöiden hallituksia strategisina suunnittelueliminä, joissa pohdittiin myös tulevaisuutta.¹⁶⁵ Manconin kehittämän mallin mukaan yrittäjillä oli hallituksessa kaksi edustajaa ja Manconin puolelta kummisetä sekä Rosenlew puheenjohtajana. Collander toimi hallituksen ulkojäsenenä, ja hallitukset turvautuivat tarvittaessa myös ulkopuoliseen asiantuntemukseen.

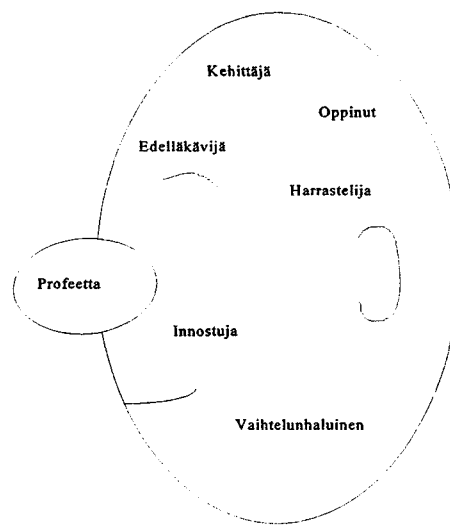
Rosenlew itse näki tehtäväkseen näyttää yrittäjille "oikea tie, jota pitkin edetä". Yrittäjien oli myös mahdollista ostaa Mancon pois niin halutessaan. Uusi toiminta-alue sekä liiketoiminta-ajatus kuitenkin loivat Manconin ympärille innostavan ilmapiirin. Rosenlew koki olevansa huono komentamaan ihmisiä, mutta kykenevänsä hyvin kahdenkeskiseen neuvonpitoon. Omia teitään kulkeva tiennäyttävä kieltäytyi päättäväisesti hänelle tarjotuista teollisuuden järjestötehtävistä. Omasta tahdosta kertoi myös SKOP:n päätyminen Manconin suurimmaksi B-osakkeiden omistajaksi, kun Rosenlew-yhtiöiden pankki perinteisesti oli ollut Yhdyspankki. Rosenlewin teot vaikuttivat kuitenkin

¹⁶⁵ Rosenlewia voidaan näin ollen pitää merkittävänä ns. board-työn kehittäjänä. Marko Sepän kommentti 1.10.1998.

menestyksekkäiltä, sillä vuonna 1985 oli jo aika perustaa Manconin ohelle uusi kehitysyhtiö Manconor.

Alla olevaan kuvioon (KUVIO 30) on koottu Gustav Rosenlewin johtajan ominaisuudet Martti O. Hosian näkemyksen mukaan.

*Oikeastaan on niin, että kehitysyhtiöitä ei lainkaan pitäisi olla olemassa. Mutta valitettavasti maailma on sellainen, että meitä tarvitaan.*¹⁶⁶



KUVIO 30. Gustav Rosenlewin johtajuusprofiili Hosian mukaan.

10.2 Kehitysyhtiötoiminnan lainsäädännöllisestä taustasta

Erittäin olennaisena osana suomalaisen kehitysyhtiötoimintaan, ja näin ollen myös Manconiin, on vaikuttanut lainsäädäntö. Tässä kuvatut lainsäädännön keskeiset tekijät ja niiden vaikutukset Manconin toimintaedellytyksiin ja tehtyihin ratkaisuihin perustuvat Jyväskylän yliopiston taloustieteellisen osaston yritysstrategioiden lehtori Marko Sepän kommentteihin ja pro gradu -tutkielmaan kehitysyhtiötoiminnasta.¹⁶⁷

¹⁶⁶ Hosia 1985, 84.

¹⁶⁷ Seppä 1989.

Suomalainen lainsäädäntö pyrki 1970-luvulla tukemaan kehitysyhtiötoimintaa yhteiskunnan edun mukaisesti. Tämä tarkoitti käytännössä, että tietyt ehdot täyttävät, pääasiassa arvopaperien omistamista ja hallintaa harjoittavat yritykset, saivat toisilta kotimaisilta yrityksiltä saamansa osingot verovapaiksi. Tällaisen kehitysyhtiön tuli sijoittaa pääomia maan elinkeinoelämän kannalta tärkeänä pidetyn teollisuuden kehittämiseen ja sen investointien edistämiseen. Laki säädettiin vuonna 1978, ja se tunnetaan nimellä Lex Sponsor. Käytännössä osinkojen verovapauteen oikeuttavaa Lex Sponsor -statusta haettiin valtionvarainministeriöltä, joka pystyi sen tietyin ehdoin myöntämään. 1980-luvun alussa statuksen myöntämisen keskeisiä ehtoja olivat laaja omistus pohja, pankkien mukanaolo ja vakiintunut toiminta. Osinkojen verovapaus ohjasi helposti osinkotulojen mahdollisimman suuren määrän turvaamiseen hankkimalla enemmistöosuuksia kehitettävistä yrityksistä. Toisaalta varmat ja säännölliset tuotot rohkaisivat kehitysyhtiöitä julkiseen noteeraukseen pörssissä. Mancon sai Lex Sponsor -statuksen vuonna 1984.¹⁶⁸ Tämän vuoksi yrityksen omistus pohjaa laajennettiin ja osakkaaksi täytyi saada pankkiryhmä, joka saatiinkin SKOP:sta. Myöhemmässä toiminnassa pörssiin listautuminen ja päätyminen useissa tapauksissa omistuksen enemmistöosuuksiin lienevät ainakin osittain selitettävissä edellä mainituilla seikoilla.

10.3 Mancon 1985 - 1989

Manconin kehitystarkastelu vuosilta 1985 - 1989 on synteesi Kauppalehti Option, Suomen Kuvalehden ja Talouselämän artikkeleista. Myös tähän osuuteen on Jyväskylän yliopiston taloustieteellisen osaston yritysstrategioiden lehtori Marko Seppä antanut joitakin selventäviä lisäkommentteja, minkä lisäksi on satunnaisesti käytetty muita lähteitä. Kaikkiin näihin on viitattu erikseen. Kehitystarkastelua seuraa yritys kohtaiset tulokset.

Manconin tarina on muista kohdeyrityksistä poikkeava siinä mielessä, että yritys ehti toimia Hosian kirjan julkaisuhetkestä eteenpäin vain kesäkuun alkuun 1989, jolloin yritys haettiin konkurssiin. Jo Martti O. Hosian kirjan kirjoittamishetkellä vaikeuksien alkusyyt olivat olemassa, mutta ne pysyivät koko laajuudessaan melko tehokkaasti salassa jopa lähelle konkurssihetkeä. Julkisuuden havahduttua yrityksen tilaan kaikki tapahtui lopulta hyvin

¹⁶⁸ Seppä 1989, 53, 55.

nopeasti. Monen tekijän yhteisvaikutuksesta Mancon romahti muutamassa kuukaudessa loppuvuoden 1988 ja alkuvuoden 1989 aikana.

10.3.1 Mancon 1985: Rajua kasvua

Mancon purjehti vuonna 1985 reippaassa myötätuulessa. Se oli hankkinut SKOP:n rahoittajakseen jo vuonna 1981, minkä jälkeen kasvu oli ollut todella voimakasta säästöpankkiryhmän rahoituksella. Vaikka liikevaihto ei ollutkaan mikään erityisen suuri, sen kasvuvauhti osoitti nopeaa laajentumista. Vuoden 1984 maaliskuun tilinpäätöksestä vuoden 1985 tilinpäätökseen kasvua tapahtui 28 miljoonasta markasta 41 miljoonaan markkaan eli noin 48 prosenttia. Kaikki näytti olevan kunnossa: Mancon oli taloudellisesti terve, sen nettovelat olivat positiiviset ja kannattavuuskin tyydyttävä. Mancon Oy suuntasikin vuonna 1985 SKOP:n ohjaamana pörssiin.¹⁶⁹ Alkuvuodesta se järjesti osakeannin, joka herätti suurta kiinnostusta sijoittajissa. Anti merkittiin yli kolminkertaisesti. Tuloksena oli yli 4 500 uutta osakasta ja 32,5 miljoonan markan emissiovoitto Manconille. Mancon jatkoi myös laajentumistaan. Ensin se osti kauppahuone Bensowin ja tämän suuren kivitalon keskeltä Helsinkiä. Meklaripiireissä tämä kauppa herätti huomiota, koska noin puolet Bensowin liikevaihdosta tuli pankkiiri- ja meklaritoiminnasta, ja kaupan seurauksena yritys siirtyi huomattavasti kohti SKOP:n leiriä. Toinen merkittävä siirto oli nastolalaisen Painekejoet Oy:n osto, jonka seurauksena Mancon nousi hydraulikka-alan suurimmaksi omistajaksi Suomessa.

Kaikki vuoden 1985 uutiset eivät olleet pelkästään positiivisia. Manconin aloitus pörssissä sujui kaikesta huolimatta melko vaisusti. Alkuvuoden annissa 85 markalla myydyt osakkeet eivät ottaneet ilmaa alleen. Kurssit olivat kesän alkuun mennessä käväisseet 90 markassa, mutta palanneet takaisin lähellä emissiohintaa. Toinen huono uutinen oli tieto ostetun Bensowin pankkiiri- ja meklaritoiminnan vaikeuksista. Sen markkinaosuus Helsingin arvopaperipörssin vaihdosta oli romahtanut 4,4 prosentista 2,8 prosenttiin. Erityisen

¹⁶⁹ On huomattava, että pörssiin listautunut Mancon Oy oli vain yksi, vaikkakin keskeisin osa koko Mancon-ryhmästä. Jo vuonna 1985 yhtymässä oli myös kehitysyhtiö Manconor Oy, ja pian kehitysyhtiöitä perustettiin kaksi lisää. Näistä pörssissä noteerattiin kuitenkin vain johtavaa kehitysyhtiötä Mancon Oy:tä. Tässä tutkimuksessa yhtymästä puhuttaessa käytetään yleisnimeä Mancon. Tekstissä pyritään asiayhteyden perusteella pitämään selvänä ero, milloin puhutaan koko ryhmästä, milloin sen suurimmasta kehitysyhtiöstä.

huonosti Bensow oli menestynyt osakekaupassa. Toisaalta liikehdintä henkilöstön keskuudessa oli vaikeuttanut toimintaa ennen ja jälkeen omistajavaihdoksen. Useita henkilöitä oli lähtenyt yhtiöstä ovet paukkuen. Uudet saatiin kyllä hankittua tilalle, ja Mancon myös laajensi toimintaansa pankkiiritoiminnan alalla lähinnä arvopapereiden välittäjänä. Se osti kaksi porilaista arvopaperikauppaa harjoittavaa yhtiötä sekä Pörssilehti-julkaisun.

10.3.2 Mancon 1986: Vauhti ei hiljene

Manconin luja vauhti jatkui edelleen, josta parhaana osoituksena oli maaliskuussa 1986 päättyneen tilikauden liikevaihdon suuruus. 105 miljoonan markan liikevaihto tarkoitti jälleen enemmän kuin kaksinkertaistumista verrattuna edelliseen tilikauteen. Tosin konsernin eri yksiköiden vertailu ja kokonaiskuvan saaminen konsernista oli vaikeaa Manconin erittäin monimutkaisen rakenteen vuoksi. Lisäksi rahan ja omistuksen pyörittäminen ryhmän sisällä oli mahdollista siten, että luvut eivät paljoa kertoneet. Kokonaiskuvaa hämärsi myös se, että vain yritykset, joista Mancon omisti vähintään 20 prosentin osuuden, voitiin laskea Mancon-ryhmään kuuluviksi. Muiden kuin ryhmään kuuluvien yritysten, joissa Manconilla oli osakkuus, määrä oli noin 40. Päättyneen tilikauden aikana Mancon oli saanut vapautuneilla pääomilla runsaasti korko- ja osinkotuottoja, mutta oli myös velkaantunut samaan aikaan voimakkaasti. Negatiivinen viesti Mancon Oy:lle oli myös kurssikäyrän vaakasuora muoto pörssissä. Pikemminkin käyrä oli ollut viime aikoina laskemaan päin. Syynä etenkin yksityisten sijoittajien innottomuuteen Manconia kohtaan pidettiin juuri ryhmän vaikeaselkoisuutta ja toisaalta kehitysyhtiön toimialan vierautta.¹⁷⁰

Vuoden 1986 aikana Mancon-ryhmä jatkoi kasvuaan eri toimialoilla. Mainittava uudistus oli muun muassa eteneminen korroosionestotoimialalla. Ennakoitu liikevaihdon kasvu alalla arvioitiin olevan kaksinkertainen verrattuna edelliseen tilikauteen. Kasvu johtui

¹⁷⁰ Toimintansa luonteen vuoksi kehitysyhtiö ei sopinut pörssiin kovinkaan hyvin, koska "pörssissä noteeratun yhtiön on keskityttävä primääritavoitteenaan kasvattamaan omien osakkeiden arvoa ja vieläpä mahdollisimman tasaisesti. Tähän tavoitteeseen VC-tyyppisen (Venture Capital) kehitysyhtiötoiminnan suuret ajoittaiset epäonnistumistodennäköisyydet ja erittäin aaltoilevat vuosittaiset toiminnan tulokset sopivat mahdollisimman huonosti". Seppä 1989, 56.

pääasiassa yritysostoista. Ryhmänä korroosionestoryhmä oli hyvin kansainvälinen, Suomessa yksiköitä oli vain kaksi. Toisaalta Mancon-ryhmä eteni myös viestintäalalla, jolla uusin perustettu yksikkö oli tamperelainen Mauseri Advertising Oy. Tämä yksikkö tuli Mancon-ryhmän yhden kehitysyhtiön, Manconorin, alaisuuteen.

10.3.3 Mancon 1987: Pieniä linjanmuutoksia

Vuoden 1987 maaliskuuhun päättynyt tilikausi ei tuonut suuria muutoksia vanhaan järjestykseen Manconissa. Liikevaihto jatkoi kovaa kasvuaan peräti kolminkertaistuen, tällä kertaa 320 miljoonaan markkaan. Hyvästä tuloskehityksestä huolimatta muun muassa Talouselämä-lehti esitti huolensa edelleen jatkuneesta surkeasta menestyksestä pörssissä. Mancon Oy:n osakkeen kurssi seilasi jatkuvasti osakeannin merkintähintaa alhaisemmissa luvuissa. Talouselämä-lehdessä arvosteltiin konsernin johtoa vääränlaisesta toiminnasta emission jälkeisinä aikoina. Johto ei lehden mukaan pyrkinyt luomaan innostavaa kontaktia omistajakuntaansa. Epäiltiin, että kiinnostuksen kohteet olivat muualla, ja että huono kurssikehitys ei edes huolestuttanut johtoa. Yhtiön toiminta ei ollut muuttunut pörssiin listautumisen jälkeen millään tavoin, vaan sen ulkoinen kuva, omistussuhteet ja tavoitteet olivat muuttuneet jatkuvasti epäselvemmiksi. Monella taholla alettiin odottaa muutoksia näihin toimintatapoihin. Yksi sellainen, odotettu tai ei, oli Manconin isän Gustav Rosenlewin pikku hiljaa tapahtunut etäännyminen operatiivisesta toiminnasta yhä kauemmas strategian maailmoihin.

Mancon ei sinällään pysynyt muuttumattomana, vaan sisäisiä järjestelyjä tehtiin vuonna 1987 melko ahkerasti. Muutokset olivat kuitenkin vain omiaan lisäämään ryhmän sekavuutta ulkopuolisten silmissä. Jo aiemmin Manconin isistä toinen, Seppo Collander, nostettiin pääjohtajaksi. Tätä ennen hän oli toiminut yhtymän kahden keskeisen kehitysyhtiön Mancon Oy:n ja Manconor Oy:n toimitusjohtajana. Edellä mainittujen osien toimitusjohtajia oli vaihdettu tässä yhteydessä jo edellisenä vuonna, mutta vuonna 1987 vaihdettiin toimitusjohtajia jälleen. Huhtikuussa Juhani Paavolasta tuli Mancon Oy:n toimitusjohtaja. Lokakuun alussa taas Manconorin johtoon siirtyi suomalaisen robottituotannon kehittäjiin kuulunut, Rosenlewin palveluksessa toiminut teollisuusmies Matti Korpinen. Alkuvuoden muutosten yhteydessä pyrittiin rekisteröimään holdingyhtiö

Mancon Yhtymä, josta pyrittiin tekemään koko ryhmän sateenvarjo, mutta tämä nimi ei kelvannut kaupparekisterille, ja niinpä holdingyhtiön nimeksi tuli Mancon Invest Oy. Tässä yhteydessä Gustav Rosenlew luopui nimellisesti enemmistöosuudestaan ryhmään ja Mancon Investistä tuli suurin omistaja. Järjestelyjen jälkeen ryhmän sateenvarjona toimivan Mancon Invest Oy:n alaisuudessa toimi kolme kehitysyhtiötä toimialoittaisesti ja maantieteellisesti jakautuneina. Kehitysyhtiöt olivat Mancon Oy, Manconor Oy ja Keraspo Oy¹⁷¹. Näiden alaisuudessa oli edelleen hyvin kirjava joukko erilaisia teollisuusyrityksiä. Mancon Investin sateenvarjon alla toimivat niin ikään pankkiiriliike Bensow sekä joukko erilaisia palveluyhtiöitä.

Kun yhtiöryppään muotoa pyrittiin selkeyttämään, haluttiin myös strategian määrittelyssä muuttaa suuntaa hieman turvallisemmille vesille. Tähän suuntaan pakotti osaltaan pääomarakenteen raskaus. Varsinaisiin saneerauskohteisiin pyrittiin tästä eteenpäin suhtautumaan hyvin harkitsevaisesti. Sinällään ulkopuolisesta rahoituksesta ei vielä kukaan ollut puutetta, pikemminkin päinvastoin. Taustalta löytyi runsas joukko pankkeja, vakuutusyhtiöitä ja jopa rakennusliike Haka. Strategian uudelleen suuntaamisessa vanhaa peruslinjaa muutettiin. Suuntaus oli aiemmin ollut vähemmistöosuuksien hankkiminen perustamis- ja tuotekehittelyvaiheessa olevista suhteellisen pienistä yrityksistä. Uudessa suunnantarkistuksessa painopistettä pyrittiin muuttamaan enemmän ennestään tuttujen toimialojen kypsässä vaiheessa oleviin yrityksiin. Koska kokonaisia toimialoja oli pyritty tervehdyttämään, oli suuntaus ollut viime aikoina myös enemmistöosuuksien hankkiminen. Edelleen suuntaus oli ollut hankkia yrityksiä, joissa hyödynnettiin kehittynyttä tekniikkaa. Sinällään kehitysyhtiöistä Mancon Oy ei pyrkinyt juurikaan laajentumaan, kun taas Manconorilla juuri tämä oli tähtäimenä. Uutta strategiaa edusti niin ikään suuntautuminen management-buy-out -kauppojen järjestelemiseen.

Käytännön operaatioiden tasolla Mancon järjesteli management-buy-out -kaupat muun muassa entisen Muurlan lasin muuttuessa Muurla Marketing Oy:ksi, jolloin samalla toteutettiin sukupolvenvaihdos. Seinäjoella Mancon taas edesauttoi Seinäjoen Lasin siirtymistä toimivan johdon käsiin. Edellisessä tapauksessa Mancon jäi osakkaaksi

¹⁷¹ Kysymyksessä oli KERAn tytäryhtiö, joka oli siirtynyt puoleksi KERAn, puoleksi Mancon-ryhmän omistamaksi. Marko Sepän kommentti 1.10.1998.

yritykseen, jälkimmäisessä ei. Vuoden 1987 aikana Mancon järjesteli myös meritekniikka-alansa uuteen muotoon, mikä tarkoitti, että koko toimiala siirrettiin Lontoossa toimineen Mancon Holding Ltd:n alaisuuteen. Tämän hyvin kansainvälisen toimialan piiriin kuului noin 20 yritystä eri puolilla maailmaa. Uuden järjestelyn avulla oli tarkoitus purkaa alan päällekkäisyyksiä. Merkittävää oli myös Manconin omistaman pankkiiriliike Bensowin uudistusoperaatio. Jo edellisvuonna alkaneissa uudistuksissa muutettiin yrityksen muotoa sekä fyysisesti remontoimalla tilat että toimintatapojen tasolla muuttamalla organisaatiota ja johtamistapoja selkeämpään suuntaan. Merkittävää oli, että Mancon pyrittiin pitämään taustalla siten, että Bensow saattoi toimia hyvin itsenäisesti. Yritysten välillä pyrittiin pitämään normaalit liikesuhteet siten, että kumpikin tarjosi palvelujaan toiselle normaalien markkinoiden kautta.

10.3.4 Mancon 1988: Vaikeudet kasaantuvat

Vuosi 1988 oli lopullisen käänteen tekevä Manconin historiassa. Kysymyksessä oli yhtiön kymmenvuotisjuhlavuosi, mutta juhlien merkeissä vuosi ei sujunut. Taustalla vaikeuksien perussyyt olivat olleet olemassa jo kauan, mutta julkisuuteen ikävät viestit alkoivat purkautua tilinpäätöksen julkistamisen yhteydessä. Myöhemmin imagoa ryvetti Bensowin myyntisekoilut, ja loppuvuoden tapahtumat alkoivatkin olla jo yritysryppään romahtamisen alkusoittoa. Seuraavassa vuoden 1988 tapahtumat esitetään noudattaen mahdollisimman tarkoin niiden ajallista järjestystä. Todellisuudessa monet asiat pysyivät salassa niiden todelliseen tapahtuma-aikaan, mistä johtuen tiedotusvälineet olivat Manconista tiedottaessaan aina hieman jäljessä. Manconin pelastamiseksi tehtiin erilaisia järjestelyjä vuoden lopulla ja vuodenvaihteessa ahkerasti, mutta niistäkään ei paljoa ulospäin tiedotettu.

Alkuvuosi 1988 ei tuonut merkittävää uutta Manconin elämään. Maaliskuuhun päättyneen tilikauden liikevaihdon kasvu oli hidastunut merkittävästi, mutta liikevaihto kasvoi kuitenkin vielä 24 prosenttia 358 miljoonaan markkaan. Talouselämä-lehti analysoi alkuvuodesta kehitysyhtiöitä laajassa artikkelissaan todeten alan olevan vaikeuksissa. Tässä vaiheessa lehti nosti vielä Manconin esille positiivisena poikkeuksena, jonka erilaiset toimintatavat olivat tuoneet menestyksen mukanaan. Rohkeita menestyvän yrityksen otteita Mancon esittikin hankkimalla alkuvuodesta hyvin lyhyellä aikataululla entisten

toimialojensa rinnalle uuden, ikkunateollisuuden. Sille oli jo aiemmin päätyntä SKOP:n kautta kuortanelainen Tähti-Ikkuna Oy. Alkuvuoden aikana se hankki puolet sekä lempäläisestä Lämpölasi Ky:stä että Ekan hämeenlinnalaisesta Sotka-ikkunatehtaasta sekä 60 prosenttia kausalaisesta Mikkopuu Oy:stä. Samoihin aikoihin Manconin puoleksi omistamaa Aihiotuote Oy:tä laajennettiin uudella tehtaalla, joka niin ikään keskittyi osittain ikkunateollisuuteen. Ennestään Manconilla oli hallussaan ikkunateollisuudelle synergiaetuja tarjoavaa teollisuutta. Uuden aluevaltauksen pyrkimyksenä oli jälleen kokonaisen toimialan hallinta eli rakentaa vertikaalinen ketju raaka-ainelähteiltä lopulliseen kuluttajaan.

Manconin kannalta epäedullisia tietoja tuli julkisuuteen heti maaliskuuhun päättyneen tilikauden tietojen julkistamisen yhteydessä. Pörssiyhtiö Mancon Oy:n tilintarkastajat Risto Järvinen ja Matti Linnainmaa nimittäin huomauttivat harvinaiseen tapaan tilintarkastuskertomuksessaan yhtiötä sen suurista vastuista. Kysymys oli pitkälle kehitysyhtiön toiminnasta ikään kuin rahoituslaitoksena. Järjestelmä toimi siten, että Mancon otti lainaa ja välitti sen sitten osakkuusyrittäkselleen. Yritys maksoi kustannukset, mutta vakuuksista huolehti Mancon. Tämän toiminnan seurauksena vastuiden määrä oli päättyneellä tilikaudella kohonnut jo noin 700 miljoonaan markkaan eli velkojen määrä suhteessa liikevaihtoon oli 165 prosenttia. Suhdeluku oli ollut aiemmin huomattavasti epäedullisempikin, mutta hieman pienennyttyäänkään se ei ollut tervehtynyt riittävällä nopeudella. Tilintarkastuskertomuksessa tilintarkastajat totesivat: "Vastuut ovat yhtiön toimintaan nähden suuret. Pidämme tärkeänä toimenpiteitä, joilla vastuiden määrää voidaan supistaa."¹⁷² Tämän seurauksena Mancon Oy:n toimitusjohtaja Juhani Paavola ilmoitti omassa katsauksessaan kehitysyhtiön lopettavan jatkossa kokonaan sijoittamisen uusiin saneerauskohteisiin.

Toinen ikävää julkisuutta saanut sotku tapahtui loppuvuoden aikana, kun Bensow Oy:n liiketoiminnot myytiin Gustav Rosenlewille, hänen juristityttärelleen Karin Nordenswanille sekä Bensowin toimitusjohtajalle Richard Grahnelle. Kauppa tapahtui kovan kohun säestyksellä, koska kaupantekijöitä syytettiin sisäpiirijärjestelyistä. Uutisointi ja mielipidekirjoittelu oli muun muassa Talouselämä-lehden sivuilla vilkasta. Kaupasta

¹⁷² Talouselämä 26/1988, 35.

ärähdettiin myös yhtiökokouksessa. Toimitusjohtaja Juhani Paavola joutui vastailemaan ahkerasti syytöksiin. Epäselvyyttä aiheutti myös kaupan muoto, joka oli alun perin määritelty niin, että koko Bensow Oy myydään 31.8.1988 mennessä. Myöhemmin kauppa täsmentyi vain osaa yrityksestä koskevaksi. Sisäpiirikauppaan viittaaviin syytöksiin vastattiin, että kauppa oli tapahtunut normaaleja liiketoiminnallisia perusteita noudattaen, ja että kummankin yhtiön hallitukset olivat tehneet päätöksensä itsenäisesti. Lisäksi tiedottamisen suhteen todettiin noudatetun pörssieettisiä sääntöjä. Kaikki vakuuttelut täysin vilpittömästä toiminnasta eivät kuitenkaan näyttäneet vakuuttavan muita kuin Manconin johtoa itseään.

Vielä keskellä vaikeutuvaa tilannetta Mancon lähti rohkeaan kampanjaan julkikuvansa kirkastamiseksi ja selkeyttämiseksi. Joulukuussa 1988 pidettiin Mancon-messut, joita ennen Kauppalehti Optiossa ilmestyi Manconin kustantama laaja liite. Tässä Manconin koko yritysrypäs esiteltiin erittäin laajasti ja liiketoiminnan painopisteitä selvennettiin muun muassa Gustav Rosenlewin ja Mancon Oy:n toimitusjohtaja Juhani Paavolan toimesta. Näyttävän esitteen kannessa oli hymyilevä Gustav Rosenlew ja hänen yläpuolellaan otsikko "Mancon - Vahva etenijä". Jälkeenpäin ajateltuna voi todeta kyseessä olleen suoranaista tahatonta komiikkaa tietäen seuranneiden tapahtumien kulun. Esite joka tapauksessa pyrki antamaan kokonaiskuvan aina niin epäselväksi moititusta Manconin rakenteesta ja toiminnasta. Neljän pääyhtiötä, Mancon Invest Oy, Mancon Oy, Manconor Oy ja Keraspo Oy, esiteltiin painopistealueineen. Tämän jälkeen laajassa esitteessä esiteltiin kaikki, eli yhteensä yli sata, pienempää yritystä, joista Manconilla oli osuus. Yritysesittelyjen oheen oli ripoteltu sankaritarinoita tervehdytetyistä yrityksistä sekä onnistuneesti toteutetuista management-buy-out -kaupoista.

Liian myöhään tapahtunut julkisen kuvan kirkastaminen ei kuitenkaan auttanut enää kaatumassa olevaa ryhmää. Tapahtumat etenivät vuoden 1988 loppuaikana siten, että jo alunperin Bensow-kaupasta hermostunut alkuperäinen päärahoittaja SKOP ryhtyi radikaaleihin toimenpiteisiin. Toimet kohdistuivat Mancon-ryppään holding-yhtiöön Mancon Investiin, jonka hallitus vaihdettiin kaikessa hiljaisuudessa juristijoukkioon, joka alkoi selvittää, mitä olisi tehtävissä tilanteen vaikeutuessa. Joulukuussa myös pääjohtaja Seppo Collander joutui eroamaan. Julkisuuteen viestitettiin, että Mancon Oy tulee

tekemään tappiollisen tuloksen kuluneelta tilikaudelta ja myös seuraavalta tilikaudelta. Yritysruppään perinpohjainen perkaus alkoi. Samalla kurssi romahti pörssissä.

10.3.5 Mancon 1989: Viisi kuukautta elinaikaa

Vuoden 1989 alusta tapahtumat Manconissa alkoivat vyöryä kohti päätepistettään. Elinaikaa oli jäljellä vielä vajaat puoli vuotta, jonka aikana ehti tapahtua monenlaisia käänteitä. Vuoden alussa näytti siltä, että toiminta saattaisi jatkua, vaikka yhtiön holding-yhtiö asetettiinkin selvitystilaan pian vuodenvaihteen jälkeen. Kesäkuun alussa tapahtui kuitenkin lopullinen romahdus.

Vuodenvaihteessa Mancon-ryppään holding-yhtiö Mancon Invest Oy muutti nimensä Hot Invest Oy:ksi. Samalla, kun nimi muutettiin, luopui yhtiö myös koko Mancon-ryhmän keskusyksikön asemastaan, eikä se myöskään ollut enää yksi viidestä ydinyhtiöstä. Koska sillä ei myöskään yhtiön mukaan ollut operatiivista suhdetta muihin, ei sen mahdollinen konkurssi näin vaikuttaisi esimerkiksi Mancon Oy:n toimintaan. Näin aseman ja nimen muutoksella pyrittiin suojelemaan muita yksiköitä. Muutos tapahtui kaikessa hiljaisuudessa, ja tieto nimen muuttumisesta tuli julkisuuteen vasta samassa yhteydessä kuin tieto yhtiön asettamisesta selvitystilaan. Selvitystilaan asettamiseen johti SKOP:n päätös sanoa irti Hot Investin noin 50 miljoonan markan velat ja tyhjentää saataviensa takaamiseksi yhtiön tilit. Hot Investin omistajista Gustav Rosenlewin osuus oli 47 prosenttia ja Pohjola-ryhmän vajaat 40 prosenttia. Loppuosan omisti OKO. Rahojen ehtyessä omistajista Pohjola ja OKO päättivät ajaa yhtiön selvitystilaan. Jatkoa koviille toimenpiteille seurasi heti tämän jälkeen, kun Mancon Oy piti helmikuussa alussa ylimääräisen yhtiökokouksen, jossa päätettiin, että Gustav Rosenlew sai väistyä yhtiön hallituksen puheenjohtajan paikalta samalla, kun muukin hallitus vaihdettiin. Uudeksi hallituksen puheenjohtajaksi valittiin Juhani Pesonen.

Uusien järjestelyjen myötä Manconin hengissäsäilymiseen uskottiin vielä. Esimerkiksi Talouselämä-lehti arvioi, että tervehdyttämisjakson jälkeen "Manconista tulee pienempi, teknokraattisempi ja arempi kuin tähän astisesta"¹⁷³. Samainen lehti uutisoi Manconin

¹⁷³ Talouselämä 9/1989, 26.

hallituksen tiedotteesta aloittaa neuvottelut yhtiön pääomapohjan vahvistamiseksi. Tiedotteen syyksi arvioitiin lähinnä piensijoittajien rauhoittelu. Tämän jälkeen tervehdyttäminen jatkui panemalla yhtiön osakkuus- ja tytäryhtiöitä konkurssiin. Lisäksi suunniteltiin päärahoittajille suunnattavaa osakeantia, jolla saataisiin kerätyksi 70 miljoonaa markkaa, sekä vaihtovelkakirjalainaa, jonka avulla hankittaisiin 210 miljoonaa markkaa lisärahoitusta. Nämä jäivät kuitenkin suunnitelmien asteelle, sillä kesäkuun alussa Mancon Oy haettiin lopulta konkurssiin.

Mancon Oy:n kaaduttua konkurssiin alkoivat velkojat myymään huutokaupoilla sen omistuksia. Esimerkiksi vasta vuoden mukana ollut ikkunateollisuus pantiin Tampereen Aluesäästöpankin toimesta myyntiin heti konkurssin jälkeen. Samaan aikaan ihmeteltiin viime hetkillä tehtyjä kauppvoja ja niiden lainmukaisuutta. Mancon Oy oli nimittäin myynyt vielä konkurssia edeltävänä yönä vantaalaisen hydrauliikka- ja pneumatiikkayrityksensä M-Tekin. Mancon Oy:n kaaduttua mukana menivät pian myös kaksi muuta Mancon-ryhmän keskeisintä osaa, Hot Invest Oy ja Manconor Oy. Koko ryhmän mentyä konkurssiin alkoi työläs selvittely satapäisen yritysruppään saamiseksi järjestykseen. Tuloksena oli lukuisia konkurssseja, mutta kuitenkin merkittävä osa yrityksistä saatiin pelastettua. Etenkin Hot Invest ja Manconor olivat harrastaneet enimmäkseen vähemmistöosuuksia, minkä vuoksi muut omistajat pystyivät ostamaan osat itselleen. Myös Mancon Oy:n kokonaisia toimialoja saatiin pelastettua, vaikka yksittäisiltä konkursseilta ei voitu välttyä.

Mancon-ryhmä romahti lopulta hyvin nopeasti. Keskustelu ja kirjoittelu Manconista ei kuitenkaan loppunut sen kaaduttua, vaan erilaista syyttelyä ja hyvin paljon toisistaan poikkeavia mielipiteitä esiintyi lehtien sivuilla vielä vuosia. Manconin näkemyksen mukaan romahduksen pääsyyllinen oli SKOP, kun taas SKOP:n mukaan Manconin johto ja yleinen tilanne aiheuttivat konkurssin. Lehdistö ja yksittäiset kansalaiset taas näkivät syytä kummassakin osapuolella. Seuraavassa on esitetty eri näkemyksiä Manconin vaikean loppuelämän syistä.

10.3.6 Jälkipuinti

Manconin johdossa työnjako oli tehty niin, että Gustav Rosenlew tyytyi analysoimaan tapahtumia ja niiden syitä ja seurauksia enemmän omalta kannaltaan ja strategisista näkökulmista. Hän löysi syitä sekä yrityksen sisältä että sen ulkopuolelta. Seppo Collander taas taisteli lehtien sivuilla sekä oman maineensa että Rosenlewin ja yrityksen maineen puolesta. Hänellä oli puhemiehen tehtävä syytösten lisääntyessä. Hän vastasi hyökkäyksiin hyökkäyksillä ja vieritti syyn tapahtumista pitkälti pankkien, lähinnä SKOP:n, niskoille. Toisaalta hän, kuten Rosenlewkin, syytti tapahtuneesta myös vallinneita olosuhteita.

Gustav Rosenlew esitti melko kattavasti omat näkemyksensä tehdyistä virheistä jo ennen konkurssia vuoden 1989 alussa, kun hänet oli syrjäytetty Manconin hallituksen puheenjohtajan paikalta. Tämän jälkeenhän mitään merkittäviä muutoksia ei enää tapahtunut: tehdyt oli jo tuolloin tehty. Rosenlew tilitti tuntojaan Suomen Kuvalehdelle maaliskuun alussa. Hänen mukaansa vaikeuksien alkutahteja lyötiin SKOP:n tullessa Manconin rahoittajaksi heti 1980-luvun alussa.¹⁷⁴ Pankki halusi alusta lähtien antaa Manconin hoitoon myös omia ongelmayhtiöitään. Tällöin Mancon uskoi niin ikään, että voisi hyötyä niistä. Tulos oli kuitenkin se, että ongelmayritykset alkoivat vain syödä Manconin liikkeenjohdon kapasiteettia. Toinen virhe tapahtui Mancon Oy:n pörssiin menossa. Rosenlew ja Mancon eivät olleet koskaan olleet tästä innostuneita, mutta SKOP halusi Manconin pörssiin. Kun pörssiin listauduttiin, Rosenlew myönsi, että hän ei koskaan jaksanut huolehtia riittävästä pörssitiedottamisesta. Samalla kuitenkin Manconiin kohdistui monenlaisia epäilyjä, joita kunnollisella tiedottamisella olisi voitu lieventää tai poistaa. Rosenlewin näkemyksen mukaan suuri virhe oli myös rahoittajien liian suuri määrä. Hän totesi, että olisi pitänyt olla vain yksi pankki, mutta toisaalta myös enemmän omaa pääomaa ja vähemmän kehitettäviä yhtiöitä. Yhtiöt olisi niin ikään pitänyt valita kapealta erikoistuotteita tuottavalta alalta. Ulkoisista olosuhteista Rosenlew syytti lisäksi Suomen epätydyttävää verotusta. Nämä lausunnot annettuaan Rosenlew käytännössä vaikenä ja lopullisen konkurssin jälkeen hävisi ulkomaille.

¹⁷⁴ Kuten aiemmin on mainittu, yhtenä keskeisenä syynä haluun ottaa pankki mukaan, oli pyrkimys Lex Sponsor -statuksen hankkimiseen.

Konkurssin jälkeen Seppo Collander hyökkäsi lehtien sivuilla voimakkaasti erityisesti pankkeja vastaan. Mancon-ryhmän holtittoman kasvun syyksi hän ilmoitti pankkien tavan työntää ongelmayhtiönsä Manconin hoitoon. Toisaalta hän syytti pankkeja vain varojen keräämisestä Mancon-ryhmästä vailla vastuuta itse yrityksestä. Erityisesti hän osoitteli sormellaan alkuperäistä päärahoittajaa SKOP:a ja sen pankinjohtajaa Juhani Riikosta. Pankin ja Manconin välejä eivät parantaneet Bensow-kauppojen yhteydessä tapahtuneet sotkut. Paljastui nimittäin, että ostettuaan Bensowin ja sen suuren kivitalon Helsingin keskustasta Mancon myi talon heti kauppojen jälkeen SKOP:lle 170 miljoonalla markalla. Haka oli kuitenkin tarjonnut talosta peräti 270 miljoonaa markkaa. SKOP:n pankinjohtaja Juhani Riikonen oli noussut kauppojen yhteydessä Bensowin hallitukseen ja junaili talon pankilleen alihintaan. SKOP kyllä korvasi Manconille asian paljastuttua 10 miljoonaa markkaa, mutta tappiota jäi kuitenkin vielä 90 miljoonaa markkaa. Tämä oli näkemys Manconissa. SKOP:n toimitusjohtaja Christopher Wegeliuksen näkemys taas oli, että Hakan tarjous oli jo aiemmin tehty, ja että SKOP:ssa siitä ei edes tiedetty. Toisaalta hän ilmoitti, että Mancon ei edes sinällään ostanut Bensowia, vaan SKOP. Mancon toimi vain bulvaanina, joka sai välityspalkkion kaupasta.¹⁷⁵

Pankkien syyttelyn lisäksi Seppo Collander oli ottanut toiseksi tehtäväkseen Gustav Rosenlewin puolustamisen. Hän tuohtui syytöksistä, että Rosenlew olisi jollain tavoin käyttänyt hyväkseen yhtiötään, ja korosti, että Rosenlewin panostus Manconiin ja koko suomalaiseen teollisuuteen oli kymmeniä miljoonia markkoja. Toisaalta hän ilmoitti, että Rosenlewille ei ole panostuksistaan jäänyt käteen mitään. Yksi syy tähän Collanderin mukaan oli, että ainoastaan Rosenlew piti Manconin loppuvaiheessa kiinni sopimuksista pelastaa yritys muiden ryöväessä Rosenlewin panostukset Manconin tileiltä.

Pankkien puolelta syytöksiin vastasi näkyvästi etenkin SKOP:n toimitusjohtaja Christopher Wegelius. Hän kiivastui Collanderin väitteistä, joiden mukaan pankit työnsivät ongelmayrityksensä Manconille. Wegeliuksen mukaan pankit eivät olleet läheskään niin innokkaita haalimaan kehityskyvyttömiä yrityksiä kuin Manconin johto, joka näki kehitysideoita joka paikassa. Toisaalta hänenkin mukaansa romahduksen pääsyy oli rahoittajien liian suuri määrä. Hän totesi, että kun SKOP ei ollut halukas sijoittamaan

¹⁷⁵ Saari 1992, 124 - 125.

riittävästi, Mancon haali rahaa kaikkialta. Wegeliuksen mukaan SKOP halusi vetäytyä Manconista, koska Gustav Rosenlewin liian suuren vallan vuoksi päätöksentekoon ei voinut vaikuttaa. Wegelius ei sinällään väittänyt, että Manconin liikeidea olisi ollut huono, mutta hänen mukaansa yhtiön johto ei ollut kyvykäs viemään ideaa läpi. Hän totesi, että “fiasko seurasi siitä, ettei haluttu, jaksettu tai osattu tehdä varsinaista työtä. Ei jaksettu kehittää niitä yrityksiä, joita oli hankittu”¹⁷⁶. Wegeliuksen mukaan Manconin johdon taidot keskittyivät tase-, tuloslaskelma- ja verokeinotteluun. Hän näki Manconin valtavana kuplana, jonka mahdollisti Gustav Rosenlewin uskottava maine. Hänen kielikuviansa mukaan “kukaan ei halunnut uskoa silmiään kun keisari ja hänen uskollinen koiransa kävelivät Aleksin päästä päähän ilman vaatteita. Kukaan ei nähnyt, ettei heillä ollut tippaakaan rahaa”¹⁷⁷.

Christopher Wegeliuksen päiväkirjoihin perustuneesta teoksesta “Minä, Christopher Wegelius”¹⁷⁸ ilmeni hänen erittäin suuri vastenmielisyytensä Manconia ja sen johtoa kohtaan. Manconia nimittäin voitaneen pitää ensimmäisenä isona takaiskuna epäonnistumisten sarjassa, joka lopulta johti koko pankin kaatumiseen. Wegeliuksen vädit olivat alun alkaenkin huonot sekä Rosenlewiin että Collanderiin. Häntä häiritsi pitkään jatkunut Manconin “pyhitetty asema”, jota Wegelius kuvaili seuraavasti: “Manconista tuli taikasana. Mancon pyhitettiin. SKOP:n johtokunnassa kaikki asiat, joiden avainsana oli Mancon, yleensä hyväksyttiin heti. Samoin luotonantoryhmässä. Lainat oli perusteltu yhdellä sanalla. Kukaan ei kehdannut kysyä, kyseenalaistaa.” Toisaalta hän “tunsi itsensä idiootiksi”, koska tiedotus Manconin suunnalta oli erittäin sekavaa. Tähän hän piti syyllisenä ennen kaikkea Seppo Collanderia, jota hän luonnehti seuraavasti: “Collanderin kuviot ovat niin hämäriä ja solmuisia, ettei niistä ota selvää pirukaan”. Sinänsä Wegelius oli sitä mieltä, että kaikki oli aikanaan aloitettu hyvässä tarkoituksessa, mutta toteutus ei toiminut lainkaan. Erityisesti Rosenlewia hän piti hyvää tarkoittavana ja jopa kunnioitti tätä. Sen sijaan Collanderissa hän ei nähnyt mitään hyvää, vaan piti tätä “synnynnäisenä juonittelijana”, kaiken sekavaksi tekevänä pääpiruna. Wegelius alkoi pitää Manconia

¹⁷⁶ Suomen Kuvalehti 28/1989, 7.

¹⁷⁷ Suomen Kuvalehti 8/1988, 7.

¹⁷⁸ Saari 1992.

erittäin kiusallisena, koko elämää haittaavana tahrana vielä silloin hyvässä pankin ja itsensä julkisuuskuvassa. Lopulta hän konkurssin jälkeen totesi: "Mancon, Suomen taloushistorian suurimpiin epäonnistumisiin lukeutuva konkurssi, oli tullut syliin"¹⁷⁹.

Julkisuudessa lehdistö ja muut ulkopuoliset kokoontuivat innokkaasti ihmettelemään Manconin raadolle, mitä oli tapahtunut. Julkisessa sanassa syytökset tapahtuneesta kohdistuivat sekä Manconiin ja sen johtoon että yhtiön rahoittajiin. Muun muassa Talouselämä-lehti arvioi, että rahoittajien pohjaton usko Gustav Rosenlewin visionääriin kykyihin ja Seppo Collanderin järjestelykykyyn mahdollistivat kuplan syntymisen. Myös Manconin huonoa tiedottamista ihmeteltiin. Tässä yhteydessä alettiin ihmetellä myös Manconin tilintarkastajien toimintaa. Hehän varoittivat kesällä 1988 Mancon Oy:tä liian suurista vastuista, mutta eivät olleet maininneet niistä mitään aiemmin samana vuonna ilmestyneessä sijoitusmuistiossa, joka ilmestyi sijoittajille suunnatun uusmerkinnän yhteydessä.¹⁸⁰

Syyskuussa 1989 myös Kauppalehti Optio ruoti Manconin loppua suorasukaisessa, laajassa artikkelissaan, jossa ei säästely sen enempää Rosenlewia kuin Collanderiakaan. Artikkelissa todettiin Manconin olleen hiekalle rakennetun sen henkisten voimavarojen ollessa niukkoja ja kasvuvauhdin ja -perusteiden holtittomia. Sen haalimien yritysten kerrottiin saaneen Manconista vain raskaan taakan. Collander mainittiin taitavana rahan pyörittäjänä, yrityskauppojen hoitelijana ja tasekikkailijana, kun taas Rosenlew mainittiin "filosofikuninkaana", joka ei sotkenut käsiään operatiiviseen toimintaan. Rosenlew nähtiin hitaana päätöksentekijänä, jonka läsnäolo omistusyriyten hallituksissa hidasti niiden päätöksentekoa ja toimintaa. Perusongelmana koko toiminnassa nähtiin halu esiintyä kaikkien alojen asiantuntijana, jolloin kantava idea jäi puuttumaan ja synergiaetuja ei saatu. Lehti väitti, että Manconissa rikottiin kaikkia liikkeenjohdon sääntöjä. Yksi keskeisimpiä oli, että Mancon osti täysin kehityskyvyttömiä yrityksiä, joita ei pantu konkurssiin, tapahtui mitä tahansa. Collanderin sanottiin olleen yrityskauppojen ammattilainen, mutta luottaneen liikaa esimerkiksi suullisiin sopimuksiin. Toisaalta monista yrityksistä maksettiin lehden

¹⁷⁹ Saari 1992, 34, 118 - 128, 171, 178.

¹⁸⁰ Tämä johti myöhemmin myös tarkempiin vaatimuksiin tilintarkastajien yleisestä vastuusta. Marko Sepän kommentti 1.10.1998.

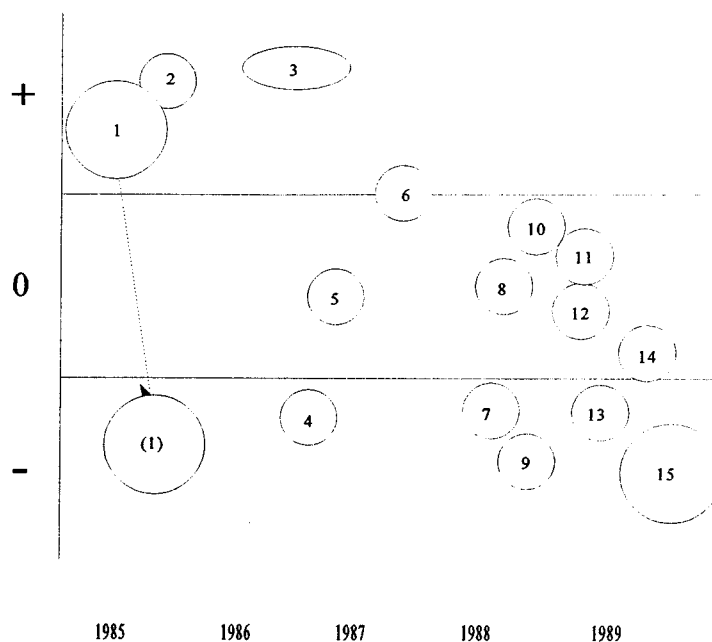
mukaan ylihintaa. Pidettiin myös fyysisenä mahdottomuutena, että pieni keskusyksikkö olisi voinut tarjota yli sadan yrityksen ryppäälle mitään konkreettisia etuja. Sen sijaan väitettiin, että Manconin ahne johto rahasti yrityksiä häikäilemättömästi konsulttipalkkioilla ja välittämiensä lainojen koroilla.

Toisenlaisiakin mielipiteitä kuultiin kentältä. Muun muassa mainosvaloyritys Tammerneonin toimitusjohtaja Markku Koskenniemi puolusti Manconin johtoa toteamalla, että se ei koskaan pettänyt ketään, ja että kaikinainen johdon solvaus oli perusteetonta. Hän syytti epäonnistumisesta lähinnä alempana organisaatiossa vaikuttaneita ”sooloilevia teknokraatteja, jotka eivät toteuttaneet johdon osoittamia periaatteita ja moraalialia”¹⁸¹. Hän korosti Manconin merkittävyyttä koko kehitysyhtiökulttuurin luomisessa Suomeen ja muistuttu lukuisista pelastetuista yrityksistä sekä valuutan tuomisesta valtion kassaan. Mielipiteeseen vaikutti luonnollisesti, että Tammerneon kuului Manconin onnistuneisiin pelastusoperaatioihin, joissa kituva yritys herätettiin uudelleen henkiin.

10.4 Manconin tulokset

Seuraavan sivun janakuvioon (KUVIO 31) on merkitty tarkasteluajanjakson tapahtumia, joilla on ollut vaikutuksia yrityksen toimintaan. Kuvion pysty akseli jakautuu kolmeen osaan, joista ylin kuvaa yrityksen kannalta positiivisia tapahtumia. Keskimmäinen, neutraali alue, kuvastaa tapahtumia, joiden positiivista tai negatiivista vaikutusta ei ole pystytty niiden tapahtumahetkellä määrittelemään. Pysty akselin alaosan negatiiviselle alueelle on puolestaan merkitty ne tapahtumat, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan negatiivisesti. Kuvioon sijoitetut ”tapahtumapallot” on numeroitu, ja niihin liittyvät tapahtumat on listattu janakuvion alle. Tämän jälkeen yrityksen tapahtumia ja ominaisuuksia tarkastellaan tähän tutkimukseen valitun viitekehysten puitteissa.

¹⁸¹ Kauppalehti Optio 26/1989, 6.



KUVIO 31. Yhteenveto Manconin tapahtumista 1985 - 1989.

1. Pörssiin listautuminen, ensin innostunut henki, mutta pian vaikeuksia.
2. Bensowin osto.
3. Vahvan kasvun jakso.
4. Gustav Rosenlew "strategian maailmoihin".
5. Henkilövaihdoksia, Mancon Invest Oy:n perustaminen.
6. Strategian muuttaminen vähemmän riskialttiiksi.
7. Tilintarkastajien huomautus liian suurista vastuista.
8. Saneerauskohteista luopuminen.
9. Bensowin liiketoimintojen myyntisotkut.
10. Mancon-messut.
11. Mancon Investin Oy:n hallituksen vaihtaminen, Seppo Collanderin ero.
12. Mancon Invest Oy:stä Hot Invest Oy.
13. Hot Invest Oy selvitystilaan asettaminen.
14. Rosenlew pois Manconin hallituksen puheenjohtajan paikalta, tilalle Juhani Pesonen.
15. Mancon Oy sekä muut yhtiön osat konkurssiin.

10.4.1 Mancon menestysnäkökulmasta tarkasteltuna

Lähdettäessä analysoimaan Manconin menestystä tai epäonnistumista on hedelmällisintä aloittaa Millerin Icarus Paradoxin kehityskulkujen tulkinnasta. Tällä tavoin aihetta lähestyttäessä voidaan ensin esittää karkea kehityksen suunta ja sen jälkeen purkaa se osiin muun menestysviitekehityksen kautta. Manconissa yhdistyi kaksi Millerin esittämistä epäonnistumiseen johtavista kehityskuluista. Manconin johtohahmojen, Gustav Rosenlewin ja Seppo Collanderin, kehityskaaret poikkesivat toisistaan. Rosenlew voidaan nähdä innokkaana ja uutta luovana pioneerina, jonka tavoitteena oli mullistaa kehitysyhtiötoimintaa. Hän pyrki olemaan aikaansa edellä, oman alansa huippu, joustava ja idearikas. Hän kuitenkin epäonnistui etäännyttä strategian maailmoihin kehittämään ideoitaan yhä pidemmälle unohtaen tavallisen, mutta erittäin tärkeän operatiivisen toiminnan. Rosenlewista kehkeytyi ajan mittaan pakenija. Collander oli puolestaan Manconin rakentaja, joka halusi saada aikaan kasvua ostamalla yhä uusia yrityksiä ja toimialoja. Hän oli energinen ja kunnianhimoinen eikä pelännyt riskejä tai velkaantumista. Collanderista tuli kuitenkin ajan mittaan Millerin jaottelun mukainen imperialisti. Hän toteutti niin täsmällisesti Millerin kuvausta, että hänen voidaan sanoa toimineen kuin oppikirjasta. Millerin mukaanhan rakentajasta voi tulla ahne ja itsevarma, jolloin laatu ja toiminnan tehokkuus jäävät vähemmälle huomiolle. Rakentaja muuttuu uhkarohkeaksi imperialistiksi, joka unohtaa hallitun riskinoton ja laajentaa toimintaansa alueille, joita hän ei hallitse. Tämän seurauksena toiminta ajautuu hallitsemattomaan tilaan ja sitä kautta rakentaja tuhoaa itse itsensä.

Manconin epäonnistumisen syytä on helppo analysoida myös Petersin ja Watermanin menestyksen perustekijöiden näkökulmasta jakamalla menestystekijät niihin, jotka yritys otti huomioon ja niihin, joita se laiminlöi. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna yrityksen epäonnistumista voidaan selittää laiminlyödyillä tekijöillä. Kuten Millerin kehityskulkujen soveltamisesta Manconiin voidaan päätellä, osa näistä tekijöistä kehittyi ajan mittaan niin, että alunperin huomioon otetut seikat laiminlyötiin myöhemmin. Toisaalta joitakin periaatteita ei välttämättä toteutettu koko toiminta-aikana kuin suullisella tasolla.

Petersin ja Watermanin tärkeimpänä pitämä menestystekijä, toimintahakuisuus, oli Manconin johdon alkuperäinen tavoite. Tarkoitus oli toimia kehitettävien yritysten hallituksissa osallistuen näin niiden päätöksentekoon ja käytännön toimintaan. Tämä edusti totutusta poikkeavaa työskentelytapaa kehitysyhtiötoiminnassa. Ajan mittaan tästä tavoitteesta kuitenkin etäännyttiin, koska kehitettäviä yrityksiä oli johdon resursseihin nähden liikaa, ja johdon kiinnostus ei kohdistunut alkuperäisellä tavalla kehitystyöhön. Tähän liittyy kiinteästi myös asiakasläheisyyden periaatteen laiminlyönti, jos kehitettävät yritykset käsitetään tässä asiakkaina. Itsenäisyyden ja yrittäjyyden periaatteet näyttivät Manconissa toteutuvan, mutta ei tarkoitetulla tavalla. Satapäisen yritysryppään yksittäiset yritykset saivat toimia varmasti melko itsenäisesti, mutta tämä ei ollut varsinainen tarkoitus. Pyrkimys oli tarjota tukea ja ideoita yrityksille, mutta tavoite ei toiminnan edistyessä toteutunut alkuperäisen ihanteen mukaisesti. Ideoita tarjoava "kummisetä", Rosenlew, oli etäännyntynyt toiminnasta liiaksi ollakseen mallina yrittäjille. Etäännyntynyt johto ei siten voinut tarjota riittävää tukea yksittäisille ihmisille tuottavuuden kohottamiseksi tai välittää keskeisiä arvojaan alaspäin.

Petersin ja Watermanin menestystekijöistä lestissään pysymisen laiminlyöminen näytti olevan Manconin keskeisin ongelma. Alunperin toiminnan "punaisena lankana" oli auttaa kehitysvaiheessa olevia nuoria teollisuusyrityksiä selviämään hengissä. Alun alkaen yritykset eivät edustaneet millään tavoin homogeenista joukkoa, joten synergiaetujen saavuttaminen oli vaikeaa. Ongelmaa yritettiin korjata hankkimalla hallintaan kokonaisia toimialoja. Myöhemmin strategiaa muutettiin esimerkiksi suuntautumalla kypsille aloille ja lopettamalla saneerauskohteiden hankkiminen. Ongelma ei kuitenkaan poistunut. Gustav Rosenlew myönsi itsekin, että rönsyily eri toimialoille oli liiallista. Tämä johti myös osaltaan siihen, että muotojen yksinkertaisuus ei koskaan toteutunut Manconissa. Eri strategioin toimineet kehitysyhtiöt ja niiden omistamat yritykset muodostivat todella sekavan yritysryppään. Johtajia oli keskusyksikössä vähän, mutta tässä tapauksessa liian vähän. Näin ei voitu saavuttaa myöskään yhtäaikaista tiukkuutta ja väljyyttä, vaan satapäinen yritysryppä pääsi toimimaan melko väljästi ohjailtuna. Tällöin alkuperäisenä tarkoituksena ollut "kiertelevä johtamistapa" ei voinut toteutua. Tavoitteiden epäselvyys ja vaikeasti hahmotettava rakenne johtivat myös osaltaan vaikeuksiin pörssissä. Sijoittajat kartoivat yritystä, jonka strategiasta ja rakenteesta ei saatu riittävästi tietoa.

10.4.2 Mancon johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna

Gustav Rosenlewin henkilökohtaiset johtajuusominaisuudet eivät sinällään poikenneet juurikaan Kotterin esittämistä tuloksellisen johtajuuden vaatimuksista. Lukuun ottamatta toimialan ja yrityksen laajaa tuntemusta, Rosenlew edusti lähes ihannetyyppiä Kotterin näkökulmasta. Hänellä oli erittäin laaja suhdeverkosto, vahvat näytöt, terävä ymmärrys, ihmissuhdetaitoja, eheytyneet persoonallisuus, paljon energiaa ja varmasti suuri tarve johtamiseen. Terävän ymmärryksen yhteydessä mainittu hyvä arvostelukyky oli ainoa ominaisuus, joka voitaneen Rosenlewin kohdalla asettaa osittain kyseenalaiseksi. Väite siitä, että Mancon osti täysin kehityskyvttömiä yrityksiä, ei vahvasta mielikuvaa hyvästä arvostelukyvystä. Toinen kyseenalaistettava alue on toimialan ja yrityksen laaja tuntemus. Rosenlewilla oli ymmärrystä ja ajatuksia kehitysyhtiötoiminnasta, kuten alan pioneerilla on oltavakin, mutta haltuunsa hankkimiaan toimialoja ja yrityksiä hän ei varmastikaan ymmärtänyt riittävästi. Edellä sanottua voitaneen soveltaa melko suoraan myös Seppo Collanderiin. Kotterin esittämistä muutoksen kohtaamista edesauttavista yrityksen ominaisuuksista Manconin vahvuutena voidaan pitää visioita ja vahvoja ideoita omaavaa johtajaa. Muista vaadittavista ominaisuuksista suunnittelussa, budjetoinnissa, organisoinnissa, valvonnassa, strategioissa ja yhteenliittymissä oli kaikissa havaittavissa jonkin asteisia ongelmia.

Kuten Kotterin hyvän johtajan ominaisuuksien perusteella voitiin nähdä, Manconin ongelma ei sinällään ollut siinä, ettei sen johdolla olisi periaatteessa riittänyt taitoa johtaa yritystä menestyksellisesti. Suuremmat ongelmat näyttivät olevan käytännön toteutuksessa, mikä ilmenee Bennisin ja Nanuksen johtamisstrategioiden analysoinnista. Bennisin ja Nanuksen löytämistä hyvän johtajuuden vaatimuksista Manconin johto pystyi toteuttamaan parhaiten itsensä alttiiksi panemisen vaadetta. Johto yritti loppuun asti parhaansa muun muassa pyrkien kirkastamaan tahriintunutta julkista kuvaansa vielä konkurssin partaalla. Luovuutta sekä Rosenlewilla että Collanderilla riitti niin ikään, mutta se näytti kohdistuvan väärin asioihin. Rosenlew kehitteli pääasiassa strategioita, kun alkuperäinen ajatus oli osallistua mahdollisimman paljon myös operatiiviseen toimintaan. Collanderin huomio puolestaan kiinnittyi enemmän käytännön järjestelyihin, mutta hänen päätavoitteensa näytti olevan liikaa pelkkä yrityksen kasvattaminen. Ongelma ei ollut johdon itseluottamuksen

puute, sillä sitä lienee ollut jopa liikaa. Sitä vastoin suurin ongelma näytti olevan, että huomion kohdentaminen vision avulla, tarkoituksen antaminen viestinnän avulla tai luottamuksen luominen kannanmäärittämisellä vaikuttivat kaikki jääneen liian vähälle huomiolle. Ajan mittaan visiot jatkuvasti hämärtyivät, jolloin niiden viestittäminenkään ei ollut mahdollista. Tämä puolestaan huononsi luottamusta yritykseen ja sen johtoon.

Vuonna 1985, jolloin Mancon oli vielä ympäristön silmissä menestyvä yritys, sen johto vastasi melko hyvin ihannetta, joka Kouzesin ja Posnerin mukaan määrittelee menestyntä johtoa. Nämä ominaisuudet kuitenkin muuttuivat ajan mittaan ja osittain myös kääntyivät Manconia vastaan. Näin voidaan sanoa erityisesti prosessien kyseenalaiseksi asettamisesta, mikäli prosesseiksi voidaan ymmärtää laajasti kaikki toimintatavat. Tämä oli alussa Manconin ja Gustav Rosenlewin vahvuus. Rosenlew halusi luoda Suomeen uudenlaisen kehitysyhtiön, joka pystyi hyvin käytännöllisellä tasolla parantamaan osakkuusyrittystensä toimintaa. Uudenlaisuus kääntyi kuitenkin hyvin pian Manconia vastaan. Esimerkiksi pörssissä Manconin osake ei menestynyt, koska yritystä ja sen toimialaa ei tunnettu entuudestaan. Tätä edesauttoivat Manconin vajavainen tiedottaminen ja se, että kehitysyhtiö ei luonteensa vuoksi sopinut erityisen hyvin pörssiin. Muille Kouzesin ja Posnerin luettelemille ominaisuuksille kävi samankaltaisesti. Manconin johdolla oli aluksi selkeä visio, mutta ajan mittaan tavoitteita oli pakko muuttaa. Näin ei enää tiedetty, mihin yritys pyrki. Toimintamahdollisuuksia pyrittiin niin ikään jakamaan siten, että Manconin johto osallistui kehitettävien yritysten hallitustoimintaan konsultatiivisessa mielessä. Toisaalta Mancon rahoitti yrityksiä, mutta yrittäjät toimivat kuitenkin itsenäisesti. Tämäkään ei kuitenkaan toteutunut toivotulla tavalla, koska osassa yrityksiä kehittämistyötä ei ehditty tekemään, kun taas osassa johdon väitettiin käyttäneen liikaa valtaa. Näin esimerkin näyttäminen tai rohkaiseminen ei kaikissa tapauksissa toiminut.

Mintzbergin johtajan työrooleja analysoitaessa on huomattava, että Manconissa vaikutti ennen kaikkea kaksi merkittävää johtohenkilöä, Gustav Rosenlew ja Seppo Collander, joiden roolit poikkesivat toisistaan. Henkilöstösuhderooleista Rosenlewille ominaisin oli keulakuva. Tämä rooli meni jopa niin pitkälle, että Rosenlewin uskottava hahmo peitti taakseen hänen yrityksensä. Collander taas toimi enemmän yhteyshenkilönä hankkien tietoa toimintaympäristöstään, mikä auttoi häntä muun muassa löytämään kehitettäviä yrityksiä.

Manconin johdon ongelma oli tiedonkäsittelyroolien jättäminen lähes huomiotta. Tieto ei kulkenut riittävän hyvin organisaation sisällä, sisälle eikä sieltä ulos. Päätöksentekorooleista yrittäjän rooli oli ominainen Rosenlewille, mutta sen sijaan häiriötekijöiden poistajan, resurssien allokoijan ja neuvottelijan rooleihin ei yrityksen olemassaolon loppuaikana kiinnitetty riittävästi huomiota. Esimerkiksi pörssissä esiintyneitä häiriöitä ei pyritty poistamaan riittäväällä tiedottamisella. Toisaalta loppuvaiheessa Manconin johtoyksiköllä ei ollut tarjota juurikaan resursseja organisaatiolleen. Neuvottelijan rooli kuului Seppo Collanderille, mutta väitetään, että hän osti uusia yrityksiä juurikaan neuvottelematta ehtojen mielekkyydestä.

10.4.3 Mancon sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna

Yrityksen olemassaolo on uhattuna silloin, kun se ei pysty täyttämään kaikkien sidosryhmiensä odotuksia. Sidoryhmäajattelun pioneerit Eric Rhenman ja Bengt Stymne ilmaisevat asian niin, että sidoryhmät jatkavat yhteistoimintaansa yrityksen kanssa niin kauan kuin saavat omille panostuksilleen vastikkeena jotain. Juuri tästä oli yksinkertaisimmillaan Manconin kohdalla kysymys. Manconin omistajat eivät olleet loppuvaiheessa tyytyväisiä saamaansa vastikkeeseen, eivätkä olettaneet tilanteen parantuvan myöhemminkään. Tämän vuoksi he hakivat Manconin konkurssiin. Yrityksen suurimmaksi ongelmaksi muodostuikin jo 1980-luvun alkupuolelta lähtien omistajuus. Omistajien intressit olivat alusta lähtien toisistaan eroavia. Mancon joutui osin lainsäädännöllisistä syistä hankkimaan ensin SKOP:n rahoittajakseen ja omistajakseen, mutta etenkin Cristopher Wegeliuksen pääjohtajuuden aikana pankin ja Manconin välit olivat tulehtuneet. Myöhemmin rahoittajien määrä kasvoi huomattavasti, eikä yhteistä linjaa ollut. Pörssiin listautuminenkaan ei tapahtunut yhteisymmärryksessä, ja ehkä juuri siksi se ei koskaan onnistunut kunnolla. Lisäksi eri osapuolet väittivät omistajien käyttäneen Manconia hyväkseen. Sidoryhmät eivät olleet tasapainossa keskenään, vaan omistajat, jotka osittain myös johtivat yritystä, olivat liian painokkaassa asemassa. Koko 1980-luvun loppupuoli oli johtajuuden ja omistajuuden kriisiä Manconissa.

Archie B. Carroll on tutkinut sidoryhmäajattelua moraalinäkökulmasta. On vaikea jälkeenpäin osoittaa, kuka tai ketkä toimivat Manconin tapauksessa immoraalisesti.

Tapahtumista on useampia versioita, riippuen näkökulmasta. On kuitenkin ilmeistä, että omistajat tai johto käyttivät Manconia välineenä myös oman edun ajamisessa. Mikäli väitteet suurista konsulttipalkkioista, välinpitämättömästä hallitustoiminnasta tai tase- ja tulokikkailusta pitivät paikkansa, toimi Manconin johto ilmeisen moraalittomasti. Toisaalta monet tahot näkivät Gustav Rosenlewin vilpittömänä, mutta kuitenkin taitamattomana "filosofikuninkaana", jonka resurssit eivät riittäneet Manconin johtamiseen. Rosenlewin toiminta oli näin ollen pikemminkin amoraalista. Tämän näkemyksen mukaan epäillyt immoraalisuudesta kohdistuivat enemmän Seppo Collanderiin. Toisaalta syyllisenä tuhoon on nähty myös pankit, ensisijaisesti SKOP. Esimerkiksi syytökset Manconin rahojen "kuppaamisesta" vailla vastuuta tai omien ongelmayritysten tietoisesta siirtämisestä Manconin haltuun eivät kerro vastuullisesta asenteesta tai korkeasta moraalista.

10.4.4 Yhteenveto Manconin tuloksista

Manconin lähtökohdat ja toiminnan perusajatukset olivat vielä 1980-luvun alkupuolella menestyksen mahdollistavia. Esimerkiksi Gustav Rosenwilla oli ilmeisen vilpittömän halu toimia kehittymässä olevien teollisuusyritysten pelastajana. Toisaalta Manconilla oli riittävät resurssit toimia mittakaavassa, jossa toimintaa vietiin eteenpäin 1980-luvun alkupuolella. Ongelmia alkoi ilmaantua kuitenkin hyvin pian 1980-luvun puolivälissä. Aikaisemmat menestystekijät muuttuivat taakaksi. Johtajat olivat ominaisuuksiltaan periaatteessa tulokselliseen johtajuuteen kykeneviä, mutta ajan kuluessa he etäännyivät alkuperäisestä yritysideoista ryhtyen toteuttamaan omia ambitioitaan. Tällöin myös tärkeät sidosryhmäsuhteet alkoivat kärsiä.

Martti O. Hosian esittämä kuvaus Gustav Rosenlewista ja Manconista oli vuonna 1985 täysin totuudenmukainen. Yrityksen ja sen johtajan julkisuuskuva oli vielä tuossa vaiheessa lähes tahraton. Asiat eivät olleet enää silloin pinnan alla niin hyvin, mutta julkisuudessa sitä ei vielä tiedetty. Toisaalta negatiivinen kierre alkoi vähitellen voimistua juuri vuonna 1985. Ensimmäinen huono signaali oli sijoittajien hyvin äkkiä kadonnut mielenkiinto pörssiin listautunutta Manconin pääyksikköä kohtaan. Näennäisen selvä strategia ei vaikuttanutkaan sijoittajien silmissä selvältä, vaan yritys vaikutti sekä rakenteeltaan että tavoitteiltaan liian monimutkaiselta. Tähän ei tullut koskaan parannusta, vaan Manconin julkinen kuva

muuttui loppua kohden entistä sekavammaksi. Lähes täysin laiminlyöty tiedottaminen pahensi tilannetta. Samanaikaisesti rahoittajien ja omistajien sekä johdon intressit eivät kohdanneet, mikä osaltaan huononsi osapuolten motivaatiota toimia yrityksen parhaaksi. Johto oli jakautunut kahteen päävaikuttajaan, joista kumpikin etäännytti alkuperäisestä läheisestä kontaktistaan yritykseen ja sen osiin. Kummankaan johtajan toiminta ei mahdollisista hyvistä aikeista huolimatta palvellut yrityksen parasta. Eri osapuolten keskinäinen epäluottamus ja kasvanut epäusko Manconin selviytymismahdollisuuksiin velkataakan kasvettua kohtuuttoman suureksi eivät antaneet yritykselle mahdollisuuksia selvitä hengissä.

11 TAMMERNEON

Seuraavassa esitellään Martti O. Hosian näkemys Tammerneonista, sen menestystekijöistä ja johtaja Markku Koskenniemestä vuonna 1985. Hosian kuvaamia johtajan ominaisuuksia tarkastellaan johtajan pään avulla. Vuoden 1985 tilannekuvausta seuraa yrityksen vuosien 1985 - 1997 kehitystarkastelu.

11.1 Tammerneon ja Markku Koskenniemi Hosian mukaan vuonna 1985

Tammerneon on tamperelainen valomainoksia valmistava yritys, jonka toiminnan ydinajatuksena on pyrkiä aina sataprosenttiseen luotettavuuteen. Yhtiön toimitusjohtaja Markku Koskenniemi tuli Kolarista Helsinkiin työnhakuun vuonna 1959. Sitä ennen hän oli viettänyt kaksi vuotta savotalla hankkien rahaa äidilleen ja 12 sisarukselleen. Perheen isä oli kuollut seitsemän vuotta aikaisemmin. Perheen tiukka taloudellinen tilanne oli kasvattanut sisarusparven vastuuseen ja työntekoon. Helsinkiin tultuaan Koskenniemi pääsi neonasentajaksi Karppinen Neonille. Vuonna 1967 hän perusti neljän muun valomainosammattilaisen kanssa oman firman, Tammerneonin. Yritys perustettiin Tampereelle, koska siellä ei ollut yhtään alan yritystä.

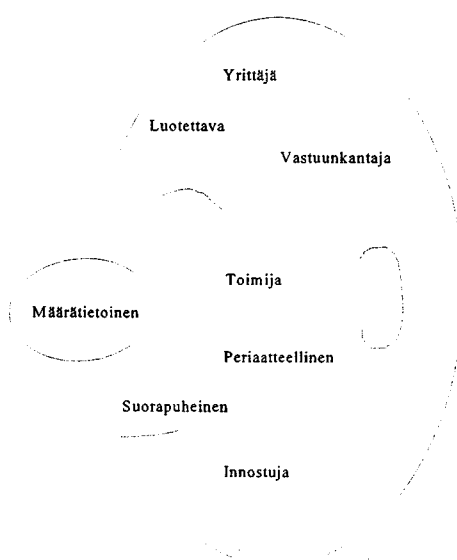
Alkuvaikeuksien jälkeen alkoi Tammerneonin kasvu. Liikevaihto kasvoi 70 prosentin vuosivauhtia ja markkinaosuus Suomen valomainoksista kohosi 60-luvun lopussa jo 40 prosenttiin. Yhtiön perustajajäsenten yhteistyö alkoi kuitenkin rakoilla, päätöksenteko oli vaikeaa ja niinpä Koskenniemi osti muiden yhtiömiesten osuudet itselleen lopullisesti vuonna 1973. Kasvu jatkui ja yhtiöllä oli huomattavia investointisuunnitelmia. Vuoden 1974 syksyllä maailmaa ravistellut öljykriisi sammutti kuitenkin kaupunkien valomainokset, ja Koskenniemi oli uuden tilanteen edessä. Yhtiön toimialaa päätettiin laajentaa linja-autojen ja junien rakenneosien valmistukseen. Samanaikaisesti toteutetut tehdasinvestoinnit olivat koitua Tammerneonin kohtaloksi. Rakennuskustannusten ylittyttyä yhtiö oli konkurssin partaalla. Uuden konsultin ja Koskenniemen kovan työn tuloksena yhtiö saatiin kuitenkin pelastettua.

Koskenniemen valttikortteina toimialalla olivat tasainen ja korkeatasoinen laatu, toimitusvarmuus ja asiakkaan kokonaisvaltainen huomioiminen. Luotettavuuden ja laadun tekninen perusta syntyi materiaaleista, koneista ja osaamisesta, mutta Koskenniemen näkemyksen mukaan ainakin yhtä tärkeää laadun aikaansaamisessa oli tekijän motivaatio. Tammerneonilla suosittiinkin yrittäjyysajattelua. Työnjohtajia ei ollut ja työsuhteasiat hoituivat yhteisymmärryksessä.

Vuonna 1985 Markkua Koskenniemi omisti yhtiöstään 55 prosenttia kehitysyhtiö Manconin hallitessa loppua. Syitä tilanteen syntymiseen oli monia, mutta suurimpana niistä lienee ollut verotus. Myymällä osan yrityksestään Koskenniemi sai mahdollisuuden oman taloudellisen tilanteensa vakauttamiseen, ja samalla hänelle avautui mahdollisuus päästä nauttimaan työnsä hedelmistä.

Alla olevaan kuvioon (KUVIO 32) on koottu Markku Koskenniemen johtajan ominaisuudet Martti O. Hosian näkemyksen mukaan.

*Oikea asenne on tärkeä. Kun me kerran ilmoittaudumme asiantuntijaksi, niin meidän pitää olla sitä loppuun saakka.*¹⁸²



KUVIO 32. Markku Koskenniemen johtajuusprofiili Hosian mukaan.

¹⁸² Hosia 1985, 91.

11.2 Tammerneon 1985 - 1997

Tammerneonin kehitystarkastelu vuosilta 1985 - 1997 on synteesi Kauppalehti Option, Suomen Kuvalehden ja Talouselämän artikkeleista sekä yrityksen tasekirjoista. Lisäksi satunnaisesti on käytetty muita lähteitä, jolloin näihin on viitattu erikseen. Tietämyksen syventämiseksi suoritettiin myös yrityksen toimitusjohtaja Markku Koskenniemen haastattelu Tampereella 23.9.1998. Tarina sisältää suoria lainauksia Markku Koskenniemen haastattelusta, jolloin teksti on sisennetty ilman lähdemerkintää. Tammerneonin vaiheet ja merkkitapahtumat tarkasteluvuosilta tulevat esiin yrityksen määrittelemistä teeseistä. Teesit myös kuvaavat niitä asioita, jotka yhtiössä koettiin tärkeiksi ja joihin panostettiin. Näitä teesejä on käytetty kappaleiden 11.2.2 - 11.2.13 otsikoinnissa. Kehitystarkastelua seuraa yrityskohtaiset tulokset.

11.2.1 Markku Koskenniemi ja yrittäjyyden haasteet

1980-luvun alkuvuosista lähtien Tammerneonin toimitusjohtaja Markku Koskenniemi on osallistunut aktiivisesti yrittäjäliikkeen ja oman alansa järjestöjen toimintaan sekä paikallisella että myöhemmin myös valtakunnallisella tasolla. Oman alansa ja yrittäjien etujen ajamisen Koskenniemi on kokenut erittäin vaativaksi, mutta samalla mielekkääksi. Monissa kiistakysymyksissä vastakkain ovat olleet yrittäjien ja yhteiskunnan edut. Koskenniemen mielestä yrittäjien pitäisi voida tuntea ehdotonta luottamusta yhteiskuntaa kohtaan pystyäkseen toimimaan kaikella tehokkuudellaan yhteiseksi parhaaksi¹⁸³. Hän on pyrkinyt toiminnallaan vaikuttamaan muun muassa yrittäjien verotukseen, työaikajoustoihin, työllistämiskysymyksiin sekä eri järjestöjen välisen yhteistyön lisäämiseen. Koskenniemen mielestä ensiarvoisen tärkeää on ollut oikean ja relevantin tiedon levittäminen niille ihmisille, jotka joutuvat asioista päättämään.¹⁸⁴ Hänen mukaansa uuden ajan haasteisiin pystyy varautumaan parhaiten jatkuvalla kouluttautumisella ja tietoa jakamalla.

¹⁸³ Seppälä 1997, 81.

¹⁸⁴ Fakta 8/1993, 22 - 25.

Yrittäjänä Markku Koskenniemi on paljon kokenut. Yrittämisen hän määrittelee mahdollisuuksien taiteeksi. Hänen näkemyksensä mukaan millään koulutuksella ei ihmisestä kasvateta etevää taiteilijaa, ellei hänellä ole synnynnäisiä lahjoja ja taipumuksia. Yhtä vähän kenestäkään pystytään kalleimmallakaan koulutuksella tekemään yrittäjää, ellei henkilöllä ole synnynnäistä yrittämisen lahjaa, sanoin selittämätöntä pyrkimystä, peräänantamattomuutta ja uskallusta.¹⁸⁵ Uskallusta ja tulevaisuuden visioita ei Koskenniemeltä puutu. Sen ovat todistaneet vuosien saatossa toteutetut huomattavatkin investoinnit ja riskinotot. Tosin hän on joutunut kokemaan myös päätöksenteon kääntöpuolen. Suurten päätösten hetkellä yrittäjä tai palkkajohtaja toimii suuren paineen ja epävarmuuden alaisena. Aina on olemassa epäonnistumisen mahdollisuus. Muiden mielipiteitä voi ja tuleekin kuunnella, mutta päätöksenteko on loppujen lopuksi yksinäistä puuhaa. Vaikka tulevaisuutta ei voi varmasti ennustaa, vaaditaan yrittäjältä kykyä ennakoida tulevaisuuden tapahtumia.

Johtajan roolin Koskenniemi kokee haasteelliseksi. Johtajalta vaaditaan kykyä luotsata suurtakin yksilöjoukkoa puhaltamaan yhteen hiileen ja ponnistelemaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Markku Koskenniemi vertaa ihmisten johtamista ja henkilökuntaan suhtautumista lasten kasvatukseen.

Samaan tapaan kun omia muksuja on kasvatettava kotona, niin täytyy suhtautua henkilökuntaan. Turvallisuuden tunne täytyisi olla vallalla. Ihmisten täytyisi voida luottaa siihen, että se valta jota toteutetaan ja käytetään ei ole mielivaltaa, vaan se on valtaa, jolla pidetään tämä yritys koossa.

Koskenniemen näkemyksen mukaan johtajan tulee olla osaava. Hänen tulee tuntea tuotteet ja ala niin hyvin, että hän pystyy ideoimaan ja kehittämään niitä eteenpäin. Ihmisten kunnioittaminen ja heidän mielipiteidensä arvostus ovat myös tärkeitä ominaisuuksia.

...se on se rikkaus. Eli kaikki se viisaus mitä talossa on pitäisi olla käytössä, kun tehdään ratkaisuja ja päätöksiä.

¹⁸⁵ Seppälä 1997, 83.

Rehellisyys eli luotettavuuskuva kulkee kuitenkin kaiken edellä. Koskenniemen mukaan jokaisen ihmisen pitäisi pitää siitä omalta osaltaan huolta. Jos luotettavuuskuva särkyä, niin silloin ollaan umpikujassa. Luottamus ei ole sitä, että mukavuussyistä ei rohjeta eikä uskalleta ojentaa jotakuta silloin, kun on ojentamisen paikka. Ojentamisen tulee kuitenkin olla oikeudenmukaista ja inhimillistä. Johtamisessa tulisi Koskenniemen mielestä olla riittävästi tunnetta mukana niin, että kaikki voisivat tuntea tehtyjen ratkaisujen oikeellisuuden. Myös asiakassuhteissa luotettavuus on toiminnan jatkuvuuden perusta.

11.2.2 Tammerneon 1985: Hyvä työ myy itsensä

Olemassaolonsa aikana Markku Koskenniemen johtama ja omistama Tammerneon on kohdannut niin hyviä kuin huonojakin aikoja. Pahimmaksi kompastuskiveksi oli muodostua 1970-luvun puolivälissä puhjennut öljykriisi ja samanaikaisesti toteutetut suuret investoinnit. Yhtiö oli tuolloin lähes konkurssikypsä, mutta lappalaisella sitkeydellään Koskenniemi voitti vaikeudet. Öljykriisiä Koskenniemi on kuvannut kolmen vuoden korkeakouluksi, joka olisi voinut vaikuttaa jo mielenterveyteenkin¹⁸⁶. Vastoinkäymiset kuitenkin opettivat ja ovat olleet hyödyksi yhtiön myöhemmissä vaiheissa. "Kasvu on aina hallittava, ei pidä lähteä projekteihin, jossa ei ole pelivaraa. Ja tulevaisuuteen tulee aina varautua."¹⁸⁷

1980-luvun puolivälissä tulevaisuuden näkymät valomainosalalla olivat hyvät. Yritykset panostivat tuolloin markkinointiin ja näkyvyyteen, mikä tiesi lisätilauksia Tammerneonin kaltaisille yrityksille. Lisänsä tuotantoon toi valomainosten ja -tehosteiden yleistymisen myös myyntitilojen sisällä. Toimiala eli ympäröivän yhteiskunnan muutosten tahdissa. Tutkimus- ja tuotekehitystyön sekä luovuuden merkitys korostuivat. Koskenniemen näkemyksen mukaan alalla ei ollut kyllästymispistettä, vaan se eli jatkuvasti. Markkinoiden monipuolistuessa Koskenniemi muistuttikin tuotteen kokonaislaadun merkityksestä: "Markkinoimalla voi myydä vaikkapa kissanpaskaa. Mutta vain yhden kerran."¹⁸⁸ Laatuun tuli panostaa, sillä se oli kohonnut yhdeksi merkittävimmäksi kilpailuvaltiksi alalla.

¹⁸⁶ Kauppalehti Optio 8.11.1990, 54.

¹⁸⁷ Kauppalehti Optio 24.9.1987, 76.

¹⁸⁸ Kauppalehti Optio 24.9.1987, 76.

Vuonna 1985 valomainostuotteiden menekki oli tasaista, jopa hieman kasvavaa. Alan hyvästä kehityksestä huolimatta Tammerneonin tulos ennen varauksia ja veroja jäi miinuksien puolelle 39 600 markkaa. Tappiollinen tulos johti yrityksen rakenteen uudelleenjärjestelyihin sekä yrityskauppoihin. Tammerneonin hallussa ollut ovituotelinja päätettiin myydä, samalla kun Oy Tamware Ab:sta ja Kilpirakkolainen Oy:stä hankittiin vähemmistöosakkuudet. Sisäisten muutosten seurauksena Tammerneon keskittyi Tampereella valomainosten valmistukseen. Junien ja linja-autojen ovien valmistus siirrettiin kokonaisuudessaan Tammerneonin emoyhtiö Tamwaren tehtaalle Maalahteen. Näiden järjestelyjen kautta uskottiin yhtiön vahvistavan asemaansa markkinoilla. 1980-luvun puolivälissä Tammerneonin henkilöstön määrä oli 75 ja Tamwaren 19 työntekijää.¹⁸⁹ Tuotekehittelypuolella panostukset kohdistuivat erityisesti uuteen HFO-neonputkeen.

11.2.3 Tammerneon 1986: Osaaminen luo menestyksen

Vuoden 1985 tuotekehityspanostukset tuottivat tulosta jo heti seuraavana vuonna kun HFO-kuumapumppausputkien tuotanto saatiin käyntiin. Uuden tekniikan ja toteutettujen uudelleenjärjestelyjen myötä Tammerneon vahvisti asemiaan valomainostuotteiden markkinajohtajana. Niiden osalta liikevaihto kasvoi edellisestä vuodesta 11,2 prosenttia. Kokonaisliikevaihto sitä vastoin laski 19,0 miljoonasta markasta 18,2 miljoonaan markkaan. Liikevaihdon supistuminen johtui pääasiassa ovituotelinjan volyymin siirtymisestä Oy Tamware Ab:lle. Vuoden 1986 voitto ennen varauksia ja veroja oli noin miljoona markkaa.

11.2.4 Tammerneon 1987: Laadulla on tekijänsä

Vuonna 1987 valomainosten suunnitteluun, rakentamiseen ja huoltoon erikoistunut Tammerneon juhli 20-vuotistaivaltaan alansa ylivoimaisena markkinajohtajana. Yhtiö hallitsi 40 prosenttia alansa markkinoista Suomessa. Lisääntynyt vientitoiminta ja kysyntä kasvattivat liikevaihtoa lähes kolmella miljoonalla markalla. Norjan ja Ruotsin kanssa solmittiin vientisopimukset ja kotimaan kysyntä oli myös kasvussa. Suomessa asiakkaat halusivat entistä näyttävämpiä ja suurempia valomainoksia. Tuotantotoiminnalla olikin

¹⁸⁹ Seppälä 1997, 51.

ajoittain vaikeuksia pysyä tilausten tahdissa kysynnästä ja tuotekokojen suurenemisesta johtuen. Parantaakseen tehokkuuttaan Tammerneonissa päätettiin lisätä sekä tuotantotilojen että -välineistön kapasiteettia. Tuotannon sopeuttamisvaikeuksista johtuen yhtiön tilikauden tulos jäi edellisvuotta pienemmäksi. Tulos ennen veroja ja varauksia oli noin 390 000 markkaa.

11.2.5 Tammerneon 1988: Työolosuhteet ovat osa laatua

Vuonna 1988 tuotantotoimintaa häytti neonputkiosastolla ollut tulipalo sekä teollisuusrakennuksen laajennusinvestointi. Raaka-aine- ja työvoimakustannukset olivat myös ennakoitua suuremmat, vaikka työvoiman määrä pysyi lähes muuttumattomana. Vastoinkäymisistä huolimatta yrityksen toiminta kehittyi, minkä seurauksena liikevaihto ja tulos kasvoivat. Viennin osuus liikevaihdosta oli noin 15 prosenttia. Aikaisemmin Tammerneon oli toiminut ulkomaisten alan yritysten asentajana ja huoltajana, mutta nyt se alkoi panostaa voimakkaasti ulkomaanvientiin, erityisesti Eurooppaan. Skandinaviassa yhtiö oli jo saavuttanut tunnettuutta ja sitä kautta tuntuvan markkinaosuuden. Tilikauden toimintaa leimasi totutuista tuotteista poikkeava kysyntä valomainospuolella, mistä johtuen yrityksessä käynnistettiin kehitysprojekti. Projektin tavoitteena oli muun muassa neonkirjainten valmistustoiminnan automatisointiasteen nostaminen.

Vuonna 1984 Markku Koskenniemi oli myynyt Tammerneonista 45 prosenttia rahoitusyhtiö Manconille ja Tammerneonin nykyisestä emoyhtiöstä Tamwaresta 45 prosenttia Manconorille. Järjestelyn piti taata yhtiön menestys ja toiminnan jatkuvuus, mutta toisin kuitenkin kävi. Uusi järjestelmä toimi hataralla pohjalla ja juuri ennen Manconin kaatumista vuonna 1988 Koskenniemi osti Tammerneonin ja Tamwaren osakkeet takaisin itselleen ja kolmelle tyttärelleen. Yrityksen ostokurssipesästä olisi tullut halvemmaksi, mutta Koskenniemi katsoi, että maine oli rahaa tärkeämpää. Rakennemuutokset omistuspohjassa jatkuivat. Oy Tamware Ab osti Markku Koskennimeltä ja Mancon Oy:ltä yhteensä 81 prosenttia Tammerneonin osakekannasta. Koskenniemen perheelle jäi vielä 19 prosenttia Tammerneonin osakkeista. Tammerneon oli siis Koskenniemen perheen omistuksessa olevan Tamwaren tytäryhtiö.

11.2.6 Tammerneon 1989 - 1990: Taidolla tuloksia ja uudella tekniikalla ylivoimaisuuteen

Vuonna 1989 Tammerneonin toimintaa luonnehti kysynnän vaihtelu heikosta kysynnästä toimituskykyä suuremmaksi kysynnäksi. Tämä tiesi haasteita tuotantotoiminnalle, jonka kehittämiseen panostettiin laiteinvestoinnein. Uusien koneiden ja laitteiden myötä tuotantoa pystyttiin paremmin sopeuttamaan kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen sopivaksi ja samalla pitämään tuotantokustannukset kurissa. Tulevaisuuden suunnitelmissa oli joustavuuden lisääminen automaation avulla sekä tietokonepohjaisen myyntijärjestelmän hankkiminen. Toimintavuoden 1989 tuloskehitystä kuvasi kysynnän kaltainen heilahtelu. Liikevaihdon kasvusta huolimatta tulos ennen veroja ja varauksia jäi tappiolliseksi 155 000 markkaa. Vieraan pääoman kulut kohosivat puolestaan lähelle miljoonaa markkaa. Oy Tamware Ab osti vuoden lopulla lisää Tammerneonin osakkeita, minkä seurauksena sen omistusosuus yrityksessä nousi 90 prosenttiin.

Vuonna 1990 investointeja jatkettiin. Nettoinvestoinnit kohosivat yhteensä 8,8 miljoonaan markkaan. Investointikohteita olivat muun muassa tietokoneohjattu levytyökeskus, plasmaleikkuri, teippitasoleikkuri, silkkipainolaitteisto ja muovien lämpötyöstökone. Vuoden aikana yritystoimintaa laajennettiin Helsinkiin, minne perustettiin neljän henkilön vahvuinen huoltopiste. Tämä luonnollisesti paransi asiakastytyväisyyttä. Tammerneonin asiakaskunnan muodostivat muiden muassa suuret öljy-yhtiöt, pankit, vakuutuslaitokset ja nopeasti lisääntyvät liikekeskukset.

Tammerneonin liikevaihto oli edelleen kasvusuhdanteista. Liikevaihdoksi muodostui 31,8 miljoonaa markkaa. Tulos ennen varauksia ja veroja kohosi myös edellisen vuoden lukemista nollan paremmalle puolelle, 440 000 miljoonaan markkaan. Tulosta rasitti osaltaan vieraan pääoman kulut, jotka olivat tilikaudelta noin 1,2 miljoonaa markkaa. Yhtiön palveluksessa oli 85 henkilöä.

11.2.7 Tammerneon 1991: Osaava onnistuu

Vuonna 1991 Tammerneon "räjäytti pankin". Öljy-yhtiö Nesteelle tehty tarjous johti tilaukseen, jonka arvo ylitti yhtiön vuosiliikevaihdon. Sopimuksen mukaan Tammerneon muutti kaikkiin Union-huoltoasemiin Nesteen tunnukset. Nesteen tilaus tuli Tammerneonin kannalta parhaaseen mahdolliseen aikaan, sillä vuonna 1991 yritys oli ottanut käyttöön uuden levytyöstölinjan ja tietokonepohjaisen suunnittelun, mikä takasi valmiuden suuriin ja vaativiin hankkeisiin. Aluksi Neste oli harkinnut tilauksen jakamista kolmelle toimittajalle aikataulussa pysymisen varmistamiseksi, mutta Markku Koskenniemen vankkumaton usko omaan osaamiseen vakuutti tilaajan. Tammerneon sai koko kaupan, mikä tiesi seuraavalle vuodelle 40 miljoonan markan laskutusta. Tilaus oli Tammerneonin historian suurin yksittäinen kauppa.¹⁹⁰ Tilauksia tuli myös muilta suuryrityksiltä. Mitsubishi-yhtymä valitsi Tammerneonin toimittajakseen, samoin Volvo-konserni hyväksyi Tammerneonin toiseksi valomainostoimittajakseen Euroopassa.

Investoinnit toiminnan kehittämiseksi jatkuivat. Nyt oli vuorossa uuden 1300 neliömetrin laajuisen pintakäsittelylaitoksen rakentaminen. Uuteen laitokseen hankittiin pulverimaalauksen, rasvanpoiston ja rautafosfatoinnin huipputekniikkaa. Lisäksi investoitiin joustopintojen saumauskoneeseen ja erilaisten etupintojen laminoitijärjestelmiin. Nettoinvestoinnit olivat kokonaisuudessaan 7,9 miljoonaa markkaa, mikä investointien määrään ja suuruuteen nähden oli todella vähän. Investointikustannusten alhaisuus johtui siitä, että oman työn osuus rakennushankkeissa oli suhteellisen suuri. Rakennusprojektit toteutettiin hyödyntäen yhtiön omaa osaamista ja vain osa projekteista suoritettiin alihankintayritysten toimesta. Tammerneonin saamien jättitilausten vaikutukset yhtiön liikevaihtoon ja tulokseen eivät näkyneet vielä vuoden 1991 tilinpäätöksessä. Yhtiön liikevaihto oli 25,4 miljoonaa markkaa ja tulos ennen veroja ja varauksia tappiollinen hieman yli viisi miljoonaa markkaa. Tulosta rasittivat edelleen lähes kolmen miljoonan markan kulut vieraasta pääomasta.

¹⁹⁰ Seppälä 1997, 100 - 101.

11.2.8 Tammerneon 1992: Ollaan Nesteessä!

Edellisen vuoden poikkeuksellisesta tilauskannasta johtuen Tammerneonin liikevaihto vuodelta 1992 kasvoi huikat 123 prosenttia. Tilikauden lopussa liikevaihto oli 56,6 miljoonaa markkaa, mistä suoran viennin osuus oli 6,4 miljoonaa markkaa. Liikevaihdon kasvuun verrattuna viennin kasvu prosentteina oli vieläkin hurjempi, 367 prosenttia. Nettoinvestoinnit pienenevät edellisvuodesta, mutta kohdistuivat edelleen tuotantotilojen ja -laitteiden laajentamiseen ja uusimiseen. Kasvaneen liikevaihdon ohella tuloskehitys oli huima. Edellisen vuoden miinusmerkkinen luku vaihtoi etumerkkiään. Kuitenkin vieras pääoma pääsi vaikuttamaan tulokseen, joka ennen varauksia ja veroja oli noin 1,4 miljoonaa markkaa.

11.2.9 Tammerneon 1993: Eurooppaan

Vuonna 1993 Tammerneonin toimintaa luonnehti vientisuuntautuneisuus. Yli puolet liikevaihdosta tuli viennistä. Kokonaisliikevaihto, josta pääosan muodostivat edelleen Nesteen valomainokset kotimaahan ja Baltian maihin, laski 49,4 miljoonaan markkaan. Tulos ennen veroja ja varauksia puolestaan pysyi edellisen vuoden tasolla. Merkittäviä investointeja tehtiin tuotantoon, koneisiin, laitteisiin, rakennuksiin, automaatioon ja ihmisiin yhteensä yli viidellä miljoonalla markalla. Investointien tarkoituksena oli taata yritykselle etumatkaa kilpailijoihinsa nähden, joista merkittävimmät olivat ulkomailla. Kotimaassa kilpailijoita oli noin sata, mutta liikevaihdoltaan ne painivat eri luokassa kuin Tammerneon.

Investoimme koko ajan sen verran, että pysymme kilpailijoitamme edellä. Yhtiön pahimmat kilpailijat ovat ulkomailla. Suomalaisia kilpailijoita on sata, mutta niistä suurin tekee liikevaihtoa vain seitsemän prosenttia Tammerneonin liikevaihdosta.¹⁹¹

Kilpailutilanteesta johtuen Tammerneon tähyisi tulevaisuuden kasvumahdollisuuksia ulkomailla. Etenkin Itä-Eurooppa oli suuren kiinnostuksen kohteena. Ulkomailla pääasiakkaina olivat öljy-yhtiöt Euroopassa. Niiden tilaukset täyttivät reippaasti yli puolet

¹⁹¹ Kauppalehti Optio 14.10.1993, 40.

Tammerneonin tilaussalkusta. Unkarin valtion öljy-yhtiön tilaus 1990-luvun alussa oli johtanut pysyvään ja yhä laajempaan toimintaan Unkarissa.¹⁹² Vuonna 1993 maahan perustettiin tytäryhtiö Tammerneon Kft. Samana vuonna Tammerneon sai tunnustusta kansallisella tasolla valtakunnallisen yrittäjäpalkinnon muodossa.

11.2.10 Tammerneon 1994: ISO 9001 ja EU

Vuonna 1994 Tammerneonin toiminnassa korostui erityisesti asiakkaiden ja henkilökunnan merkitys yrityksen sidosryhmänä. Yhtiön tilivuodesta kertovan tasekirjan sivuilla Tammerneonin toimitusjohtaja Markku Koskenniemi painotti henkilökunnan motivaation merkitystä ja henkilökunnan kritiikin tärkeyttä omia työtehtäviään kohtaan. Hänen mukaansa kaikki organisaation ihmiset vaikuttivat lisäarvon ja kokonaislaadun syntymiseen. Lisäksi hän korosti kassavirran merkitystä.

Kassavirta on yksi parhaita menestyksen mittareita. Se on yksiselitteinen ja yksinkertainen. Se vastaa tärkeään kysymykseen, jääkö tästä toiminnasta rahaa, kuinka paljon ja mistä raha on tullut. Kun toiminnasta tulee rahaa, on varma, että myös tulos ja muut tunnusluvut ovat hyviä ja että yritys on luotettava ja turvallinen yhteistyökumppani asiakkailleen.¹⁹³

Tilivuonna 1994 Tammerneonin liikevaihto nousi ne miljoonat, mitkä se oli edellisvuonna laskenut. Viennin osuus kokonaisliikevaihdosta oli jo 53 prosenttia. Vienti suuntautui pääasiassa itäiseen Eurooppaan ja Baltiaan. Tärkeimmät vientimaat olivat Unkari, Puola, Tsekinmaa, Slovakia, Ruotsi, Viro, Latvia, Liettua ja Venäjä. Sekä kotimaassa että ulkomailla Tammerneonin kannalta kilpailuetua loivat investoinnit tietokonepohjaiseen suunnitteluun, levytyöstekniikkaan ja pintakäsittelylaitokseen. Myös aikaisempien vuosien panostukset automaatioon ja tuotannon tehostamiseen tuottivat tulosta. Tammerneonin tulos vuodelta 1994 kaksinkertaistui edellisvuoteen verrattuna ollen ennen varauksia ja veroja 2,2 miljoonaa markkaa. Taloudellisen menestyksen ohella panostukset

¹⁹² Seppälä 1997, 54.

¹⁹³ Tammerneonin tasekirja 1994.

laatuun palkittiin. Loppuvuodesta 1994 Tammerneonille myönnettiin ISO 9001 -laatusertifikaatti.

Vain se kultamitali tuo tuloja, hopeamitali tuo vain kustannuksia. ... Yritykselle ainoa turvallinen henkivakuutus on, että sen hinta ja laatu ovat ylivoimaisia, että se paremmuus perustuu siihen eikä mihinkään muuhun. Muut asiat syntyvät ja toteutuvat sitten automaattisesti itsestään.

11.2.11 Tammerneon 1995: Täydelliseen toimitusvarmuuteen

Vuonna 1995 Tammerneonin liikevaihto hyppäsi 86,0 miljoonaan markkaan. Liikevaihdon kasvu oli peräisin kotimaan markkinoilta viennin pysyessä edellisen vuoden tasolla. Kansainvälistymiseen panostettiin kuitenkin edelleen voimakkaasti, vaikkakin eteneminen tällä saralla tapahtui pienin askelin ja harkitusti. Nyt oli vuorossa tytäryrityksen perustaminen Puolaan. Tilivuoden tulos ennen varauksia ja veroja oli voitollinen noin 3,1 miljoonaa markkaa.

Vuonna 1995 työn tuottavuus parani Tammerneonissa 13 prosenttia. Osa tästä meni urakkatyön lopettamisen tiliin, joskin asiaa edesauttoivat myös monet kehittämistoimenpiteet samoin kuin investoinnit uusiin koneisiin ja laitteisiin. Vuoden 1995 alusta lukien Tammerneonissa ei enää tunnuttu ylityötä. Kaikki työ tehtiin normaalilla tuntipalkalla, joustavasti ja hyvässä yhteisymmärryksessä asiakkaiden tarpeiden mukaan. Jos ylityötunteja kertyi ne pidettiin vapaina. Urakkatyön lopettaminen oli rohkea, mutta perusteltu ratkaisu. Uudessa tilanteessa urakat eivät olleet enää esteenä muutoksenteolle ja uudistuksille. Kapasiteetin käyttöön saatiin joustavuutta, kun urakat eivät olleet estämässä siirtymistä vaikka kesken työn toiseen, kiireellisempään tehtävään.¹⁹⁴

¹⁹⁴ Seppälä 1997, 107 - 108.

11.2.12 Tammerneon 1996: Käytän aikani asiakkaalle

Vuonna 1996 tuloskehityksessä ei tapahtunut suuriakaan muutoksia. Sen sijaan vuoden aikana keskityttiin yrityksen sisäisten toimintojen yksinkertaistamiseen sekä teknisten ratkaisujen, laadun ja huollon edelleenkehittämiseen. Toimenpiteiden tarkoituksena oli lisätä asiakkaan kokemaa lisäarvoa. Asiakkaat ovatkin Koskenniemen näkemyksen mukaan yksi tärkeimmistä Tammerneonin sidosryhmistä. Tärkeimpiin sidosryhmiin lukeutuu myös yrityksen oma henkilökunta. Henkilökunnan merkitystä yritykselle Koskenniemi perusteli seuraavasti:

Sehän tekee sen mitä asiakkaat haluavat ja se palvelee asiakkaita. Asiakkaat maksaa meille palkan.

Rahoittajien rooli yrityksen kannalta on sen sijaan Markku Koskenniemen sanojen mukaan kaksijakoinen.

Normaalisti rahoittajat ei ole tärkeä, jos me olemme hoitaneet asiamme hyvin, että me teemme hyvää tulosta ja luotot ja korot on hoidettu sopimusten mukaisesti ja kaikki menee hyvin. Ne ei ole tärkeitä silloin. Mutta jos me törmäämme epäonneen, markkinat romahtaa tai tulee onnettomuuksia, siitä tulee kaikkein tärkein asia. Silloin se on rahoittajien kädessä se homma, että käännetäänkö alaspäin vai käännetäänkö ylöspäin.

Myös medialla on keskeinen rooli yrityksen ja sen sidosryhmien välisenä tietokanavana. Erityisesti huonojen aikojen kohdatessa on tärkeää, että nopeasti ja avoimesti tiedotetaan yrityksen tilasta kaikille tärkeille tahoille. Paljon tuhoisampaa kuin liiallinen avoimuus on Koskenniemen mielestä yrityksen kannalta negatiiviset perättömät huhut.

11.2.13 Tammerneon 1997: The Image Builder

Vuosi 1997 oli yhtiön 30. toimintavuosi. Sitä leimasivat panostukset kansainvälisille markkinoille. Vuosikymmenen alkuvuosina viennin osuus yhtiön liikevaihdosta oli ollut viiden prosentin paikkeilla, nyt se oli selvästi yli 50 prosenttia. Kansainvälisyydessä Tammerneon näki myös kasvun mahdollisuudet. Kiinnostuksen kohteena olivat erityisesti

Itä- ja Keski-Euroopan maat. Unkarin ohella Puolaan suunniteltiin myynti- ja tehdastiloja, ja Venäjällä ja Tsekinmaalla oli vireillä hankkeet yritysten perustamisesta niihin lähitulevaisuudessa.

Suomessa Tammerneonista oli muodostunut alalla jo käsite. Yritystä pidettiin ylivoimaisena kilpailijoihinsa nähden, mikä Koskenniemen mielestä oli samalla rasite. Kilpailutilanne Suomessa oli lähes samanlainen kuin 1980-luvun puolivälissä. Tosin jonkin verran oli panostettu alihankintayhteistyön lisäämiseen.

Ala on kehittynyt sillä tavalla, että kovan kilpailun vuoksi voidaan yhä enemmän teettää kilpailijoilla. Ruuhkahuippuja työvaltaisilta osin olemme jo ostaneet kilpailijoilta.

Toinen alalla tapahtunut oleellinen muutos aikaisempaan oli kiihtyvällä vauhdilla edennyt markkinoiden muutos. 1990-luvun alun taloudellisen laman seurauksena fuusiot ja sitä kautta yritysten nimenmuutokset lisääntyivät, mikä lisäsi Tammerneonin kaltaisten yritysten palvelujen kysyntää. Ala oli kehittynyt myös teknologiselta osaamiseltaan. Tuotantoprosessissa oli hallittava useita eri teknologioita, mikä vaati yrityksiltä ja työntekijöiltä huomattavia panostuksia.

Vuonna 1997 yhtiössä oli henkilöstöä runsas sata. Henkilöstön määrä oli töiden karttuessa lisääntynyt vain jonkin verran, sillä työvaiheita oli kaiken aikaa automatisoitu. Koskenniemi oli 1970-luvun vastoinkäymisistä oppinut varomaan henkilökunnan lisäämistä, sillä lopputilien jakaminen oli rankka tehtävä kokeneemmallekin johtajalle. Vuosien ajan oli henkilöstön määrä pidetty kahdeksankymmenen tietämissä, vaikka tuotanto oli kolminkertaistunut.¹⁹⁵ Henkilökunnan koulutukseen panostettiin. Jo pitkään oli satsattu henkilökunnan kielitaidon kohentamiseen ja esimerkiksi atk-koulutuspäiviä vuonna 1997 oli yhteensä 207. Lisäksi vuonna 1997 Tammerneonissa päätettiin ottaa käyttöön tulospalkkausjärjestelmä, jolla henkilöstöä palkittiin onnistumisesta. Pyrkimyksenä oli, että tämä kannustin oli jokaisen henkilökuntaan kuuluvan tavoitettavissa.¹⁹⁶

¹⁹⁵ Seppälä 1997, 52.

¹⁹⁶ Seppälä 1997, 108.

Tammerneonin liikeidea on vuosien saatossa selkiytynyt ja vakiinnuttanut asemansa. Yhtiön markkinat ovat nyt selkeästi kauppapaikan ilmeessä. Asiakasyritysten kannalta katsottuna niiden julkinen ilme on vain osa kokonaisuutta, mutta kilpailun kiristytessä sen rooli on muuttunut yhä tärkeämmäksi. Tammerneonin solmimat kaupat ovat tänä päivänä suhteellisen suuria ja sisältävät pitkiä sarjoja. Tämä on kehityksen suunta ja edullinen asetelma sekä Tammerneonille että asiakasyritykselle. Pitkät sarjat ovat edullisia sekä tilaajalle että toimittajalle. Niissä prototyyppi- ja valmistelukustannukset muodostuvat suhteessa pienemmiksi kuin pienissä kaupoissa. Myös tuotantoprosessin koneellistaminen ja automatisointi palvelevat paremmin suuria projekteja.¹⁹⁷ Tammerneonin laskutuksesta 60 prosenttia on tällä vuosikymmenellä suuntautunut öljy-yhtiöihin, 20 prosenttia autokauppaan loppujen jakautuessa muiden asiakasprojektien kesken. Korkea laatu on edelleen Tammerneonin toiminnan avainsanoja. Samoin yrityksessä on panostettu ympäristönäkökohtien huomioimiseen, mistä osoituksena yrityksessä auditointiin ympäristösertifikaatti vuonna 1997.

11.2.14 Tulevaisuuden haasteet

Tällä hetkellä Tammerneon on teknologian hyödyntämisessä kiistatta alansa ykkönen maailmassa. Yrityksensä nykytilaa Markku Koskenniemi kuvaa seuraavasti:

Tämä on valtatie, joka ei tukkeudu kovin vähästä. Tämä kaikki ei ole sattumaa. Se on kauan sitten luotu visio.

Koskenniemellä riittää visioita vielä tulevaisuuteenkin.

Me aiomme olla kunkkuja Euroopassa kauppapaikan ulkoisen ilmeen rakentamisessa. Me olemme sillä tiellä jo ylivoimaisesti pisimmällä ja joka vuosi saadaan lisää etumatkaa.

Uusin projekti matkalla kohti tulevaisuuden tavoitetta on Unkarissa aloitettu 57 miljoonan markan tehdashanke. Viiden hehtaarin tontille kymmenen kilometriä Budapestista Wienin suuntaan hyvien liikenneyhteyksien varrelle on rakenteilla 8000 neliön suuruinen

¹⁹⁷ Seppälä 1997, 98.

tuotantotehdas. Hankkeeseen sisältyy luonnollisesti omat riskinsä, mutta Koskenniemen näkemyksen mukaan se on pakko, jos yritys aikoo olla olemassa vielä 10 - 15 vuoden päästä. Hänen mukaansa on välttämätöntä, että yritys jatkaa kehittämistä ja investointeja, menee sinne missä markkinat ovat. Unkarin tehdashankkeella koetaan olevan myönteisiä vaikutuksia myös Tampereen tehtaan toimintaan. Unkarissa Tammerneonia houkuttelee keskeisen sijainnin lisäksi työvoimakustannusten alhaisuus. Siellä saa tällä hetkellä noin kymmenen miestä töihin yhden miehen palkalla Suomen tasoon verrattuna. 'Unkarissakin osataan' on vuoden 1998 teesi ja osaltaan sekin kertoo kehityksen suunnasta.

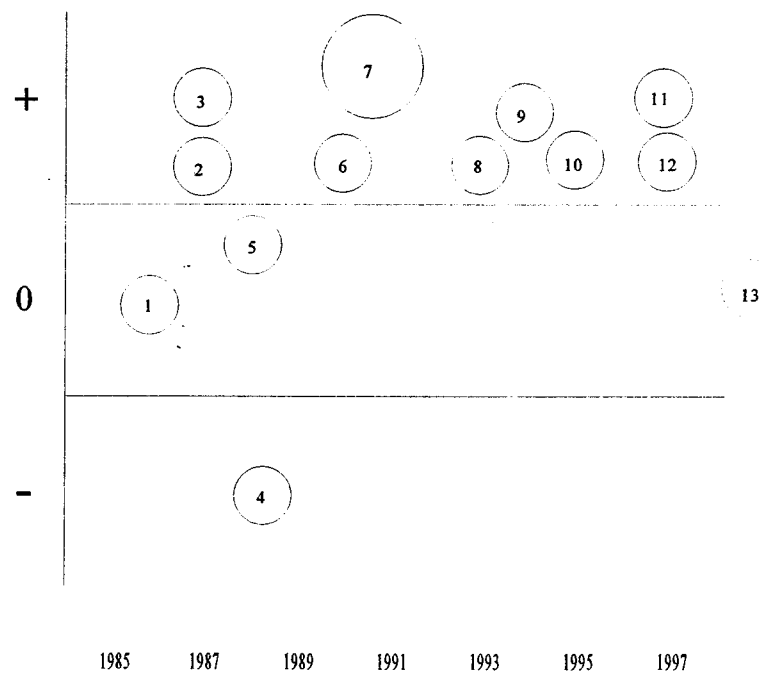
Mutta miksi Tammerneon on vielä olemassa? Markku Koskenniemen näkemyksen mukaan menestyksen salaisuus on osaamisessa. Tammerneon on ollut riittävän usein kilpailijoitaan parempi. Myönteinen julkisuus on myös lisännyt yrityksen positiivista imagoa ja siten kiinnostusta asiakkaiden keskuudessa. Menestyksen Markku Koskenniemi määrittelee Maslowin tarvehierarkian pohjalta. Hänen mukaansa ihmiselle, jolla on rahaa ja omaisuutta enemmän kuin hän voi tarvita kohtuullisen ajan puitteissa, ei taloudellinen menestys ole enää tärkeää.

Se on jo sellainen kivi pyramidissa, jota ei tarvitse enää etsiä. Se on jo. Tärkeitä ovat sitten ne kivet, joita ei vielä ole tai joita ei ole vielä saatu nostettua paikoilleen. ... Aivan samalla tavalla kuin Maslow on tämän oman teoriansa viritellyt, niin on myöskin tämä menestys. Jotta ihminen pysyy virkeänä ja aktiivisena koko elämänsä ajan terveytensä mitassa, niin niitä tavoitteita pitää olla tietysti riittävästi ja niitä täytyy jatkuvasti uusia. Joku viisaus on todennut, että suurinkin haave raukeaa täyttymyksen hetkellä. ... Kuitenkaan nämä tavoitteet ei saisi olla niin tärkeitä, että ihminen ei muistaisi sitä totuutta, että se matkalla olo on kaikkein tärkein asia, ei perille pääseminen. Tavoitteiden rakentaminen, tekeminen, sen täytyy olla semmoista kivaa mitä haluaa tehdä. Se on sitä menestystä, jos voi tehdä niitä asioita, joissa on hyvä ja joista todella tykkää.

11.3 Tammerneonin tulokset

Seuraavan sivun janakuvioon (KUVIO 33) on merkitty tarkasteluajanjakson tapahtumia, joilla on ollut vaikutuksia yrityksen toimintaan. Kuvion pystyakseli jakautuu kolmeen osaan, joista ylin kuvaa yrityksen kannalta positiivisia tapahtumia. Keskimmäinen,

neutraali alue, kuvastaa tapahtumia, joiden positiivista tai negatiivista vaikutusta ei ole pystytty niiden tapahtumahetkellä määrittelemään. Pystyakselin alaosan negatiiviselle alueelle on puolestaan merkitty ne tapahtumat, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan negatiivisesti. Kuvioon sijoitetut "tapahtumapallot" on numeroitu, ja niihin liittyvät tapahtumat on listattu janakuvion alle. Tämän jälkeen yrityksen tapahtumia ja ominaisuuksia tarkastellaan tähän tutkimukseen valitun viitekehyksen puitteissa.



KUVIO 33. Yhteenveto Tammerneonin tapahtumista 1985 - 1997.

1. Tappiollisen tuloksen seurauksena toteutettiin uudelleenjärjestelyjä ja yrityskauppoja.
2. Vientitoimintaa kehitettiin.
3. Yleinen suuntaus näyttävämpiin ja suurempiin valomainoksiin.
4. Neonputkiosaston tulipalo ja laajennusinvestoinnit rasittivat tulosta.
5. Koskenniemi osti Tammerneonin ja Tamwaren osakkeet takaisin Manconilta.
6. Helsinkiin avattiin huoltopiste.
7. Nesteelle tehty tarjous johti tilaukseen, jonka arvo ylitti yhtiön vuosiliikevaihdon.
8. Unkariin perustettiin tytäryhtiö Tammerneon Kft.
9. Tammerneonille myönnettiin ISO 9001 -laatusertifikaatti.

10. Tytäryritys Puolaan.
11. Laman seurauksena yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen kysyntä lisääntyi.
12. Tammerneonille myönnettiin ympäristösertifikaatti.
13. Unkarin 57 miljoonan markan tehdashankeen toteutus aloitettiin.

11.3.1 Tammerneon menestysnäkökulmasta tarkasteltuna

Valomainosalan viimeaikainen kehitys on ollut poikkeuksellista. 1990-luvun alussa koetun taloudellisen laman ja liike-elämän uudelleenjärjestäytymisen seurauksena valomainosalan palvelujen kysyntä on huomattavasti noussut. Tammerneonin toimintaan uusi suuntaus on vaikuttanut positiivisella tavalla. Tällä hetkellä sen toiminta on vakaalla pohjalla ja yrityksellä on laajenemissuunnitelmia. Tuloskehitykseltään Tammerneon ei ole tarkasteluajanjaksolla yltänyt huippusaavutuksiin, mutta toiminnan kehittymisen suhteen yrityksen voidaan sanoa onnistuneen hyvin. Huolimatta taloudellisesti heikoista tulosvuosista yritys on pystynyt takaamaan toiminnan elinvoimaisuuden ja jatkuvuuden. Markkinaosuuksilla mitattuna sen toiminta on ollut menestyksekkästä.

Tammerneonin toimintaan on liitettävissä kaikki Petersin ja Watermanin menestystekijät, mutta erityisesti niistä korostuvat asiakasläheisyys, itsenäisyys ja yrittäjyys sekä lestissään pysyminen. Asiakassuhteet ovat kautta aikojen olleet Tammerneonille kunnia-asia. Yritys suunnittelee ja toteuttaa valomainoksia läheisessä yhteistyössä asiakasyritysten kanssa, sillä valomainos on osa yrityksen kokonaisilmettä. Keskeisiä toiminnan peruspilareita ovat myös luotettavuus ja laatu, joihin Tammerneon panostaakin voimakkaasti. Toimituksissaan yritys pyrkii aina sataprosenttiseen varmuuteen ja luottamussuhteen luomiseksi johtavana ajatuksena on, että kaikki se, mitä luvataan, pitää viimeisen päälle toteuttaa. Tänä päivänä Tammerneonin asiakasyrityksistä monet ovat melko suuria, mistä johtuen sen toimintaa on pyritty suhteuttamaan investoinnein vastaamaan paremmin suurtilaajien etuja. Panostuksistaan korkeaan laatuun Tammerneonille myönnettiin vuonna 1994 ISO 9001 -laatusertifikaatti.

Tammerneonin kohdalla itsenäisyyden ja yrittäjyyden vaatimukset voidaan katsoa toteutuvan työtapojen ja -menetelmien kehittämisen muodossa. Valomainosten suunnittelu

on myös luovaa toimintaa, missä uudet ja innovatiiviset ideat ovat tervetulleita. Tammerneonista on löydettävissä myös Petersin ja Watermanin esittelemät innovatiivisuuden takaavat kolme roolia, jotka ovat tuotepioneeri, johtajapioneeri sekä kummisetä. Yrityksen tuotepioneereina toimivat työntekijät, jotka ovat jokapäiväisessä kosketuksessa tuotantoprosessiin. Heidän kautta saadaan uusia ideoita tuotantomenetelmien ja työtapojen kehittämiseksi. Tuotepioneereina toimivat myös valomainosten suunnittelijat, joilla on hallussaan alan viimeisin osaaminen sekä läheinen kontakti asiakkaisiin. Johtajapioneerin ja kummisedän roolit lankeavat Tammerneonin toimitusjohtaja Markku Koskenniemen harteille. Pitkään alalla olleena hänellä on kyky nähdä uusien ideoiden toteutusmahdollisuudet realistisesti. Samalla hän toimii kummisedän roolissaan mallina yrityksen muille työntekijöille.

Lestissään pysymisen vaatimus on toteutunut Tammerneonin kohdalla lähes täydellisesti. Yritys on panostanut osaamisensa niihin asioihin, joissa sillä on ollut jalansijaa jo ennestään ja joissa se on tiennyt pystyvänsä luottamaan ammattitaitoonsa. Yritysjohto on arvioinut voimavaransa ja osaamisensa oikein, eikä ole lähtenyt levittäytymään aloilla, joille sillä ei ole ollut mitään annettavaa. Toki yrityksen sisällä toimintaa on laajennettu ja uusia tuotelinjoja avattu, mutta muuten on pysytelty tiukasti alkuperäisellä toimialalla.

Tammerneonin toiminnan peruslinjoja voi luonnehtia Petersin ja Austinin esittelemän menestyvän yrityksen perusmallin mukaisiksi. Toiminnassa on huomioitu tutkijoiden erittelemät kolme osa-alueetta, jotka yhdistettynä kiertävään johtamistapaan johtavat heidän mukaansa yrityksen menestymiseen. Tammerneonissa nuo kolme osa-alueetta, asiakkaista välittäminen, jatkuva innovaatio ja ihmiset, on tasapuolisesti huomioitu. Danny Millerin esittelemien menestyvien johtajien perusmalleista Tammerneon on vaikeasti liitettävissä yksiselitteisesti mihinkään perustyyppiin. Pikemminkin sen toiminnasta on löydettävissä piirteitä useammasta menestyjätyypistä. Tammerneonin toiminnan samanaikaisena heikkoutena ja vahvuutena voidaan nähdä sen omintakeinen tapa toimia. Yrityksen toimia kuvastaa sirpaleisuus, jossa pyritään hyödyntämään piirteitä useista menestykseen johtavista kehityskuluista, mutta ei selkeästi keskitytä niistä yhteenkään.

11.3.2 Tammerneon johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna

Johtajuus on Tammerneonissa liitettävissä kiinteästi yrityksen perustajaan ja nykyiseen toimitusjohtaja Markku Koskenniemeen. Hänen johtajapersoonansa on osallistuva, vakaa, uskottava ja omalla tavallaan periksiantamaton. Kotterin esittelemät tuloksellisen johtajuuden vaatimukset toteutuvat Markku Koskenniemessä suurelta osin. Toimiminen neonamentajana vieraan palveluksessa ja sen jälkeen 30 vuotta yrittäjänä puhuvat jo puolestaan. On selvää, että johtajana ja alan ammattilaisena Markku Koskenniemi on osoittanut vahvuutensa ja osaamisensa alalla. Hän omaa myös laajan näkemyksen koko toimialasta ja yleensäkin yrittäjyydestä Suomessa. Markku Koskenniemi on osallistunut aktiivisesti yrittäjäliikkeen ja oman alansa järjestöjen toimintaa. Tätä kautta hän on kartuttanut paitsi toimialan tuntemusta niin myös suhteita muuhun yritysmaailmaan. Kotter painottaa tuloksellisuuden saavuttamisessa myös johtajan henkilökohtaisia arvoja ja motivaatiota. Koskenniemen osalta motivaatio oman yrityksen kehittämiseksi on ollut itsestäänselvyys. Toki viime vuosien aikana hän on tietoisesti pyrkinyt irtautumaan toiminnan operatiivisesta johtamisesta ja jakanut vastuuta muille. Johtajana Koskenniemen voidaan katsoa omaavan Kotterin johtajalta edellyttämän eheytyneen persoonallisuuden. Tämä tulee esille hänen tavastaan puhua yritykseensä sekä yleensä yrittäjyyteen ja elämään liittyvistä asioista.

Markku Koskenniemen kyvystä uskoa itseensä ja osaamiseensa tuoreimpana esimerkkinä voidaan mainita Unkarin tehdashanke. Peräänantamattomuudellaan ja sitkeydellään Koskenniemi sai rahoittajat ja muut tahot uskomaan hankkeen mahdollisuuksiin. Tämä kuvastaa Koskenniemen kykyä luoda visioita, herättää muissa luottamusta ja sitä kautta innostaa muut mukaan tavoitteiden toteuttamiseen. Warren Bennis ja Burt Nanus kutsuvat näitä ominaisuuksia huomion kohdistamiseksi vision avulla sekä luottamuksen luomiseksi kannanmäärittämisellä. Jälkimmäisessä oleellista on johtajan oma vahva näkemys asioista, mikä voidaan nähdä myös yritystä koossapitävänä voimana. Bennisin ja Nanuksen esittelemästä neljästä johtamiskäyttäytymisen perusteesta edellisen lisäksi Markku Koskenniemen yrittäjäpersoonaa kuvastaa itsensä alttiiksi paneminen. Bennis ja Nanus kuvaavat tämän johtajan ominaisuuden tekijäksi, joka tekee johtamisesta syvästi henkilökohtaisen tapahtuman. Markku Koskenniemen kohdalla omistautuneisuutta

yrittötoimintaan kuvastaa muun muassa Tammerneonin takaisinosto Manconilta, vaikka konkurssipesästä osto olisi tullut halvemmaksi.

Kouzesin ja Posnerin identifioimista tuloksellisen johtajan ominaisuuksista Markku Koskenniemeen on parhaiten liitettävissä näkemys esimerkillisyydestä. Omalla ammattitaidollaan, asiantuntemuksellaan ja johdonmukaisella toiminnallaan hän on saavuttanut luottamusta työntekijöidensä keskuudessa ja samalla innostanut muita toimimaan yhteisen edun nimissä. Omistajajohtajana Markku Koskenniemen rooliin voidaan liittää useimmat Henry Mintzbergin kuvaamat johtajan työroolit. Henkilöstösuhderoolit kuvastuvat yrittäjyyden ja omistajuuden kautta. Tiedonkäsittelyroolit tulevat puolestaan esiin merkittävinä yrityksen imagon kannalta ajateltuna sekä Markku Koskenniemen aktiivisuutena järjestötoimintaa ja yrittäjien etuja ajamista kohtaan. Päätöksentekoroolit Koskenniemi kuvasi johdon kannalta raskaiksi, mutta pakollisiksi, sillä vain vastuuta ja riskejä ottamalla toiminnan on mahdollista kehittyä. Päätöksentekorooleista erityisesti Unkarin tehdashankkeen yhteydessä Koskenniemen neuvottelijan kyvyt tulivat esiin.

11.3.3 Tammerneon sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna

Sidosryhmäajattelu ei ole Tammerneonille vierasta. Yrityksellä ja sen toimitusjohtajalla on selkeä näkemys siitä, mitkä sidosryhmät ovat yrityksen olemassaolon ja menestymisen kannalta merkittäviä. Kaksi ryhmää nousee ylitse muiden. Nämä ovat asiakkaat ja työntekijät. Markku Koskenniemi kuvaa asiakkaiden ja työntekijöiden merkityksen yritykselle toisiaan tukevana. Kuten hän haastattelussa totesi, yrityksen henkilökunnan tehtävänä on palvella asiakkaita, jotka puolestaan maksavat yritykselle saamastaan palvelusta. Tammerneonin asiakassuuntatuneisuus tarkoittaa asiakkaiden kokonaistarpeiden huomioimista sekä läheistä yhteistyötä etenkin tuotteiden suunnitteluvaiheessa. Henkilöstön merkitys yrityksen tärkeimpänä voimavarana on myös tiedostettu yrityksessä. Tammerneonissa panostetaan muun muassa henkilöstön koulutukseen, minkä Koskenniemi näkee tärkeänä, koko yritystä tukevana toimintana. Kouluttamisella pystytään varautumaan tulevaisuuden haasteisiin ja luomaan organisaatioon jatkuvan oppimisen ilmapiiri. Siitä hyötyvät sekä työntekijät että yritys.

Asiakkaiden ja henkilöstön ohella merkittäväksi sidosryhmäksi Koskenniemi nostaa median, jonka rooli yrityksen ja sidosryhmien välisenä tiedonvälityskanavana on hänen mukaansa merkittävä.

Tammerneonissa voidaan katsoa toteutuvan merkittävilta osin Brennerin sidosryhmäteorian edellytykset. Juuri sidosryhmien laajan huomioimisen ja ympäristökysymyksiin panostamisen kautta Tammerneon on luokiteltavissa kuuluvaksi Archie B. Carrollin moraalisen johtamismallin piiriin lukeutuvaksi yritykseksi. Mallin mukaisesti tulkittuna Tammerneonista on löydettävissä eettisen johtajuuden piirteitä, unohtamatta taloudellisten realiteettien olemassaoloa.

11.3.4 Yhteenvedo Tammerneonin tuloksista

Tämän tutkimuksen viitekehykseen heijastellen Tammerneonissa johtajuuden ja sidosryhmäajattelun voidaan tulkita olevan tasapainossa yrityksen kokemaan menestykseen nähden. Toisaalta menestymisen voidaan katsoa olevan seurausta onnistuneesta johtajuudesta ja sidosryhmien tarpeiden huomioimisesta. Tammerneonin kannalta taloudellisesti vaikeista vuosista huolimatta yritys on pystynyt kääntämään toimintansa suunnan nousujohteiseksi. Osaltaan tähän on vaikuttanut yleinen taloudellinen trendi, joka huomioi paremmin Tammerneonin edustaman toimialan. Oma merkityksensä on ollut myös yksittäisillä suurilla tilauksilla, jotka yritys onnistui saamaan 1990-luvun alkuvuosina.

Tammerneonin tulevaisuudennäkymät ovat lupaavat. Yritys on parhaillaan laajenemassa Eurooppaan ja sitä kautta viemässä osaamistaan ja palvelutarjontaansa uusille markkinoille. Se, miten hankkeessa onnistutaan, on vielä arvailujen varassa, mutta tällä hetkellä markkinat näyttävät vetävän ja uusia asiakkaita riittää. Toisen mielenkiintoisen sävöyksen yrityksen tämänhetkiseen toimintaan antaa mahdolliset vaihdokset yrityksen johdossa. Markku Koskenniemi on vielä vankasti kiinni vallan kahvassa, mutta haaveilee samalla lisääntyvästä vapaa-ajasta. Tulevaisuuden spekulatioista huolimatta yrityksen toiminta on tällä hetkellä uudessa mielenkiintoisessa vaiheessa. Nähtäväksi jää, toteutuuko Markku Koskenniemen haave Euroopan kuninkuudesta jo Unkarin valloituksen myötä. Martti O. Hosia antoi Tammerneonista kirjassaan kuvan laatuun, toimintavarmuuteen ja

asiakastyytyväisyyteen pyrkivästä yrityksestä. Verrattaessa Tammerneonia vuoden 1985 tilanteeseen sen toimintojen voidaan katsoa kehittyneen ja täsmentyneen entisestään. Vuosien varrella yritys on vakiinnuttanut oman paikkansa ja kehittänyt osaamistaan profiloituen erityisesti suuriin valomainoksiin ja pitkiin sarjoihin.

12 LUHTA OY/L-FASHION GROUP OY

Seuraavassa esitellään Martti O. Hosian näkemys Luhdasta, sen menestystekijöistä ja johtaja Pekka Luhtasesta vuonna 1985. Hosian kuvaamia johtajan ominaisuuksia tarkastellaan johtajan pään avulla. Vuoden 1985 tilannekuvausta seuraa yrityksen vuosien 1985 - 1997 kehitystarkastelu.

12.1 Luhta ja Pekka Luhtanen Hosian mukaan vuonna 1985

Luhta sai alkunsa vuonna 1907, kun torpparin poika Vihtori Luhtanen asettui Lahteen ja alkoi toimia ajurina. Ajurin toimen lisäksi hän myi kotona tehtyjä vaatteita torilla. Vihtori Luhtasen aikakautta seurasi Jaakko Luhtasen kausi, jota leimasivat nopea kasvu ja investoinnit. Kolmannen vaiheen Luhdan historiassa muodostaa Vihtorin pojanpojan, Pekka Luhtasen, aikakausi, jonka tunnusmerkkinä oli ennen kaikkea kansainvälistyminen. Vihtori Luhtasen vuosisadan alussa perustamasta lahtelaisyrityksestä oli kasvanut vuoteen 1985 mennessä maailmallakin tunnettu vaateollisuusyritys.

Vuonna 1985 Luhdan toimitalo sijaitsi edelleen Lahdessa, ja yrityksen palveluksessa oli yli kolme tuhatta työntekijää. Luhdan toimitiloja ja yleisilmettä hallitsi itseluottavainen "pröystäilemättömyys", mikä ilmeni myös toimitusjohtaja Pekka Luhtasen tavassa johtaa yritystään tai esitellä sitä. Tämä "hidas hämäläinen" pyrki toiminnassaan realismiin välttämällä muun muassa suurinvestointeja, joiden onnistumisesta ei voitu olla varmoja. Tästä esimerkiksi käy Luhdan Portugaliin perustama valmistusyksikkö, joka aloitti toimintansa vuokratiloissa ja pienellä henkilökunnalla vuonna 1967. Suomen ja Portugalin välinen kehityskuilu uhkasi kaataa koko hankkeen, mutta varovaisten lähtöaskelten ansiosta Luhta uskalsi jäädä Portugaliin, ja vuonna 1985 vaateollisuuden kannalta hyvän sijaintipaikan omaavassa tehtaassa työskenteli noin 800 henkeä.

Pekka Luhtasen aikakautta hallitseva kansainvälistyminen oli 1980-luvun puolivälissä osa näkemystä, jonka mukaan Luhta oli liian iso Suomeen. Suunnitelmissa oli meno muun muassa Amerikan markkinoille. Euroopan markkinoilla yritys toimi myyntiyhtiöiden kautta, jotka markkinoivat tuotantoa Keski-Euroopan maiden ostovoimaisiin kaupunkeihin.

Tuotannosta kaksi kolmasosa meni vientiin. Luhta oli vapaa-ajanvaatteisiin erikoistunut yritys, jonka valmistamia vaatteita toimitusjohtaja Luhtanen kuvaili sanoilla "kansainvälinen, omaleimainen, sporttinen, hyvä imago, hyvä arvo"¹⁹⁸. Imagonsa puolesta Luhtaa voitiin tuolloin pitää alppihenkisenä lasketteluyhtiönä.

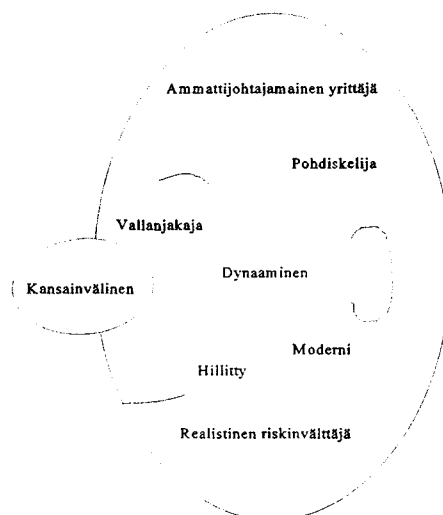
Luhta oli sukuyhtiö, ja suvun omistus näkyi muun muassa taloushallinnossa, suunnittelussa ja ostoissa sekä yhden itsenäisesti johdetun tulosityksikön, Skilan, johdossa, joita kaikkia hallitsivat suvun jäsenet. Skilan ja Luhdan lisäksi muita tulosityksikköjä olivat Story sekä tukkukauppa. Holding-yhtiöiden kautta Luhdalla oli viitisenkymmentä omistajaa. Suvun omistuksen Pekka Luhtanen koki osittain rasitteena, sillä tämä karkoitti osan parhaista ammattilaisista yrityksiin, joissa heillä oli mahdollisuus päästä omistajiksi.

Pekka Luhtanen näki itsensä yrityksensä "perusideologina", jonka tuotoksena voitiin nähdä oma "Luhta-ideologia". Sen mukaan menestyksen perustana olivat hyvät ja laadukkaat tuotteet, jotka eivät olleet erityisen halpoja, mutta joiden arvo oli laatuunsa nähden hyvä. Ideologiaan sisältyi myös tekniikka sekä sitä käyttävät ihmiset, sillä tehokkuus niin tuotannossa kuin markkinoinnissakin riippui ihmisistä. Lisäksi vaadittiin hyvää taloutta, kansainvälistymistä sekä "terävää otetta" hyvän tuloksen saavuttamiseksi. Luhtanen näki päätöksenteon olevan parhaimmillaan siellä, missä työ tehdään ja vältti liiallista henkilökohtaista asioihin sotkeutumista. Tärkeänä johtamisessa hän näki myös keskustelun.

¹⁹⁸ Hosia 1985, 104.

Alla olevaan kuvioon (KUVIO 34) on koottu Pekka Luhtasen johtajan ominaisuudet Martti O. Hosian näkemyksen mukaan.

*Keskustelut minun kanssani ovat... keskustelua. Tärkeintä on oikea ajattelutapa, se että samalla tavalla kuin kokonaispukeutuminen on ajan sävel, niin Luhtakin olisi synkroninen kokonaisuus.*¹⁹⁹



KUVIO 34. Pekka Luhtasen johtajuusprofiili Hosian mukaan.

12.2 Luhta 1985 - 1997

Luhdan kehitystarkastelu vuosilta 1985 - 1997 on synteesi Kauppalehti Option, Suomen Kuvalehden ja Talouselämän artikkeleista sekä yrityksen vuosikertomuksista. Lisäksi satunnaisesti on käytetty muita lähteitä, jolloin näihin on viitattu erikseen. Kehitystarkastelua seuraa yrityskohtaiset tulokset.

12.2.1 Luhta 1985: Lähtötilanne

Yleinen tilanne vaatetusteollisuudessa vuonna 1985 ei ollut kovinkaan valoisa, vaikka asenteet olivatkin hieman optimistisempia kuin edeltävinä vuosina. Vuosikymmenen alussa

¹⁹⁹ Hosia 1985, 106.

tekstiili- ja vaatetusteollisuudessa eli teva-teollisuudessa oli koettu laskevien volyymien jakso. Suomalaisen vaatetusteollisuuden kannattavuus oli niin ikään heikkoa. Viime aikoina koettu odotus paremmasta johtui lähes yksinomaan Neuvostoliiton kaupan virkistymisestä. Sen sijaan kotimaassa ja muualla länsimaissa kysyntä pysyi ennallaan tai jopa heikentyi. Luhdalla²⁰⁰ syyksi tiedostettiin Suomen heikko hintakilpailukyky, ja tämän vuoksi se ryhtyi entistä enemmän erikoistumaan muodikkaampaan erikoisvaatetukseen, jossa myytävät määrät ovat pienempiä, mutta asiakkaat vähemmän hintatietoisia.

Vuoden 1985 heinäkuussa päättyneellä tilikaudella Luhta Oy:n kokonaisliikevaihto oli 453,6 miljoonaa markkaa ja tulokseksi ennen varauksia ja veroja muodostui 59,7 miljoonaa markkaa. Yhtiön kotimainen vaatetusteollisuus koostui kolmesta eri yksiköstä, joista suurin oli Luhta-teollisuus. Luhdan liikevaihto oli 269,1 miljoonaa markkaa. Tästä viennin arvo oli noin 152 miljoonaa. Päättyneen tilikauden aikana Luhta oli alkanut keskittyä entistä voimakkaammin omaleimaisiin urheilu- ja vapaa-ajanvaatteisiin. Merkkimarkkinointiin oli panostettu voimakkaasti hankkien jalansijaa eurooppalaisten tavaratalojen ja erikoisliikkeiden ulkoiluosastoilta. Tällöin merkin mainosmiehinä toimivat muun muassa Keke Rosberg ja Matti Nykänen. Toinen vaatetusteollisuusyksikkö oli Skila, jonka liikevaihto oli vuonna 1985 päättyneellä tilikaudella 70 miljoonaa markkaa. Tästä viennin arvo oli peräti 75 prosenttia. Skilan tuotevalikoima erikoistui hiihto-, purjehdus- ja lenkkeilyvaatteisiin. Kolmas yksikkö oli Keskolta talvella 1984 ostettu Story, josta oli muodostettu itsenäinen liiketoimintayksikkö, joka suunnitteli ja myi omat tuotteensa omalle asiakaskunnalleen. Yksikön vapaa-ajan vaatteissa pääpaino oli naisten asusteissa. Koska toiminta aloitettiin vasta maaliskuussa 1985, jolloin alettiin valmistaa malleja samalle syksylle, ei vuonna 1985 päättyneeltä tilikaudelta muodostunut vielä liikevaihtoa.

Kolmen kotimaassa toimivan vaatetusteollisuusyksikön lisäksi yhtiöllä oli tytäryhtiö Portugalissa. Tämä Finex Confecoes Lda -niminen 820 hengen valmistusyksikkö valmisti vapaa-ajan asusteita. Asusteet suunniteltiin Suomessa ja markkinoitiin tuotevalikoiman

²⁰⁰ Vaikka yhtiö kokonaisuudessaan oli vuodesta 1985 vuoteen 1993 nimeltään Luhta Oy, oli sen alaisuudessa toimivista yhtiön kolmesta suuresta valmistusyksiköstä yksi myös nimeltään Luhta. Myöhemmissä yhteyksissä Luhta-nimeä käytetään pääasiassa tarkoittaessa koko yhtiötä. Tilanteissa, joissa kerrotaan yhtiön saman nimisestä osasta, ero pyritään tuomaan esille riittävän selkeästi. Huolimatta siitä, että yhtiö käytti nimeä Luhta Oy, oli koko yhtiön emoyhtiö vuoteen 1995 asti Big-L Oy.

hintakilpailukyvyltään parhaana osana. Teollisuudesta erillisenä kotimaan yksikkönä Luhdassa toimi markkinointiyksikkö L-Trading. Vaikka yksikkö keskittyikin markkinointiin, ei tämä tarkoittanut, että se olisi hoitanut koko yhtiön kokonaismarkkinoinnin; omia markkinointitoimintoja oli myös yhtiön muissa osissa. Vuonna 1985 muita yhtiön osia olivat Ruotsissa, Norjassa, Saksan Liittotasavallassa, Sveitsissä, Englannissa ja Ranskassa toimineet markkinointiyhtiöt sekä Lahdessa sijainnut pieni kiinteistöyhtiö.

Koko Luhta Oy:n johto-organisaation ylimpänä vaikutti toimitusjohtaja Pekka Luhtanen. Luhta oli säilynyt myös muun johtonsa osalta selkeästi perheyriksenä: talous- ja hallintojohtajana toimi Mikko Luhtanen, valmistusyksikön johdossa oli Luhta-teollisuudessa toimitusjohtaja Pekka Luhtanen ja Skila-teollisuudessa Heikki Luhtanen. Lisäksi Luhta-teollisuuden tuotejohtajana toimi Jukka Luhtanen. Henkilöstöä yhtiön palveluksessa oli vuonna 1985 noin 2 500 henkeä.

12.2.2 Luhta 1986: Omat linjat

Tilanne vaatetusteollisuudessa kehittyi entistä enemmän suuntaan, jossa länsimaisen kustannustason korkeuden vuoksi tuotannon keskittyminen halpamaihin jatkui. Esimerkiksi suomalaisen vaatetusteollisuuden hintakilpailukyky ja tätä myötä markkinaosuudet länsimarkkinoilla olivat heikentyneet jatkuvasti. Suomalaista vaatetusteollisuutta piti hengissä Neuvostoliiton kauppa. Konkurssiaalto oli kuitenkin pyyhkinyt kenttää ennätystahtiin. Koska näköpiirissä oli viennin pienentyminen myös Neuvostoliiton suuntaan, ei tulevaisuus näyttänyt kovin valoisalta.

Luhta edusti vuonna 1986 muusta vaatetusteollisuudesta poikkeavaa linjaa. Tästä kertoi jo yhtiön liikevaihto, joka kasvoi heinäkuuhun 1986 päättyneellä tilikaudella peräti 32 prosenttia ollen 599,9 miljoonaa markkaa. Myös tulos parantui huomattavasti: tulos ennen varauksia ja veroja päättyi 80,9 miljoonaan markkaan. Luhta vähensi henkilöstöään hiukan, mutta painopisteestä kertoi, että Portugalissa henkilöstön määrää lisättiin. Sinne perustettiin myös uusi valmistusyksikkö Skilan alaisuuteen. Vahvasta tulevaisuudenuskosta kertoi lisäksi tilikaudella päätetty yhtiön historian suurin tuotantorakennusinvestointi. Luhta alkoi

rakentaa Lahteen suurta valmistus- ja varastoyksikköä, jonka valmistumisajankohdaksi määriteltiin vuoden 1987 loppupuoli.

Omaa linjaansa noudattava Luhta nostettiin vuonna 1986 yhä enemmän jalustalle erilaisena vaatetusyrityksenä. Kun muut nojasivat kuihtuviin itämarkkinoihin, Luhta pyrki länteen ja onnistui siinä. Muiden suomalaisten viedessä 80 prosenttia tuotannostaan Neuvostoliittoon, Luhdan tuotannosta sinne meni vain kolmannes. Vastaavasti Euroopan yhteisön alueelle muiden viennin määrä kokonaistuotannosta oli 16 prosenttia, Luhdan 55 prosenttia. Luhtaan yhdistettiin enemmän positiivisia ominaisuuksia, kuin olisi ollut todellisuudessa edes tarpeen, ja tähän Luhta tietoisesti pyrki. Toimitusjohtaja Pekka Luhtanen korosti sanoja kuva, image, mielikuva, tuotokuva ja yrityskuva. Näitä vahvistamaan pyrittiin saamaan yhä uusia urheilun huipputähtiä.

12.2.3 Luhta 1987: Rohkeaa kansainvälistymistä

Vuonna 1987 suomalainen vaatetusteollisuus oli tullut murrosvaiheeseen, jossa tuotanto laski voimakkaasti. Vaikeudet juonsivat juurensa erityisesti Neuvostoliiton kaupan supistumisesta ja kotimaisen kilpailun kiristymisestä. Näyttikin ilmeiseltä, että alan kotimaan kapasiteetti tulisi vähitellen laskemaan. Vaatetusteollisuuden pako lähinnä Portugaliin jatkui edelleen kiivaana. Vaatetuonti Portugalista Suomeen oli kasvanut vuoden aikana peräti 45 prosenttia, joka tarkoitti, että viidesosa tuonnista tuli sieltä.²⁰¹ Luhta oli vuonna 1987 valmistanut Portugalissa vaatteita 20 vuotta, ja henkilöstön määrä siellä oli jo 2 500 henkeä. Koko tuotannosta viidennes valmistettiin Portugalissa. Pekka Luhtanen korosti kuitenkin, että imagosyistä kotimaassa ei tehdä supistuksia työntekijämäärään. Hänen mukaansa ulkomaille siirtyminen ei ole millään tavoin mieluisaa, mutta taloudellisista syistä pakollista. Hän uskoi myös, että lisää suomalaisia yrityksiä siirtyisi Portugaliin.

²⁰¹ Huomattavaa on, että tuonnin lisääntymien Portugalista ei tarkoittanut luonnollisestiakaan portugalilaisten omaa vaatetuotantoa, vaan juuri länsimaisten yritysten Portugalissa valmistettamia tuotteita. Tämä kuitenkin laskettiin normaaliin tuontiin.

Luhdan mielenkiinto suuntautui vuonna 1987 Portugalin tuotannon lisäksi sekä tuotanto-että markkinointimielessä muuallekin maailmaan. Esimerkiksi Ranskassa oltiin toimittu jo vuodesta 1981, ja Luhdan tuotteita oli vuonna 1987 myynnissä noin tuhannessa myymälässä. Luhdan yksikkö Ranskassa oli tytäryhtiönä toimiva Luhta-France, jossa toiminta oli sopeutettu voimakkaasti ranskalaiseen kulttuuriin muun muassa paikallisen markkinointijohtaja Daniel Paillén avulla. Lisälaajennuksia Luhta teki myös Japaniin, jossa tehtiin sopimukset Skila-tuotantoyksikön vaatteiden lisenssisivalmistuksen aloittamisesta. Tätä ennen Luhta-tuotantoyksikkö oli jo tehnyt Japaniin omat lisenssisopimuksensa.

Luhta oli olosuhteisiin nähden selvinnyt edelleenkin hyvin. Strategia oli säilynyt entisellään, mikä tarkoitti, että vahvaa panostusta merkkimarkkinointiin oli jopa voimistettu. Toisaalta erikoistumista oli viety entistä pidemmälle. Vuonna 1987 päättyneellä tilikaudella oli tehty mittavia tutkimuksia tuoteimagon asemasta ja Luhdan yrityskuvasta. Näiden tulokset olivat erittäin positiivisia. Uuden tehdasrakennuksen rakentaminen Lahteen oli sujunut suunnitelmien mukaan ja luvassa oli mullistavaa teknologiaa vaatetusosalalla. Liikevaihtoon koko yhtiö oli onnistunut kasvattamaan päättyneellä tilikaudella 15 prosenttia, vaikkakin valmistusyksiköistä Skilan ja Storyn liikevaihto laski. Kokonaisliikevaihdoksi vuonna 1987 päättyneellä tilikaudella muodostui 688,5 miljoonaa markkaa. Tuloksen hienoinen parantuminen jatkui. Tulos ennen varauksia ja veroja oli 85,9 miljoonaa markkaa.

12.2.4 Luhta 1988: Lievää pessimismää

Vaatetusteollisuuden murroskausi jatkui edelleen. Neuvostoliiton viennistä vapautunutta kapasiteettia ei saatu myytyä muille markkinoille ja ylitarjonta oli suurta. Myös erikoislaatuiset sääolosuhteet vaikeuttivat osaltaan tekstiiliteollisuuden tilannetta. Keski-Euroopassa oli nimittäin poikkeuksellisen lämmin talvi. Jo aiemmin alkanut tuotannon lasku näytti jyrkkenevän vuoden aikana. Samoin vuosia jatkunut keskittyminen halpamaihin, erityisesti Portugaliin, jatkui edelleen.

Alan vaikeutuva tilanne aiheutti huolta myös Luhdassa, ja vuosikertomusten aiempi optimistinen sävy alkoi muuttua vuonna 1988. Toimitusjohtaja Pekka Luhtanen arvioi, että

eri toimintojen yksityiskohtaisia tavoitteita on muutettava selvästi. Olennainen muutos oli, että aiemmat imagosyistä vältetyt kapasiteettivähennykset kotimaassa alkoivat nyt näyttää ilmeisiltä. Huomattava oli kuitenkin, että vaikeutuneesta tilanteesta huolimatta Luhta oli edelleen vuonna 1988 päättyneellä tilikaudella huomattavasti keskitasoa kannattavampi yritys vaatetusteollisuudessa. Yhtiön liikevaihto jatkoi tasaista kasvuaan ja oli vuonna 1988 päättyneellä tilikaudella 725,2 miljoonaa markkaa. Yksiköistä Luhta ja Skila pystyivät kasvattamaan liikevaihtoaan, mutta koko toiminta-aikansa ongelmalliseksi osoittautunut Story osoitti joka suhteessa huonoja tunnuslukuja. Koko yhtiön tulos ennen varauksia ja veroja kasvoi huikeat 72 miljoonaa markkaa 157,8 miljoonaan markkaan. Tähän oli selityksenä muihin tuottoihin kirjautunut Lahden vanhan tehtaan myynti. Näin ollen varsinaisen toiminnan voitto pysyi suunnilleen ennallaan. Henkilöstön määrä vähentyi hieman vuonna 1988 päättyneellä tilikaudella johtuen Lahden rakennushankkeen päättymisestä ja siitä, että yhtiö ei korvannut luontaisen poistuman kautta poistuvaa työvoimaa. Lahteen valmistunut uusi varasto- ja tuotantoyksikkö ei lisännyt yhtiön kapasiteettia eikä henkilöstöä, mutta se modernisoi tuotantoa huomattavasti.

12.2.5 Luhta 1989: Pakollisia supistuksia

Edellisten vuosien vaikeudet vaatetusteollisuudessa jatkuivat edelleen. Tuotannon volyymi putosi vuoden 1989 aikana 15 prosenttia. Kannattavuus heikkeni edelleen, ja lopettamiset sekä konkurssit olivat arkipäivää alalla. Syksyn 1989 aikana vararikon kokivat suomalaisista vaatetusyrityksistä muun muassa Kruunu Pukine, Laitilan Pukine, Junora, Dixi Coat ja Arvotex. Muita ongelmia syvensivät edelleen poikkeukselliset sääolosuhteet: Keski-Euroopassa oli jo toinen peräkkäinen lämmin talvi.

Myös Luhdalla vuosia jatkunut liikevaihdon kasvu kääntyi laskusuuntaan vuoden 1989 heinäkuuhun päättyneellä tilikaudella. Liikevaihtoa kirjattiin 646,9 miljoonaa markkaa. Myös kannattavuus heikkeni merkittävästi, ja voitto ennen varauksia ja veroja laski alimmalle tasolle vuoden 1985 jälkeen ollen 47,9 miljoonaa markkaa. Henkilökunnan vähennykset kävivät lopulta myös Luhdassa pakollisiksi. Syksyn aikana irtisanottiin 320 työntekijää. Näistä 190 menetti työpaikkansa Story-tuotantoyksikön lopettamisen yhteydessä. Luhta joutui lopulta lopettamaan tämän yksikkönsä, joka ei koskaan onnistunut

tuottamaan voittoa. Yhtiö alkoi muutoinkin muuttaa tuoteprofiiliaan laajentamalla lasketteluvaatteista muihin ulkoiluvaatteisiin ja myös sisävaatteisiin. Uusi suuntaus nimettiin city-pukeutumiseksi.

12.2.6 Luhta 1990 : Uudistamalla lamaa vastaan

Vuoden 1990 alussa koko vaatetusteollisuuden alalla uusi city-pukeutuminen valtasi alaa. Tämä johtui osaltaan Keski-Euroopan lämpimistä talvista, jotka pakostakin sanelivat uutta suuntaa vaatetusalalle. Kaikesta huolimatta alan keskimääräinen kannattavuus ja rahoitus rakenne olivat heikentyneet takavuosista. Alalla oli kuitenkin melko vaihtelevasti menestyviä yrityksiä, vaikkakin konkurssiaalto kaatoi kiivaasti huonoimmin menestyviä. Viime aikojen nimekkäitä konkurssintekijöitä olivat olleet muun muassa Turo Oy, Finn-Lassie Oy ja Rukka Oy. Useissa tapauksissa toiminta kuitenkin jatkui uuden omistajan johtamana. Tuonti ja tuotannon keskittyminen halpamaihin oli jo koko Euroopan markkinoilla itsestäänselvyys. Uutena alueena niin keskieuropalaiset kuin suomalaisetkin alkoivat tähyillä vapautuville Itä-Euroopan markkinoille.

Luhta sai vuonna 1990 päättyneellä tilikaudellaan käännettyä liikevaihdon kurssinsa jälleen kasvavaksi. Liikevaihto nousi 658,7 miljoonaan markkaan, mikä merkitsi noin kahden prosentin kasvua edellisvuodesta. Kannattavuus kuitenkin heikkeni edelleen. Tulos ennen varauksia ja veroja jäi 25,4 miljoonaan markkaan puolittuen edellisvuodesta. Perinteidensä mukaisesti Luhdan rahoitusasema säilyi hyvänä, mistä kertoo muun muassa 60 prosentin omavaraisuusaste. Henkilöstön määrä kuitenkin jatkoi vähentymisen linjalla yli 200 hengellä tilikauden aikana. Merkittävä uusi investointi oli kokkolalaisen Rukka Oy:n konkurssipesän osto. Kaikissa muissa yksiköissä toimintaa terävöitettiin huomattavilla erikoistumis- ja uudelleensuuntautumistoimenpiteillä. Valmistustoimintansa lopettaneen Story-tuotantoyksikön toimintaa jatkettiin täysin uudistuneella organisaatiolla, joka keskittyi pelkästään markkinointiin. Tuotemerkki säilyi mallistossa, mutta valmistus siirrettiin kokonaan Etelä-Euroopan maihin. Luhdan pyrkimyksenä pidettiin edelleen toiminnan turvaamista ja irtisanomisten välttämistä kotimaassa, vaikkakin tuotteiden teettämistä lisättiin Itä- ja Etelä-Euroopassa sekä Kaukoidässä.

Luhdan laajentumista urheilu- ja vapaa-ajanvaatteista uudenaikaiseen kevyeen city-pukeutumiseen osoitti myös markkinointitoimien uudelleen suuntaus. Kun aiemmin Luhta oli luottanut urheilutähtien vetovoimaan, city-pukeutumisen keulakuvana alkoi esiintyä Miami Vice -televisiosarjasta tuttu Don Johnson. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut näin valloittaa Yhdysvaltain markkinoita, vaan kohdeyleisönä pidettiin edelleen eurooppalaisia.

12.2.7 Luhta 1991: Kriisialan kroisos

Pitkään jatkuneet huonot ajat vaateusteollisuudessa alkoivat vuonna 1991 kääntyä todella syväksi kriisiksi. Suhdannetaantumien tuoma varovaisuus levisi länsimarkkinoille, jolloin vähittäismyynti jäi huomattavasti odotettua pienemmäksi. Kun kysyntä laantui koti- ja länsimarkkinoilla ja perinteinen itävienti oli lähes kokonaan tyrehtynyt, olivat näkymät lohduttomat. Konkurssit olivat arkipäivää, ja toisaalta jäljelle jääneet yritykset joutuivat supistamaan toimintaansa monin tavoin. Myös lähiajan näkymät olivat yhtä heikkoja. Tämän vuoksi vaatealalle alettiin vuonna 1991 suunnitella lainmuutosta, joka parantaisi kotimaisen vaatealan kilpailukykyä tuontivaatteiden puristuksessa. Tämä tarkoitti, että yritykset voisivat ostaa silloisista Efta- ja EY-maista peräisin olevia kankaita, teettää työn ns. halpamaissa ja tuoda valmit vaatteet tullivapaasti kotimaahan. Tämä edellyttäisi kuitenkin, että näin toimiva valmistaisi osan vaatteistaan kotimaassa.

Luhta jatkoi vuoden 1991 heinäkuussa päättyneellä tilikaudella jo aiemmilta vuosilta tutuksi tullutta linjaansa. Liikevaihtoa onnistuttiin kasvattamaan, mutta kannattavuus heikentyi. Liikevaihto kasvoi lähes sata miljoonaa markkaa päätyen 748,0 miljoonaan markkaan. Sen sijaan kannattavuudeltaan Luhta oli parissa vuodessa päätynyt erinomaisesta välttäväksi. Yhtiö ei kuitenkaan alan heikoista olosuhteista huolimatta ollut vuoteen 1991 mennessä päätenyt vielä kertaakaan tappiolliseen tilinpäätökseen. Voitto ennen varauksia ja veroja oli päättyneellä tilikaudella 19,6 miljoonaa markkaa. Helpotusta kokonaistilanteeseen antoi myös se, että Luhta oli perinteisesti varakas yhtiö. Yhtiön omavaraisuusaste oli vuonna 1991 päättyneellä tilikaudella 56 prosenttia, joka ylitti alan keskiarvon lähes nelinkertaisesti. Talouselämä-lehti totesikin analysoidessaan Luhdan tilinpäätöstä, että näinkin hyvä menestys oli vaatinut yhtiön johdolta kaukonäköisyyttä ja poikkeuksellisia otteita. Poikkeuksellisiin otteisiin voitaneen laskea se, että edelleen

keskellä huonoja aikoja Luhta jatkoi laajenemistaan ostamalla konkurssiin päätyneen kemijärveläisen vaatetusyritys Torstain. Toinen hankinta kotimaasta oli JAP, jonka lisäksi Luhta hankki ulkomailla osake-enemmistön pienestä turkkilaisesta leikkaamosta.

Periaatteistaan ja aikomuksistaan huolimatta Luhta joutui supistamaan kotimaan henkilöstöään edelleen. Yritys valmisti vuonna 1991 vielä lähes kaksi kolmasosaa vaatteistaan kotimaassa, mutta arvioissa oli, että tämä osuus laskisi pian alle puoleen. Työn hinta kotimaassa ei ollut muuttunut aiempaa kilpailukykyisemmäksi, joten houkutus muualle pysyi ennallaan.

12.2.8 Luhta 1992: Pientä parannusta

Yleiset olosuhteet vuonna 1992 antoivat hienoisen valonpilkahduksen vaatetusteollisuudelle. Toteutuneen devalvaation, valmistuksen siirtymisen halpamaihin ja alkaneen talven 1992 - 1993 kovempien pakkasten tuoma hienoinen helpotus ei kuitenkaan juurikaan pystynyt nujertamaan vallinnutta pessimismää. Tähän antoi aiheita muun muassa laman yhä pahempi puristus kaikilla markkinoilla. Toisaalta esimerkiksi devalvaation tuoma hyöty ei ollut niin merkittävää ottaen huomioon myös haitat, joita se aiheutti esimerkiksi tuontiraaka-aineiden hintoja nostamalla. Ilmiselvää oli, että uusi voimaan tullut laki tullittomasta tuonnista halpamaista voimisti entisestään etenkin suurten valmistajien siirtymistä halpamaihin.

Luhta pystyi heinäkuussa 1992 päättyneellä tilikaudella parantamaan hieman edellisen kauden lukuaan. Liikevaihto jatkoi tasaista kasvuaan ja myös kauan sukeltanut kannattavuus pystyttiin oikaisemaan pieneen kasvuun. Tilikauden liikevaihto oli 801,9 miljoonaa markkaa, kun taas voitto ennen varauksia ja veroja muodostui 20,9 miljoonaksi markaksi. Devalvaatiosta oli hyötyä osalle yhtiötä, vaikka se toisaalta haittasi tuontia harjoittavia yhtiön osia. Toisaalta uusi laki, joka nimettiin voimaan tultuaan "Lex Luhtaseksi", auttoi juuri Luhdan kaltaista halpamaissa valmistusta harjoittanutta yritystä. Luhdan asemaa näytti heikentävän taas se, että laman myötä ihmisten kulutustottumukset suuntautuivat halvempiin vaatteisiin, joita niitäkin ostettiin hyvin säästeliäästi. Keskittyminen kapeisiin segmentteihin vaati veroaan. Kaikesta huolimatta Luhta pystyi

edelleen nojaamaan vanhoihin vahvuuksiinsa, varakkuuteen ja pitkään, arvokkaaseen kokemukseen ulkomailla toimimisesta. Toisaalta se jatkoi tavoilleen uskollisena kehittymistään aloittamalla uusien varastotilojen rakentamisen sekä investoimalla kotimaassa uuteen Lahteen rakennettuun Studiotaloon, johon sijoittuivat tuotesuunnittelu, markkinointi ja hallinto. "Pehmeämmällä" puolella erilaisia kehittämisprojekteja jatkettiin ja henkilöstön koulutukseen panostettiin vahvasti.

12.2.9 L-Fashion Group 1993: Muutoksen aika

Vuonna 1993 saavutettiin totuuden hetki, jossa länsimainen vaatetusteollisuus kamppaili olemassaolostaan "verissäpäin". Länsimaiset kuluttajat olivat muuttuneet hintatietoisiksi, vain välittömään tarpeeseen ostaviksi kuluttajiksi. Samaan aikaan Itä-Eurooppaan oli muodostunut todella edullinen ja suuri tuotantokapasiteetti, joka pudotti esimerkiksi Suomessa vaatteiden hintoja kymmeniä prosentteja. Tämä kaksisuuntainen kehitys aiheutti Suomen vaatetusteollisuudessa tähän asti ennennäkemättömän kriisin. Devalvaatio toi suomalaisille vaatteille hivenen kilpailuetua ulkomaisilla markkinoilla, mutta se ei tehnyt suomalaisesta vaatteesta kuitenkaan edullista ja houkuttelevaa.

Kuten tilanne koko vaatetusteollisuudessa osoitti, kaikki oli muuttumassa. Ja niin kuin otsikko kertoo, Luhdassa tämä tarkoitti muutosta, jossa nimikin laitettiin uuteen uskoon. Luhta Oy jatkoi vuodesta 1993 eteenpäin L-Fashion Group Oy:nä. Pekka Luhtanen perusteli muutosta vuosikertomuksen puheenvuorossaan seuraavasti: "L-Fashion Group Oy on neutraali taustanimi ja antaa kaikille yhtiön liiketoimintayksiköille tilaisuuden esiintyä markkinoilla kukin yhä selvemmin profiloituilla merkkituotteilla."²⁰² Tämä siis tarkoitti, että yhtenä tuotantoyksikkönä jatkoi edelleen muun muassa Luhta, mutta sitä ei enää käytetty koko yhtiön nimenä.

Yhtiön sisäinen tilanne oli kehittynyt siten, että eri yksiköiden tilanne poikkesi huomattavasti toisistaan. Hintakilpailukyvyltään parhaat yksiköt kehittyivät paremmin kuin kalliimpia tuotteita valmistaneet yksiköt. Uutta oli se, että voimakkaasti kehittyneen Itä-Euroopan tuotannon johdosta L-Fashion Groupin perinteinen valmistusmaa Portugali ei

²⁰² L-Fashion Group Oy:n vuosikertomus 1993, 3.

enää säilyttänyt entistä kilpailukykyään. Eräänlaisena vastauksena vaikeutuvaan tilanteeseen valmistusteollisuudessa yhtiö oli pystynyt kehittämään L-Tradingista menestyvän kauppahuoneen. Sen tehtävänä oli valmistuttaa vaatteita, jalkineita ja kodintekstiileitä Kaukoidässä ja myydä ne sitten Keski-Euroopassa, Pohjolassa ja Baltiassa. Seuraavana L-Tradingin tähtäimenä oli vuonna 1993 Kanada. Kauppahuoneen merkitystä uudessa tilanteessa kuvasti se, että sen liikevaihto kasvoi vuoden 1993 heinäkuuhun päättyneellä tilikaudella 9 prosenttia, mikä tarkoitti sen olevan suuruusluokassa jo lähellä yhtiön suurinta yksikköä Luhtaa. Koko yhtiön liikevaihto oli 847,8 miljoonaa markkaa, josta Luhdan osuus oli noin 382 miljoonaa markkaa, kun taas L-Tradingin osuudeksi muodostui noin 260 miljoonaa markkaa. Nämä kaksi painivatkin liikevaihdolla mitattuna L-Fashion Groupin sisällä täysin omassa sarjassaan.

Vaikka L-Fashion Group vaikeutuvassakin toimintaympäristössä menestyi alan keskiarvoa huomattavasti paremmin, kehityksen suunta oli kuitenkin huolestuttava. Huolimatta jatkuvasta kehittämistyöstä kasvuvauhti ja käyttökate olivat pienentyneet vähitellen ja ainainen vahvuus, omavaraisuusaste, oli sekin heikentynyt pikku hiljaa. Suuret investoinnit aiheuttivat rahoituskulujen kasvua. Kaikesta huolimatta voitto ennen varauksia ja veroja kohentui 33,3 miljoonaan markkaan ollen parempi kuin kertaakaan neljänä edellisenä vuonna. Talouselämä-lehti huomautti kuitenkin tilinpäätösanalyysinsä yhteydessä, että huolestuttava piirre L-Fashion Groupissa oli epävarmuus oikeasta suunnasta. Esimerkiksi taannoin hankitut Torstai ja JAP etsivät profiiliaan. Toisaalta suurin yksikkö Luhta oli pakotettu rönsyilemään epävarmemmille alueille.

12.2.10 L-Fashion Group 1994: Muutoksesta muutokseen

Vuonna 1994 loppumattomalta näyttänyt suomalaisen vaatetusteollisuuden lama osoitti taittumisen merkkejä. Vieläkään ei ollut kysymys mistään suuresta muutoksesta parempaan, mutta tuotannon volyymin pitkään kestänyt pieneneminen muuttui kuitenkin hienoiseksi kasvuksi. Vienti kääntyi kasvavaksi, ja myös kotimarkkinoiden kysyntä kasvoi hieman. Konkurssien määrä vähentyi niin ikään, vaikka kannattavuus oli edelleenkin kotimaisen vaatetusteollisuuden heikkous. Mikään ei näin ollen estänyt vaatetusteollisuuden tuotannon asteittaista vähenemistä Suomessa. Tappiollinen kotimaan

tuotanto oli taakka esimerkiksi L-Fashion Group Oy:lle. Toisaalta viime aikoina huolta olivat aiheuttaneet epävarmat valuuttakurssit. Lisäksi lama oli muuttanut asenteita vähittäiskaupassa, jossa alettiin vaatia nopeampaa palvelua riskin pienentämiseksi. Tämä vaati vaatetusteollisuudelta jatkuvaa muutostarvetta.

Yhtiössä ei oltu tyytyväisiä kaikkien yksiköiden kykyyn vastata uusiin haasteisiin, ja niinpä liiketoimintayksikkörakenteen muutosta alettiin valmistella vuonna 1994. Toimitusjohtaja Luhtanen näki, että vähittäiskaupan uudet odotukset voitiin kääntää myös mahdollisuudeksi, johon L-Fashion Group yhtenä johtavana eurooppalaisena vaatetusteollisuuden yhtiönä tulisi tarttumaan. Kuten aiempi kehitys antoi odottaa, kauppahuone L-Trading kasvoi vuonna 1994 päättyneellä tilikaudella liikevaihdoltaan yhtiön suurimmaksi yksiköksi. Erityisesti se niitti menestystä Baltian maissa, mutta myös muualla Euroopassa. Tämän vuoksi sitä palvelemaan rakennettiin Itä-Hollantiin uusi logistiikkakeskus. Muista yksiköistä toiseksi suurin, Luhta menetti selvästi liikevaihtoaan ja myös muilla oli enemmän tai vähemmän vaikeuksia joko menestyksensä tai profiilinsa suhteen. Kokonaisliikevaihdon vertailukelpoisuutta edellisvuosiin vaikeutti yhtiön laskutavan muutos. Aikaisemmin ulkopuolelle jätetyt ulkomaiset tuotantoyksiköt laskettiin vuonna 1994 mukaan konsernin liikevaihtoon, joka siten oli 902,6 miljoonaa markkaa. Näin ollen näennäisesti kasvanut liikevaihto pieneni tosiasiallisesti noin yhden prosentin. Myös voitto ennen varauksia ja veroja heikentyi suhteellisesti edellisvuodesta ollen nyt 35,6 miljoonaa markkaa.

12.2.11 L-Fashion Group 1995: Organisaatio uusiksi

Vuonna 1994 virinnyt toivo vaateteollisuuden paremmista ajoista sai vuonna 1995 kylmän suihkun niskaansa. Tuotanto laski nimittäin vuonna 1995 jälleen 15 prosenttia. Positiivinen kehitys kotimarkkinoilla jatkui, sillä myynti jatkoi hienoista muutaman prosentin kasvuvauhtiaan. Sen sijaan ongelmalliset Länsi-Euroopan markkinat eivät vielääkään osoittaneet elpymisen merkkejä, vaan vienti putosi jälleen. Konkursseilta ei siis vielääkään voitu vältyä. Näin ollen tilanne alalla pysyi edelleen vaikeana, vaikka vaatetusteollisuuden kannattavuus paranikin hieman.

Muutoin vaatetusteollisuuden suuntana oli edelleen voimakas kansainvälistyminen. Maailmankaupan vapautuminen ja kehitysmaiden teollistuminen aiheuttivat sekä markkinoinnissa että teollisuudessa rajua kansainvälistymistä. Suuret vaatettajat olivat tilanteessa, jossa muita vaihtoehtoja kuin suuntaaminen kansainvälisille kentille ei ollut. Laki, joka aiemmin oli saatu aikaan juuri Luhdan aloitteesta, ei osoittanutkaan nykytilanteessa toimivuuttaan, vaan siitä oli tullut kansainvälistyville yrityksille taakka. Sisäisten EU-tullien alhaisuus verrattuna ulkopuoliseen tuontiin aiheutti vaikean valvonnan takia väärinkäytöksiä ja väärästi näin ollen kilpailua Euroopassa. Siksi muun muassa toimitusjohtaja Luhtanen vaati lain pikaista poistamista. Tullimaksujen merkitys oli hyvin merkittävä, koska EU:n ulkopuolelta tuotavien vaatteiden kohdalla maksut olivat 33 prosenttia, kun EU:n sisällä maksettiin vain 14 prosentin tullimaksuja.

L-Fashion Groupissa toteutettiin myös organisaatiouudistus, joka muutti yhtiön rakennetta tiiviimpään muotoon. Uudessa mallissa liiketoimintayksiköitä jäi jäljelle viisi, jotka olivat L-Trading, Luhta Sport, Luhta Casual, Skila ja Rukka Torstai. Suurin yksikkö, kauppahuone L-Trading, jaettiin kahteen tulosityksikköön, joista toisen tuotevalikoima käsitti erilaisia vaatteita ja toisen jalkineita, kodin tekstiilejä ja taloustavaroita. Luhta jakaantui kahteen yksikköön, joista Luhta Casualin tuotteita olivat erilaiset katukäyttövaatteet markkina-alueenaan Pohjoismaat. Luhta Casualin alaisuudessa toimivat myös Story- ja JAP-mallistot sekä nimestään huolimatta pieni nahkavaatevalmistaja BIG-L. Luhta Sport taas markkinoi nimensä mukaisesti urheiluvaatteita markkina-alueenaan lähinnä Keski-Eurooppa. Rukka-yksikkö jatkoi urheiluvaatesegmentillä entistä laajemmalla valikoimalla. Organisaatiouudistuksen yhteydessä Rukkaan liitettiin lisäksi Torstai-yksikön taustatoiminnot, mutta Torstain suunnittelu- ja markkinointiryhmä pysyi Suomessa itsenäisenä. Vientipainotteista Skila-yksikköä supistettiin muutosten yhteydessä sen liikevaihdon supistumisen ja vientiongelmien vuoksi. Se jatkoi toimintaansa erikoistuneena korkealaatuisiin, pieniin tuoteryhmiin toimien pienissä, joustavissa, solumaisissa pienryhmissä.

Vuosikertomuksen toimitusjohtajan katsauksessaan Pekka Luhtanen kehui tehtyä organisaatiomuutosta osoituksena henkilöstön valmiudesta tarvittaviin muutoksiin kiristyvässä markkinatilanteessa. Hänen näkemyksensä mukaan muutokset aiheuttivat

motivaation lisääntymistä. Hän myös kiitteli henkilöstön positiivista asennetta, vaikka hyvää ilmapiiriä uhkasivat vieläkin jatkuneet henkilöstön vähennykset. Muutosten tulosten hän uskoi näkyvän vasta pidemmällä aikavälillä ja suhtautui muutenkin tulevaisuuteen varovaisesti ja jopa pessimistisesti. Tähän saattoi olla osasyynä alenevaan kurssiin kääntynyt liikevaihto ja tulos. Heinäkuuhun 1995 päättyneen tilikauden liikevaihdoksi muodostui 886,4 miljoonaa markkaa, kun taas tulos ennen varauksia ja veroja oli 24,5 miljoonaa markkaa.

12.2.12 L-Fashion Group 1996: Ei vielääkään helpotusta

Pitkään jatkuneen taantuman jälkeen vuonna 1996 odotettiin teva-kaupankäynnin lähtevän nousuun. Odotukset eivät kuitenkaan täytyneet. Kulutus säilyi suunnilleen ennallaan kaikissa Länsi-Euroopan maissa, Suomi mukaan lukien. Suomessa kulutuskysyntä kasvoi, mutta kasvu suuntautui muille aloille. Tarjonnan lisääntyttä lähinnä ulkoisen tuonnin vaikutuksesta, joutui vaatetusteollisuus entiseen tapansa suuntaamaan valmistustaan halvempiin maihin. Suomi ei tässä mielessä ollut poikkeus, vaan suuntaus oli jatkunut jo pitkään koko EU-alueella. Suomen osalta tuotanto väheni vuonna 1986 noin 8 prosenttia, mutta esimerkiksi Virossa alihankintatuotanto jatkoi kasvuaan. Kokonaisuutena vaatetusalan kannattavuus ja taloudellinen asema pysyi edelleen huomattavasti muun teollisuuden keskiarvon alapuolella.

Vaikka vaatetusteollisuuden vaikeahkot ajat jatkuivat, uskottiin L-Fashion Groupissa edelleen tulevaisuuteen. Tätä osoitti kahden uuden brandin ostaminen yhtiöön. Nämä olivat Beavers-farkut ja Lomatex-moottorikelkavaatetusmerkki. L-Trading taas otti valikoimaansa uudenlaisia vapaa-ajan "kovia" tavaroita. Muutoin koko yhtiö totutteli suurten muutosten jälkeiseen aikaan uusine strategioineen ja visionen ja myös uusine ongelmineen. Tulevaisuuteen toimitusjohtaja Pekka Luhtanen suhtautui kaikesta huolimatta edelleen tutun varovaisesti, voisi sanoa jopa inhorealistisesti. Tätä kuvasti vuoden 1996 vuosikertomuksen kuivakas toteamus seuraavana vuonna olevasta Luhdan 90-vuotisjuhlavuodesta: "Varsin usein yhtiön historiassa juhlavuosi on alkanut uuden kehityskauden. Tällä hetkellä tällaiseen ei ole merkkejä. Juhlavuosi on täynnä työtä".²⁰³

²⁰³ L-Fashion Group Oy:n vuosikertomus 1996, 4.

Vuoden 1996 luvuista on vaikea esittää varmoja arvioita, koska L-Fashion Group muutti tilikauttaan kalenterivuotta vastaavaksi, jolloin vuoden 1996 loppuun päättyneestä tilikaudesta muodostui peräti 17 kuukautta pitkä. Yhtiön omien arvioiden mukaan liikevaihto laski noin 5 prosenttia ollen koko jaksolta 1 188,8 miljoonaa markkaa. Kannattavuus säilyi suurin piirtein ennallaan. Tulos ennen varauksia ja veroja kohentui huomattavasti ollen 71,2 miljoonaa markkaa. Yhtiön sisällä oli edelleen vaihtelua eri yksiköiden suhteellisten tunnuslukujen välillä, mikä aiheutti huolta johdossa.

12.2.13 L-Fashion Group 1997: Niukkuus jatkuu

Suomessa vallinneesta korkeasuhdanteesta huolimatta vaateusteollisuudessa vallinnut, lähes ikuisesti kestänyt niukkuus jatkui edelleen. Vaateustuotannon määrä kotimaassa laski, kun kulutuskysyntä näytti suuntautuvan muihin hyödykkeisiin. Vaatteiden valmistus väheni vuonna 1997 Suomessa 6 prosenttia, samalla kun kotimainen tekstiilien ja vaatteiden kulutuskysyntä kasvoi suurista odotuksista huolimatta vain 2 prosenttia. Muualla Länsi-Euroopassa tilanne oli kysynnän kannalta Suomen kaltainen, vaikkakin Suomessa käytettiin vaatteisiin vähemmän rahaa kuin missään muussa EU-maassa. Suomessa vaatteiden ostomenot olivat laskeneet 1990-luvun aikana 23 prosenttia, kun samaan aikaan yksityiset kulutusmenot olivat kokonaisuudessaan kasvaneet 7 prosenttia. Keski-Euroopassa kysyntää vaimensivat jälleen kerran poikkeukselliset sääolosuhteet, kun lämpimän sään vuoksi ulkoiluvaatteet eivät menneet odotetusti kaupaksi. Vaisun kehityksen johdosta alan yritysten kannattavuus pysyi matalalla tasolla, vaikkakin alan sisäiset vaihtelut olivat edelleen suuria.

Vuonna 1997 L-Fashion Group -konsernin liikevaihto oli 768,6 miljoonaa markkaa. Edellisen tilikauden 17 kuukauden pituus vaikeutti vertailua, mutta liikevaihdon kasvu vuositasolla oli noin 3 prosenttia. Tulos ennen varauksia ja veroja puolestaan oli ensimmäisen kerran koko tarkastelujaksolla tappiollinen 16,8 miljoonan markan verran. L-Fashion Group oli valinnut vuonna 1997 strategiakseen myynnin säilyttämisen, joka tapahtui osittain myyntikatteiden pienennyksen kustannuksella. Tämä puolestaan johti kannattamattomaan toimintaan. Kannattavuus huononi myös vanhentuneen tietojenhallintajärjestelmän vuoksi. Myynnin pienentymistä yritettiin estää laajemmalla

valikoimalla, johon tietojenhallintajärjestelmän kapasiteetti ei riittänyt. Vuoden aikana kävi ilmeiseksi myös liiallinen riippuvaisuus hiihtovaatetukseen liittyvästä myynnistä. Ristiriitaiseksi tilanteen teki se, että vahvalla erikoistumisella yhtymä oli noussut yhdeksi johtavista merkeistä tällä segmentillä. Muutoinkin hyvä markkina-asema oli säilynyt ja brandien imago kehittynyt positiivisemmaksi. Kuitenkin liiallinen erikoistuminen oli osoittautunut riskialttiiksi, ja tulevaisuuden tavoitteena olikin pyrkiä eroon liiallisesta talvipainotteisuudesta. Tähän vastauksena nähtiin muun muassa suurempi painotus vapaa-ajan sisävaatteisiin. Toimitusjohtaja Pekka Luhtanen totesi vuosikertomuksen katsauksessaan kaikesta huolimatta positiiviseen sävyyn: "Näissäkin vaikeissa olosuhteissa alalla voi ja pitää menestyä."²⁰⁴

12.2.14 Johtajuudesta ja sidosryhmistä L-Fashion Groupissa

Toimitusjohtaja Pekka Luhtasesta ja hänen yrityksensä on vaikea saada yksityiskohtaista tietoa. Luhtanen/L-Fashion Groupin vuosikertomukset ovat melko riisuttuja ja keskittyvät faktatietojen esittämiseen, ei johtajan tai hänen ajatustensa korostamiseen. Myös yrityksestä kertovat lehtiartikkelit keskittyvät lähinnä ulkoisiin seikkoihin. Kuten Talouselämä-lehti on asian ilmaissut: "Markkinointihenkinen avoimuus on koskenut vain tuotteita. Niiden tekijästä, yrityksestä itsestään, Luhtaset ovat mielellään vaienneet ja siten ruokkineet tietojen panttaajan mainetta."²⁰⁵ Pekka Luhtanen haluaa jättäytyä yleensä taustalle. Hän haluaa kyllä yrityksensä imagon olevan lähes virheetön, mutta henkilökohtaisen julkisuuskuvansa hän näyttää mielellään pitävän melko neutraalina. Ehkä kuitenkin taustalle jättäytyminen tekeekin toimitusjohtaja Luhtasen, kuten yrityksensäkin, imagosta lähes virheettömän, jopa tarunhoitoisen. Kun Pekka Luhtanen esittelee itseään ja yritystään, hän ei tällöinkään halua korostaa omaa asemaansa.

²⁰⁴ L-Fashion Group Oy:n vuosikertomus 1997, 4.

²⁰⁵ Talouselämä 33/1986, 28.

Toimitusjohtajan osuutta on turha yliarvioida. Toimin tietysti vastuunottajana ja linjan muokkaajana. Mutta jos menestyä aiotaan, niin täällä on valtavan paljon hyviä ihmisiä, joilla on oltava riittävä itsenäisyys ja päätöksentekovaltuudet. Tärkeät päätökset tehdään varsin alhaalla organisaatiossa.²⁰⁶

Luhtasta pidetään hieman pidättyväisenä, mutta oikeastaan hän on huumorintajuinen seuramies. Toisaalta hän on hyvä kuuntelija ja syvälinen analyytikko, jonka mielipiteet ovat laajasti arvostettuja. Tämän vuoksi hän on kysytty esiintyjä eri tilaisuuksiin. Huolimatta analyttisistä taidoistaan Pekka Luhtanen uskoo myös intuitioon. Hän jopa väittää, että "musta tuntuu" -menetelmällä tehdyt päätökset voivat olla parempia kuin syvällisesti analysoidut. Päätöksiä on joka tapauksessa tehtävä jatkuvasti, koska yrityksen keskeinen ohjaaja on innovaatio. "On vaarallista tehdä asioita entisellä tavalla; siksi niin paljon nuoria on vastuunalaisissa tehtävissä. Me muutamme toimintaa osin pelkän muutoksenkin takia, jotta syntyisi kuva, että taas ne ovat keksineet jotain uutta"²⁰⁷, Luhtanen toteaa. L-Fashion Groupin tavoitteena on erilaisuus ja erikoisuus, jopa eksoottisuus.

Vaativuudestaan huolimatta Luhtanen osaa arvioida yrityksensä menestymisenkin syitä. Yksi tällainen on "hämäläinen jäärpäisyys". Tämä on ilmennyt aiemmin muun muassa siirrettäessä tuotantoa Portugaliin. Kun tuotanto oli aloitettu, alkoivat Portugalissa sisäiset levottomuudet, jonka vuoksi muut vaatteidenvalmistajat vetäytyivät maasta. Luhta ei tätä suostunut tekemään, ja kun olot maassa rauhoittuivat, muut valmistajat joutuivat aloittamaan kaiken alusta Luhtan jatkaessa toimintaansa keskeytyksettä. Vastoinkäymiset Portugalissa ovat olleet senkin jälkeen suuria, mutta yritys on silti sitkeästi vain laajentanut toimintaansa siellä. Menestymisen syynä on ollut myös edistyksellinen ja edullinen valmistustekniikka. Tästä kertoo muun muassa se, että vuonna 1991 Pekka Luhtanen arvioi silloisella Luhdalla olevan vaatetusteollisuuden yrityksistä eniten Euroopassa erilaisia tietokonepohjaan perustuvia logistisia järjestelmiä. Toisaalta menestyksen takeena on ollut myös inhimillinen pääoma. Yrityksen suunnittelijat ovat olleet palveluksessa pitkään ja

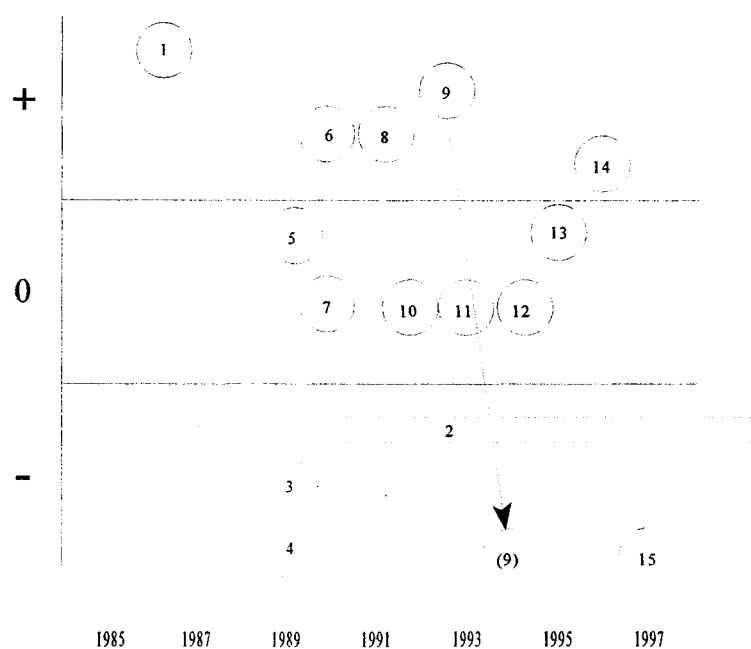
²⁰⁶ Kauppalehti Optio 26.9.1991, 42.

²⁰⁷ Talouselämä 33/1986, 28.

kasvaneet näin yrityksen toimintatapoihin. Toisaalta johtokin haluaa pysyä ajan tasalla yrityksen operatiivisen toiminnan suhteen. Pekka Luhtanen on pysytellyt tarkoituksella suurimman teollisuusyksikön Luhdan johdossa, jotta olisi mahdollisimman paljon perillä myös yksityiskohdista. Itsensä ja henkilökuntansa puolesta hän haluaa kuitenkin korostaa, että yrityksen osaaminen rajoittuu vain ja ainoastaan vaatetusalalle. Tämän vuoksi yritysostokin on tehty turvallisesti omalta toimialalta.

12.3 Luhdan/L-Fashion Groupin tulokset

Alla olevaan janakuviioon (KUVIO 35) on merkitty tarkasteluajanjakson tapahtumia, joilla on ollut vaikutuksia yrityksen toimintaan. Kuvion pysty akseli jakautuu kolmeen osaan, joista ylin kuvaa yrityksen kannalta positiivisia tapahtumia. Keskimäinen, neutraali alue, kuvastaa tapahtumia, joiden positiivista tai negatiivista vaikutusta ei ole pystytty niiden tapahtumahetkellä määrittelemään. Pysty akselin alaosan negatiiviselle alueelle on puolestaan merkitty ne tapahtumat, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan negatiivisesti. Kuvioon sijoitetut "tapahtumapallot" on numeroitu, ja niihin liittyvät tapahtumat on listattu janakuviion alle. Tämän jälkeen yrityksen tapahtumia ja ominaisuuksia tarkastellaan tähän tutkimukseen valitun viitekehysten puitteissa.



KUVIO 35. Yhteenveto Luhdan tapahtumista 1985 - 1997.

1. Lahden tehdashanke, historian suurin tuotantorakennusinvestointi.
2. Vaatetusteollisuuden vaikeudet (Neuvostoliiton kaupan romahdus, vaikeat sääolosuhteet, lama, muuttuneet kulutustottumukset).
3. Liikevaihto ja tulos laskivat. Ensimmäiset irtisanomiset.
4. Story-tuotantoyksikön lakkauttaminen.
5. Tuoteprofiilin muutos. City-pukeutuminen.
6. Rukka Oy:n konkurssipesän osto.
7. Vapautuva Itä-Eurooppa mukaan vaatetusbisnekseen.
8. Torstain ja JAP:n osto.
9. Lex Luhtanen, ensin hyötyä vaatetusteollisuudelle, muuttui pian haitaksi.
10. Studiotalo Lahteen, hallinnon, suunnittelun ja markkinoinnin keskittyminen.
11. Nimenmuutos Luhta Oy:stä L-Fashion Group Oy:ksi.
12. Kauppahuone L-Trading Oy:stä suurin yksikkö.
13. Organisaatiouudistus.
14. Kaksi uutta brandia, Beavers ja Lomatex, L-Fashion Groupille.
15. Historian ensimmäinen tappiollinen tulos.

12.3.1 Luhta/L-Fashion Group menestysnäkökulmasta tarkasteltuna

Mikäli Petersiin ja Watermaniin on luottamista, L-Fashion Groupin täytyy olla menestyvä yritys. Nämä tutkijat pitävät toimintahakuisuutta tärkeimpänä menestyvän yrityksen tunnusmerkkinä, ja L-Fashion Groupissa toimintahakuisuus on hyvin leimaa-antava piirre. Toimintahakuisuuteen keskeisesti liittyvä tiivis viestintä on pyritty takaamaan johdon kiinteällä yhteydellä alempana organisaatiossa toimiviin. Tervettä kilpailua ja vertailua edistävät osin samankaltaisilla segmenteillä toimivat eri yksiköt. Parhaiten L-Fashion Groupissa on kuitenkin toteutunut joustavuus, tilanneherkkyys ja totutusta poikkeavat toimintatavat. Näitä todistavat muun muassa pyrkimys omille, kapeille segmenteille ja jatkuva muutokseen pyrkiminen. Toisena keskeisenä Petersin ja Watermanin kahdeksasta menestystekijästä L-Fashion Groupissa toteutuu asiakasläheisyyden periaate. Yritys on pyrkinyt kovista kustannuspaineista huolimatta säilyttämään korkean laadun muun muassa valmistamalla vaatteita mahdollisimman paljon kotimaassa. Tästä on jouduttu tinkimään siirtymällä yhä enemmän halvan kustannustason maihin, mutta tällöinkin korkea laatu on

pyritty takaamaan määrätietoisella kehitystyöllä. Laatuun liittyvän ammattitaidon suhteen L-Fashion Group on kuin oppikirjasta: Neuvokkuus teknologioiden soveltamisessa, hinnoittelutaito, toiminta-alueen paloittelu, ongelmien ratkaisutaito ja valmius panostaa rahaa muista erottautumiseen kuvaavat L-Fashion Groupia lähes täydellisesti.

Petersin ja Watermanin menestystekijöistä itsenäisyys ja yrittäjäyys, tuottavuuden kohottaminen ihmisten avulla sekä käytännönläheisyys ja arvojen kunnioittaminen ovat eräissä mielessä saman asian eri puolia. Nämä toteutuvat L-Fashion Groupissa itsemääräämisoikeuden siirtämisellä alas organisaatioon, jolloin luottamusta työntekijöihin korostetaan. Työntekijöiden kehittymistä pidetään yllä lähes jatkuvilla organisaatiomuutoksilla ja niiden yhteydessä toteutettavalla koulutuksella. Toisaalta odotukset ovat kovia. Tämä korostuu Pekka Luhtasen esiintymisessä jatkuvana pienenä pessimisminä: koskaan ei pidä olla liian tyytyväinen. Keskeisiä arvoja tuodaan L-Fashion Groupissa niin ikään jatkuvasti esille. Näitä ovat muun muassa korkea laatu ja imago. Kaikesta tästä seuraa se, mitä Peters ja Waterman kuvaavat automaattisesti toteutuvaksi "iloiseksi yllätykseksi", samanaikainen tiukkuus ja väljyys. Kahdesta jäljellä olevasta ominaisuudesta lestissään pysyminen on niin ikään ominaista L-Fashion Groupille. Laajentuminen on ollut lähes jatkuvaa, mutta kuten Pekka Luhtanen on korostanut, osaaminen ja yritysostot rajoittuvat vain vaatetusosalalle. Yhdellä kertaa ei ole hankittu kohtuuttoman suuria tai liian paljon muusta toimintalinjasta poikkeavia yksiköitä. Poikkeuksena on itse luotu yrityksen suurin yksikkö L-Trading, joka tuo Eurooppaan muutakin kuin vaatteita. Yksikkö on kuitenkin kehittynyt vähitellen, ja se ei poikkea muusta linjasta liikaa. Eri yksiköt on myös pyritty pitämään melko itsenäisinä johdon ollessa tiukasti oman suvun käsissä. Tällöin muodot pysyvät riittävän yksinkertaisina.

Peters ja Waterman korostavat omassa kirjassaan kahdeksan menestystekijän olevan jossain määrin huomioonotettuja kaikissa menestyvissä yrityksissä. Osa tekijöistä voi korostua tällöin enemmän, osa vähemmän. Näiden tutkijoiden mittapuun mukaan L-Fashion Groupia voidaan siis pitää tietynlaisena ihannetapauksena, koska jokainen luetelluista ominaisuuksista toteutuu yrityksessä melko selvästi. Myös Petersin ja Austinin esittelemä kiertävä johtamistapa sopii kuvaamaan toimitusjohtaja Pekka Luhtasta. Luhtanen haluaa säilyttää tuntuman yrityksen operatiiviseen toimintaan välttämällä kuitenkin liikaa puuttumasta

siihen. Toisaalta hän pitää innovointia eräänlaisena itseisarvona muistaen kuitenkin koko ajan, kenelle on vaatteitaan myymässä. Millerin johtamistyypeistä Pekka Luhtanen edustaa laatujohtajuutta toteuttavaa ammattimiestä. Samanaikaisesti Luhtasen on koko ajan yritettävä välttää ajautumista puuhastelijaksi, joka tuottaa laadukkaita vaatteita, joita ei kuitenkaan kukaan osta. Länsimaisten kuluttajien muuttua hyvin hintatietoisiksi tämä vaara on jatkuvasti läsnä, joten Luhtasenkin on täytynyt yrittää toteuttaa vaikeaa yhdistelmää, laatusegmentin kustannusjohtajuutta.

12.3.2 Luhta/L-Fashion Group johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna

Kotterin tuloksellisen johtajuuden vaatimuksia vasten Pekka Luhtasen henkilökohtaisista ominaisuuksista on vaikea löytää merkittäviä heikkouksia. Luhtasen oman toimialan ja yrityksen tuntemus on hyvin syvällistä. Hänen harrastuksenaan on analysoida jatkuvasti alaa ja sen muutoksia, mutta toisaalta hän haluaa pysyä hyvin peillä oman yrityksensä yksityiskohdista. Tähän vaaditaan terävää ymmärrystä. Toisaalta Luhtasen maine ja näytöt ovat huippuluokkaa, jonka vuoksi hänen ajatuksiaan halutaan kuulla laajasti. Tämä pitää osaltaan yllä laajaa ja vakaata suhdeverkostoa toimialalla. Luhtasen hyvän seuramiehen maine puhuu ihmissuhdetaitojen puolesta. Tietynlainen pidättyvyys lienee harkittua liiallisen henkilökohtaisen julkisuuden estämiseksi. Kotterin listaamista ominaisuuksista ehkä vain johtamisen motivaatio ilmenee Luhtasen kohdalla hieman erilaisessa muodossa. Kun Kotterin mukaan johtaminen perustuu itseluottamuksen tukemaan vallan ja suoritusten haluun, Luhtasen johtamisen halu näyttää tulevan pikemminkin intohimosta luoda strategioita ja analysoida toimialaa ja omaa yritystä. Kotterin listaamat käytännöt keskimääräistä paremman johtajuuskapasiteetin luomisesta yritykseen eivät ole tähän mennessä olleet L-Fashion Groupin osalta olennaisia, koska yrityksen johto on tiukasti Luhtasen suvun käsissä. Tätä Pekka Luhtanen pitääkin tietynlaisena heikkoutena. Kotter on listannut myös toimintoja, jotka on hoidettava hyvin, jotta yritys voi kohdata ympäristönsä haasteet menestyksellisesti. Tässäkin suhteessa L-Fashion Group toimii malliesimerkkinä. Pekka Luhtanen yrityksineen on parhaimmillaan, kun on tarve analysoida ympäristön muutoksia ja reagoida niihin.

Bennisin ja Nanuksen menestysstrategioista Pekka Luhtasen selkeitä vahvuuksia näyttäisivät olevan tarkoituksen antaminen viestinnän avulla ja itsensä alttiiksi paneminen. Nämä yhdistyvät selkeästi Kouzesin ja Posnerin kuvaamiin esimerkin näyttämiseen ja rohkaisemiseen. Tarkoituksen antaminen viestinnän avulla toteutuu L-Fashion Groupin toiminnassa jatkuvana henkilökunnan kouluttamisena. Kun yritys toteuttaa lähes jatkuvasti pieniä suunnantarkistuksia ja jopa organisaatiomuutoksia, henkilökunta pyritään pitämään selvillä muutosten suunnasta. Toisaalta päätösvaltaa annetaan alas organisaatioon, jolloin muutoksen luomisessa on mukana mahdollisimman monia. Muutokseen rohkaistaan suhtautumaan luontevasti. Tarkoituksen antamista toiminnalle tukee selkeät pyrkimykset. Toiminnan on oltava laadukasta, mutta tehokasta. Asioiden ymmärtämistä henkilökunnan keskuudessa parantaa se, että esimerkiksi suunnittelijat pyritään pitämään pitkään talossa. Tällöin he voivat kasvaa sisään yrityksen ajattelutapaan ja käytäntöihin. Toinen Pekka Luhtasen vahvuus on Bennisin ja Nanuksen mukainen itsensä alttiiksi paneminen eli Kouzesin ja Posnerin esittelemä esimerkin näyttäminen. Tämä ilmenee tiettyjen arvojen, kuten laadun ja korkean imagon sekä uskomusten, kuten "menestyminen on aina mahdollista", kautta. Luhtanen panee itsensä luovasti alttiiksi uskomalla lujasti näihin peruspilareihin. Tätä tukee myönteinen itsentunto, joka ilmenee yrityksen ja sen tuotteiden korostamisena, mutta ei vähimmässäkään määrin johtajan omana egoismina. Luhtanen tietää omat ja yrityksensä vahvuudet ja heikkoudet pyrkien jälkimmäisistä eroon systemaattisilla suunnantarkistuksilla.

Kaksi muuta Bennisin ja Nanuksen menestysstrategiaa, huomion kohdentaminen vision avulla ja luottamuksen luominen kannanmäärittämisellä, ovat Luhtasen ja L-Fashion Groupin pieniä heikkouksia. Kouzes ja Posner yhdistävät edellä mainitut kohdat yhteisen näkemyksen inspirointi -toimintoon. Näiden toimintojen heikkouteen on osaselityksenä vaatetusalan vaikea luonne viimeaikaisine jatkuvine muutoksineen. Tästä johtuen Luhtasen on ollut vaikea luoda selvää tulevaisuuden visiota eli kiintopistettä, jota kohti koko yritys ponnistelee. Eri yksiköt ovat etsineet profiiliaan ja joutuneet muuttamaan tuotesegmenttiään ja tavoitteitaan. Suuret muutokset Euroopan alueella ovat lisäksi muuttaneet kustannusrakenteita ja aiheuttaneet näin epävarmuutta tulevaisuudesta. Ennustettavuus ei ole ulottunut pitkälle tulevaisuuteen. Näin L-Fashion Groupissakaan ei ole voitu valita yhteistä, luotettavaa suuntaa, johon kaikki pyrkivät määrätietoisesti. Tilannetta parantaa se,

että yritys on täysin tietoinen epävarmuuden jatkumisesta eli se ei ole kenellekään yrityksen sisällä yllätys. Näin myös keinoja tilanteen parantamiseksi voidaan etsiä koko ajan.

Aiemmin mainittujen menestyvien johtajien toimintatapojen lisäksi Kouzes ja Posner painottavat prosessien kyseenalaistamista ja toimintamahdollisuuksien antamista toisille. Nämä ovat erittäin selkeitä Pekka Luhtasen vahvuusalueita. Hän on ollut niin kustannusten hallitsemisessa kuin uusien teknologioiden soveltamisessa edelläkävijä. Yhtään tätä huonompi hän ei ole myöskään ollut antamaan muille mahdollisuuksia tehdä työtään koskevia päätöksiä mahdollisimman itsenäisesti.

Mintzbergin johtajan työrooleista osa on Luhtaselle hyvin luontaisia, kun taas osa ei vaikuta olevan korostuneessa asemassa. Henkilöstösuhderooleista Luhtasen luontevimmat roolit näyttäisivät olevan johtajan sekä yhteyshenkilön roolit, joissa hän johtaa organisaatiotaan ammattimaisesti hankkien samalla jatkuvasti sekä ulkoista että sisäistä tietoa työnsä tueksi. Keulakuvana Luhtanen ei ole vaatimattoman tyyliensä vuoksi missään tapauksessa tyypillisimmillään. Tiedonkäsittelyrooleista Luhtaselle ominainen on tarkkailijan rooli, jonka avulla hän niin ikään pystyy lisäämään ymmärrystään yrityksestä. Päätöksentekorooleista kaikki neljä näyttävät olevan Luhtaselle melko tyypillisiä. Muutosherkällä ja vaikeasti hallittavalla vaatetusalalla toimiminen vaatii, suorastaan pakottaa, yrittäjän, häiriötekijöiden poistajan ja resurssien allokoijan rooleihin, halusi hän tätä tai ei.

12.3.3 Luhta/L-Fashion Group sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna

Alansa menestyvänä yrityksenä L-Fashion Group toteuttaa toiminnassaan melko moitteettomasti myös sidosryhmäajattelun ihanteita. Rhenmanin mukaan sidosryhmäjohtaminen on välittämistyötä sidosryhmien ja kahden muun johtamismuodon, rationalisoinnin ja yhteensovittamisen, välillä. Juuri tätä L-Fashion Group on tehnyt. Toimintaa yritetään järkeistää mahdollisimman tuottavaksi samalla yhteensovittaen jatkuvasti muuttuvia ympäristön odotuksia. Alan vaihtelevuus on kuitenkin aiheuttanut ongelmia tässä suhteessa. Yrityksen ja sen johdon laaja suhdeverkosto Euroopassa on auttanut ylläpitämään yhteyttä vaatetusalan kenttään, joten esimerkiksi asiakkaiden

vaatimukset ovat olleet sinällään melko hyvin tiedossa. Tästä huolimatta tasapainoilu laadun ja kustannusten välillä on ollut jatkuvaa. Myös yrityksen eri osien profiileja on jouduttu tarkistamaan useaan kertaan.

Asiakkaiden lisäksi kaksi muuta jatkuvaa huolta aiheuttanutta sidosryhmää ovat olleet työntekijät ja alihankkijat. Imago- ja laatusyistä L-Fashion Group on pyrkinyt valmistuksessa mahdollisimman suureen kotimaan osuuteen, mutta joutunut toteamaan tämän ajan mittaan kannattamattomaksi. Yritys on toisaalta etsinyt edelläkävijänä halvempia tuotantomahdollisuuksia niin teknologiaa hyödyntämällä kuin halvemman kustannustason ympäristöjä etsimällä. Tämä on viimeaikaisten muutosten vuoksi ollut kuitenkin entistä ongelmallisempaa, koska entinen edullisen kustannustason maa, Portugali, on menettänyt asemansa Itä-Euroopan maille. L-Fashion Groupissa muuttuvat vaatimukset kuitenkin tunnistetaan ja niihin pyritään vastaamaan. Steven N. Brennerin mukaan tämän pitäisi pitkällä aikavälillä johtaa hyviin tuloksiin.

12.3.4 Yhteenvedo Luhtan/L-Fashion Groupin tuloksista

Martti O. Hosian kuvaus Pekka Luhtasesta ja hänen yrityksestään vastaa yhä tänä päivänä erittäin hyvin totuutta. 1980-luvun puolivälin jälkeen entistä näkyvämpään rooliin on noussut kansainvälisyys, jossa L-Fashion Group on yhä pyrkinyt olemaan edelläkävijä. Muutoin Pekka Luhtanen on edelleen samanlainen yrittäjämäinen ammattijohtaja, jollaisena hän esittäytyi Hosian kirjassa 13 vuotta sitten.

Toimiala, jolla Luhta Oy/L-Fashion Group Oy toimii ja on toiminut, on harvinaislaatuisten vaikea. Suomen vaatetusteollisuutta voitaneen jopa sanoa kriisialaksi, sillä koko tämän tutkimuksen kattavan aikavälin se on kamppailut hengissäsäilymisestään korkean kustannustason ja huonon kannattavuuden rasittamana. Konkurssit ovat olleet vaatetuslalla arkipäivää varsinkin 1990-luvun alkuvuosina. L-Fashion Groupin toiminta on ollut lukujen valossa huomattavan paljon alan keskiarvoja menestyksekkäämpää, vaikka sekään ei ole selvinnyt alan kriiseistä vaikeuksista. Kriisi ei ole vielä ohi, josta on osoituksena yrityksen historian ensimmäinen tappiollinen tulos vuodelta 1997.

L-Fashion Group Oy on Suomen menestyvimmäksi mainittu vaatetusyritys. Tähän on helppo yhtyä, jos mittapuuna pidetään tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Yritys toteuttaa toiminnassaan niin menestys-, johtajuus- kuin sidosryhmätutkijoidenkin ihanteita melko täydellisesti. Löydettävissä olevat pienet heikkoudet selittyvät pääosin toimialan erittäin vaikealla luonteella. Heikkoudet ovat kuitenkin L-Fashion Groupin ja Pekka Luhtasen tiedossa, joten nekään eivät voi suistaa yritystä raiteiltaan yllättäen. Eräs vaatetuslalla ongelmallinen tekijä on muodin nopea muuttuminen. Kuluttajien vaatimukset menevät aina hiukan edellä, mutta Pekka Luhtanen yrityksineen on tähän asti pysynyt riittävän läheisessä tuntumassa. Tähän on vaadittu tarkkaa vaistoa ja analyttistä otetta. Näitä ovat seuranneet rohkeat, jopa poikkeukselliset otteet. Kaikkia näitä tullaan tarvitsemaan varmasti myös tulevaisuudessa.

13 KONE

Seuraavassa esitellään Martti O. Hosian näkemys Koneesta, sen menestystekijöistä ja johtaja Pekka Herlinistä vuonna 1985. Hosian kuvaamia johtajan ominaisuuksia tarkastellaan johtajan pään avulla. Vuoden 1985 tilannekuvausta seuraa yrityksen vuosien 1985 - 1997 kehitystarkastelu.

13.1 Kone ja Pekka Herlin Hosian mukaan vuonna 1985

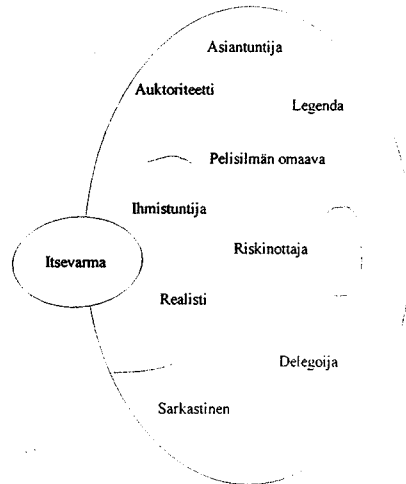
Vuonna 1985 Kone oli Herlinien suvun 99-prosenttisesti hallitsema ja lähes kokonaan omistama hissi- ja nostolaitteita valmistava yritys, joka oli perustettu jo vuonna 1910. Olemassaolonsa aikana yhtiö oli kohdannut sekä ylä- että alamäkeä, mutta se oli onnistunut väistelemään pahimmat karikot. 1980-luvun alkuvuosina yritys oli laajentunut ja kansainvälistänyt toimintaansa ulkomaisin yritysostoin. Herlinien periaatteena oli ostaa tappiollisia yrityksiä ja muuttaa niiden toiminta kannattavaksi. Virheitäkin Koneessa oli tehty, mutta niiden päälle ei oltu jääty istumaan, vaan katse oli suunnattu tulevaan ja mielessä olivat olleet jo uudet suunnitelmat.

Koneesta oli kautta vuosien haluttu antaa kuva pienenä ja nöyränä perheyriksenä, vaikka tosiasialla Kone oli suuri ja itsetietoinen kansainvälinen yritys. Sen tuotteet olivat ensiluokkaisia ja asiakkaan tarpeiden mukaisia. Lisäksi niitä ei oltu ylihinnoiteltu. Henkilöstö oli tuotteiden ohella yritystoiminnan osa-alue, johon Kone panosti. Koneen toimitusjohtaja Pekka Herlinin näkemyksen mukaan osaavan ja motivoituneen henkilökunnan käsistä valmistui korkealaatuisia tuotteita, joita asiakkaat halusivat ostaa.

Pekka Herlin oli yksityishenkilönä melko etäinen. Teollisuuden yhteisissä riennoissa häntä pidettiin vaikeana ilmestyksenä. Hänestä puhuttiin legendana, jota kukaan ei ollut nähnyt istumassa työpöytänsä ääressä. Työhuoneen oviaukostakin näkyi kuulemma keinutuoli. Yritysjohtajana hänen vahvuutenaan pidettiin ihmistuntemusta, bisnes-vainua ja riskinotto-kykyä. Myös terve uteliaisuus ja tietynasteinen kapinallisuus olivat hänelle luonteenomaisia piirteitä.

Alla olevaan kuvioon (KUVIO 36) on koottu Pekka Herlinin johtajan ominaisuudet Martti O. Hosian näkemyksen mukaan.

*Edistymisen oleelliset komponentit ovat optimismi ja määrätietoisuus.*²⁰⁸



KUVIO 36. Pekka Herlinin johtajuusprofiili Hosian mukaan.

13.2 Kone 1985 - 1997

Koneen kehitystarkastelu vuosilta 1985 - 1997 on synteesi Kauppalehti Option, Suomen Kuvalehden ja Talouselämän artikkeleista sekä yrityksen vuosikertomuksista. Lisäksi satunnaisesti on käytetty muita lähteitä, jolloin näihin on viitattu erikseen. Kehitystarkastelua seuraa yrityskohtaiset tulokset.

13.2.1 Herlinien valtakunta

KONE-yhtymä²⁰⁹ on kautta aikojen ollut vahvasti perheomisteinen. Yhtiön osakekanta siirtyi Suomen Sähkö Oy Gottfr. Strömbergin osakkaan Harald Herlinin hallintaan 1920-

²⁰⁸ Hosia 1985, 119.

²⁰⁹ KONE-yhtymä (KONE-konserni) tarkoittaa sitä yrityskokonaisuutta, jonka muodostavat KONE Oy emoyhtiönä sekä ne yhtiöt, joissa emoyhtiön välitön tai välillinen omistus ylittää 50 prosenttia kunakin tarkasteluvuonna. Tässä tutkimuksessa KONE-yhtymästä käytetään yleisnimitystä Kone.

luvulla. Hänen pojastaan Heikki H. Herlinistä tuli Koneen teknillisen johtajan apulainen vuonna 1928, toimitusjohtaja vuonna 1932 ja hallituksen puheenjohtaja isänsä kuoleman jälkeen vuonna 1941. Heikki H. Herlinin poika Pekka Herlin aloitti yhtymän toimitusjohtajana vuonna 1964 isänsä siirryttyä hallituksen puheenjohtajaksi. Äänivaltaa Koneessa hallitsee Herlinien A-osakesarja. Yhtiön B-sarjan osakkeet on noteerattu Helsingin Arvopaperipörssissä vuodesta 1967 lähtien. Lisäksi B-osakkeet ovat olleet Tukholman Arvopaperipörssin listoilla.

Pekka Herlin oli 32-vuotias aloittaessaan Koneen toimitusjohtajana. Hieman vastentahtoisesti toimeen ryhtynyt Herlin on vuosien saatossa noussut koko yrityksen keulakuvaksi. Suomalaisessa julkisuudessa Kone onkin vahvasti personoitunut juuri Pekka Herliniin. Johtajana hän ei ole autoritaarinen käskijä, vaan pikemminkin keskustelija ja kuuntelija. Hänen ideansa syntyvät lukemisen ja keskustelun kautta. Merkittävää Koneen menestykselle on ollut hänen kykynsä johtaa ihmisiä. Näennäisestä rauhallisuudestaan huolimatta Pekka Herlin on erittäin vahva persoona. Hänestä on sanottu, että jos hän on raivostunut, se ei jää kenellekään epäselväksi. Jos hän puolestaan on hyvällä tuulella, on se helposti tarttuvaa laatua.²¹⁰ Herlinillä on myös kyky käyttää konflikteja vauhdittavana ja kehittäväenä voimana organisaation sisällä. Lisäksi hänellä on taito delegoida. Insinöörin koulutusta vailla olevana ekonomina hänellä ei ole ollut tapana puuttua tuotantomenetelmiin tai itse tuotteisiin. Hän tarkastelee mieluummin vain numeroita ja kehittää strategioita. Maanviljelijätaustan ansiosta kaukonäköisyys onkin hänelle luontainen ominaisuus. Herlin käyttää paljon energiaa myös siihen, että hänellä on käytettävissään tuoreimmat tiedot kilpailijoiden liikkeistä. Suurkonsernille seurantajärjestelmä on itseisarvo. Koneen kaksi tunnusomaista piirrettä, hajautettu päätöksenteko ja tiukka seurantajärjestelmä, kuvastavatkin Pekka Herlinin johtamiskulttuuria.

13.2.2 Kone 1985: Hissiryhmä vahvistaa asemiaan

Vuonna 1985 Kone oli tuotteitaan maailmanlaajuisesti markkinoiva konserni, jonka muodostivat suomalainen emoyhtiö Kone Oy sekä koti- ja ulkomaiset tytäryhtiöt. Yhtymä

²¹⁰ Kauppalehti Optio 13.6.1991, 31.

oli siirtynyt kansainväliseen liiketoimintaan pienin askelin ja harkitusti. 1970-luvulla Neuvostoliiton-kaupasta saadut rahat sijoitettiin kaupan kehittämiseen lännessä. 1980-luvun puolivälissä Koneella oli omia tuotantolaitoksia Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Saksan liittotasavallassa, Iso-Britanniassa, Belgiassa, Ranskassa, Italiassa, Itävallassa, Brasiliassa, Meksikossa, Venezuelassa, Yhdysvalloissa, Kanadassa ja Singaporessa. Sen tuotteita valmistettiin lisäksi monissa maissa osakkuus- ja yhteistoimintayhtiöiden tuotantolaitoksissa. Tuotantolaitosten lisäksi yhtymällä oli asennus- ja huolto-organisaatiot merkittävillä markkina-alueilla eri puolilla maailmaa. Päätuotealueina olivat hissit, materiaalinkäsittelylaitteet, laivatekniset laitteet ja instrumentit. Hissitoiminnasta merkittävän osan muodostivat hissien kunnossapito- ja modernisointipalvelut.

Koneen valmistamat laitteet ovat pääasiassa investointitavaroita, joiden kysyntä maailmantaloudellisesti epävarmassa tilanteessa on yleensä heikkoa. Yhtymän toiminnalle tunnusomaista onkin liiketoimien reaktiivisuus suhteessa taloudellisiin suhdanteisiin. Yleensä se toimittaa tilauksia vuoden tai kaksi yleisen suhdannehuipun jälkeen ja elää siten parhaita aikojaan silloin, kun muut jo kulkevat kohti lamaa. Vuosi 1985, yhtymän 75. toimintavuosi, oli lyhyen hengähdystauon jälkeen kasvun vuosi. Viidenneksen kasvanut liikevaihto nousi yli viiden miljardin markan. Tosin suurin osa kasvusta tuli yritysostoina. Vanhoista yrityksistä herui vain kahdeksan prosenttia enemmän. Koneen edustamalla alalla kasvu laitteiden myynnissä tapahtuikin pääasiassa markkina-alueita lisäämällä ja markkinaosuutta kasvattamalla. Voitto ennen veroja ja varauksia oli 133,2 miljoonaa markkaa.

Vuoden 1985 aikana yhtymän operatiivinen perusrakenne tuoteryhmineen ja niihin kuuluvine tulosityksiköineen pysyi pääpiirteissään muuttumattomana. Sen sijaan tulosityksiköiden lukumäärä lisääntyi vuoden aikana suoritettujen yritysostojen kautta. Kaikkiaan Kone käytti yritysostoihin noin 400 miljoonaa markkaa. Erityisesti **Hissiryhmä** vahvisti asemiaan maailman kolmanneksi suurimpana hissiyrityksenä yhdysvaltalaisen Otis Elevator Companyn ja sveitsiläisen Schindlerin jälkeen. Otisin osuus maailmanmarkkinoista oli noin 23 prosenttia, Schindlerin 12 - 15 prosenttia ja Koneen 6 - 7 prosenttia. Hissien ohjaus- ja käyttöjärjestelmien osajana Kone ohitti kuitenkin suurimmat kilpailijansa. Hissien osuus yhtymän liikevaihdosta oli 56 prosenttia. Vuonna

1985 ryhmä lisäsi markkinaosuuttaan Kanadassa ja Saksan liittotasavallassa. Lisäksi se tunkeutui Italiaan, mistä se osti italialaisen hissiyhtiö Sabiem S.p.A:n. Ostetulla yhtiöllä oli vahva asema Italian hissimarkkinoilla. Se harjoitti myös laajaa vientitoimintaa. Sabiemin hankinta merkitsi hissitoiminnalle uuden markkina-alueen avaamista. Hissitoimintaa koskevien yritysostojen lisäksi hankittiin vuoden aikana omistukseen suomalaisen GS-Hydro Oy:n koko osakekanta. Yhtiö oli erikoistunut korkeapaineputkistojen kokonaistoimituksiin lähinnä laivanrakennusteollisuudelle. **Nosto- ja siirtolaiteryhmän** toiminta kehittyi vuoden aikana tyydyttävästi muiden tuotteiden paitsi raskaiden nostureiden osalta. **Laivateknisen ryhmän** toimintaan vaikutti laivanrakennusteollisuuden lama, mistä johtuen uusien tilausten saanti jäi viidenneksen edellisvuotta heikommaksi ja liikevaihto pieneni kolmanneksella. **Instrumenttiryhmän** tuloskehitys oli suotuisa, mutta tulostavoite jäi saavuttamatta. Dollarin kurssin lasku koetteli erityisesti instrumenttiryhmää, jonka toimituksista puolet meni Yhdysvaltoihin.

Koko 1980-luvun Kone oli ollut voimakkaimmin kasvava hissiyhtiö maailmassa. Viidessä vuodessa se oli kasvanut seitsemänneltä sijalta kolmen suurimman joukkoon. Pohjoismaissa se oli ollut jo vuosia ehdoton ykkönen. Vuoden 1985 jälkipuoliskolla käytiin kiivasta vääntöä Valmetin Tampereen hissitehtaan tulevasta isännästä. Otis ja Kone olivat molemmat kiinnostuneita Schindlerin lisenssillä toimineen tehtaan ostosta. Otisin tarjous oli Valmetin kannalta houkuttelevampi, minkä seurauksena Valmetin hissitehdas siirtyi sen omistukseen. Kauppa oli Valmetin strategisten etujen mukainen, sillä se katsoi saavuttavansa monia etuja säilyttämällä hyvät suhteet Otisin emoon, Yhdysvaltain suurimpien konsernien joukkoon kuuluvaan United Technologiesiin. Koneelle kaupan luisuminen kilpailijan eduksi oli kova isku, sillä se piti Pohjoismaita kotikenttänään, missä sillä oli suvereeni asema. Pekka Herlin puhui asiasta jopa televisiouutisissa, sillä hänen mielestään Valmetin hissitehtaan myynti amerikkalaisille oli "kansallinen häpeä". Herlinin näkemyksen mukaan Otis halusi ostaa Valmetin hissituotannon vain siksi, että se pääsi näin iskemään Koneen vahvaan pohjoismaiseen osaamiseen.²¹¹ Koneelle Tampereen hissitehtaan osuuden saaminen olisi merkinnyt Suomen markkinoiden 90-prosenttista hallintaa ja hissimyyntiin kolmen prosentin lisäystä.

²¹¹ Kauppalehti Optio 13.6.1991, 30.

13.2.3 Kone 1986: Mukaan liukuporrabisnekseen

Otettuaan vuosikaudet pitkiä harppauksia eteenpäin joutui Kone nyt siellä täällä perääntymään. Se aloitti määrätietoinen saneerauksen, joka karisti yhtymästä kannattamattomat osat pois. Tarkoituksena oli päätuotealan vahvistaminen ja markkinoiden laajentaminen. Lisäksi kaikilla toimialoilla suuntauduttiin selvästi aikaisempaa enemmän huolto- ja modernisointitoimintaan, mikä oli tavoiteltu kehityksen suunta. Kunnossapitotoiminta nähtiin stabiilina, suhdannevaihteluista riippumattomana liiketoimintana ja sen tarpeen ennustettiin kasvavan maailman kaupungistumisen myötä. Uudeksi hankkeeksi hissien rinnalle nostettiin liukuportaat. Toimintavuonna yhtymä jäi jälkeen asettamistaan tavoitteista. Liikevaihto kohosi 5 161,5 miljoonaan markkaan, mistä hissiryhmän osuus oli lähes 60 prosenttia. Tulos ennen veroja ja varauksia heikkeni edellisestä vuodesta jääden 86,6 miljoonaan markkaan. Sekä liikevaihdon kasvuun että tuloksen heikentymiseen vaikuttivat monet rakenteelliset muutokset, jotka toteutettiin tai pantiin alulle toimintavuoden aikana.

Vuoden 1986 aikana yhtymään hankittiin eräitä uusia yrityksiä. Yritysostojen myötä Koneen toiminta laajeni. Uusin aluevaltaus oli Australia. Vastaavasti myytiin kolme yhtymään kuulunutta yksikköä, joiden toiminta ei kiinteästi liittynyt yhtymän päätuotealueisiin. Myynnit liittyivät osana toimenpiteisiin yhtymän rakenteen kehittämiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi. Yrityskaupoissa Koneen resepti oli yksinkertainen. Se osti, usein tappiollisen, täyden palvelun hissitalon ja muutti sen vuoden tai parin aikana tiettyjen hissinosien tekijäksi. "Me emme osta koskaan tuotantokapasiteettia vaan markkinaosuutta. Yritysostolla saamme organisaation ja henkilökunnan sekä valmiin huoltojärjestelmän"²¹², kuvasi hissiryhmän johtaja Matti Matinpalo yrityskauppojen logiikkaa.

Tuoteryhmien osalta hissien kokonaiskysyntä pysyi entisellä tasollaan. Hissiryhmä panosti voimakkaasti tuotteidensa kehittämiseen. Markkinoille tuotiin uusia hissityyppjä- ja komponentteja, mutta erityisesti tuotteiden ja palvelujen kysyntää lisäsivät uudet tuoteratkaisut ja toimintatavat hissien kunnossapito- ja modernisointitoiminnassa. Ryhmän

²¹² Talouselämä 34/1986, 35.

jatkuvassa huollossa olevien hissien määrä ylitti vuoden aikana 200 000 kappaleen rajan. Nosturitoiminta, jonka muodostivat Nosturidivisioona ja Wood-divisioona, kehittyi myönteisesti lukuun ottamatta raskaita nostureita, joiden markkinat olivat käytännöllisesti katsoen romahtaneet. Parhaaseen vuoteen 1975 verrattuna markkinat olivat pudonneet lähes puoleen. Myös laivanrakennusteollisuuden lama syveni entisestään. Aikaisemmin laivalaitteet olivat olleet hyvä bisnes, mutta nyt ne isojen nostureiden ohella olivat Koneen "pakkopullaa". Instrumenttiryhmän tuotteiden kysyntä vuonna 1986 pysyi lähes muuttumattomana. Panostuksista huolimatta siitä ei selvästikään ollut tullut Koneelle uutta tuottoisaa bisnesaluetta. Pekka Herlinin näkemys toiminnan kehityksestä ja eri tuoteryhmiin panostuksesta oli suoraviivainen:

Selvähän se, että meitä kiinnostaa eniten se bisnes, missä olemme vahvoja ja missä haluamme tulla vielä vahvemmaksi. Euroopassa hissiteollisuuden kehitys on hyvin mielenkiintoisessa vaiheessa. Siellä on paljon luopumisikään tulevia pieniä valmistajia, joten varsinkin Ranskassa ja Saksan liittotasavallassa joukko aika nopeasti karsiintuu.²¹³

13.2.4 Kone 1987: Rakenteellisten muutosten tarve jatkuu

Vuoden 1987 alussa Koneen toimitusjohtaja vaihtui, kun Pekka Herlin siirtyi isänsä paikalle hallituksen puheenjohtajaksi. Uudeksi toimitusjohtajaksi nimitettiin Matti Matinpalo. Hallituksen puheenjohtajan paikalta eronnut vuorineuvos Heikki H. Herlin jatkoi edelleen hallituksen jäsenenä. Suvun voimakkaasta otteesta kertoi Pekka Herlinin pojan, yritystutkija Niklas Herlinin, nostaminen hallituksen varajäseneksi.

Toteutettujen uudelleenjärjestelyjen seurauksena vuoden 1987 tulos kääntyi selvästi positiiviseen suuntaan. Liikevaihto tilikaudelta oli 5 544,0 miljoonaa markkaa ja tulos ennen veroja ja tilinpäätössiirtoja 202,9 miljoonaa markkaa. Toimintalinjojen selkeyttämisen yhteydessä oli irtauduttu liiketoiminnan osista, jotka eivät enää luontevasti sopineet tulevaisuuden suunnitelmiin. Sisäinen uudistusprosessi jatkui edelleen. Vuoden 1987 aikana luovuttiin eräistä liiketoiminnan kannattamattomista osista. Vastaavasti

²¹³ Talouselämä 34/1986, 32, 35.

yhtymä osti vuoden alussa Italiasta Fiam Partecipazioni S.p.A. -nimisen hissiyhtiön, joka oli toiminut Italian markkinoilla menestyksellisesti kymmeniä vuosia. Yhdessä aikaisemmin hankitun yhtiön, Sabiem S.p.A.:n, kanssa ne muodostivat johtavan hissiyrityksen Italian markkinoilla. Molemmilla yhtiöillä oli uusien hissien tuotannon lisäksi huomattavaa hissien kunnossapito- ja modernisointitoimintaa. Vuoden aikana ostettiin myös eräitä muita yrityksiä sekä hankittiin eri maissa useita pienehköjä huoltoyhtiöitä.

Yhtymän toiminnallinen rakenne muuttui vuoden 1987 alussa, kun Laivatekninen ryhmä, MacGregor-Navire, liitettiin Nosto- ja siirtolaiteryhmään. Muut ryhmään kuuluneet tuotedivisioonat olivat KONE Cranes, KONE Wood sekä tulosyksiköt GS-Hydro ja teräsvalimo. Useat yrityksen toimintaan vaikuttaneet tekijät muuttuivat ja pakottivat yhtymää rationalisoimaan liiketoimintaansa vastaamaan paremmin tulevaisuuden haasteisiin. Yksi merkittävimmistä muutoksista oli kilpailutilanne, mikä pakotti yrityksen lisäämään joustavuutta ja mukautumiskykyä. Tähän pyrittiin viemällä asioiden käsittely lähemmäksi varsinaista liiketoimintaa ja lisäämällä linjaorganisaatioiden ja toimintayksiköiden päätäntävaltaa. Tästä vaatimuksesta johtuen kaukomarkkinoilla olleet yksiköt sijoitettiin suoraan tuoteryhmien alaisuuteen. Samoin Suomen aluehallintoa purettiin siirtämällä eräitä toimintoja liiketoimintayksiköihin. Suoritetut muutokset tarjosivat mahdollisuuden kehittää työskentelyn laadukkuutta ja tuloksellisuutta entistä vakaammalta pohjalta. Kokonaisuudessaan tuoteryhmien kehitys jatkui samansuuntaisena kuin edellisinäkin vuosina.

13.2.5 Kone 1988 - 1989: Rationalisointitoimenpiteet tuovat tulosta

Vuonna 1988 Koneen toiminta oli menestyksellistä sekä liiketoiminnan kasvun että erityisesti tuloksen kannalta. Kahtena edellisenä vuonna suoritetut rakenteelliset muutokset yhtymän liiketoiminnassa vaikuttivat täysipainoisesti tuloksen muodostumiseen ja kannattavuuteen, sillä muutoksista aiheutuneet lisäkustannukset eivät enää rasittaneet. Tuloksen paranemiseen vaikutti myös suotuisasti kehittynyt markkinatilanne useimmilla tuotealueilla. Yrityksostojen tahdin hiljentyminen näkyi puolestaan rahoituskulujen pienenemisenä. Vuoden 1988 liikevaihto oli 6 102,1 miljoonaa markkaa, mikä oli yrityksen

kannalta tyydyttävä ottaen huomioon, että vuoden aikana toteutettiin aikaisempiin vuosiin verrattuna vähän yritysostoja. Yhtymän toimintavuoden tulos parani oleellisesti edellisestä vuodesta. Voitto ennen veroja ja tilinpäätössiirtoja oli 345,8 miljoonaa markkaa. Markkina-alueista Länsi-Eurooppa muodosti pääalueen. Sen osuus oli yli 70 prosenttia liikevaihdosta. Kone oli useimmilla tuotteillaan hyvin edustettuna kaikilla Euroopan merkittävillä markkina-alueilla. Maakohtaisesti myyntiä syntyi eniten Ranskassa, Italiassa, Suomessa ja Ruotsissa. Suomen markkinoiden osuus markkamääräisesti mitattuna oli 770,6 miljoonaa.

Koneen toiminnallisessa rakenteessa päätuoteryhmien osalta ei tapahtunut vuoden aikana muutoksia. Sen sijaan tuoteryhmien sisällä tapahtui organisaatorakenteiden kehitystä. Hissiryhmän tulosityksiköt ryhmiteltiin maailmanlaajuisesti toiminnallisiin maantieteellisiin alueisiin. Tämän myötä hissiryhmässä käynnistyi projekti eri tyyppisten tulosityksiköiden tehtävien täsmentämiseksi kullakin maantieteellisellä alueella. Tavoitteena oli uusinta informaatioteknologiaa soveltaen saavuttaa entistä tehokkaampia tasoja hissien toimituksissa ja kunnossapitotoiminnassa. Samansuuntaista kehitystoimintaa oli käynnissä myös Nosto- ja siirtolaiteryhmän tuotedivisioonissa.

Vuonna 1988 vilkas taloudellinen aktiviteetti useissa teollistuneissa maissa lisäsi Koneen tuotteiden kysyntää. Erityisesti tämä näkyi hissien myynnissä, mutta myös nostimien, siltanostureiden ja puunkäsittelylaitteiden kasvaneina tilausmäärinä. Hissiryhmässä kasvu oli voimakkainta. Sen osuus yhtymän liikevaihdosta nousi 66 prosenttiin. Samalla se vahvisti asemiaan kolmanneksi suurimpana hissiyrityksenä maailmassa. Ryhmä jatkoi vuoden aikana voimakasta panostusta tuotteidensa kehittämiseen. Menestyksellisen kehitystoiminnan tuloksena tuotteiden teknillinen ja laadullinen taso oli alan kärkiluokkaa. Erinomaisia tuloksia saavutettiin myös hissien modernisointitoiminnassa. Lisäksi panostettiin asiakaspalveluun sekä tuotantokustannusten alentamiseen.

Vuoden 1989 alussa Kone-konsernin toimitusjohtaja vaihtui. Sairastumisen vuoksi toimestaan jääneen Matti Matinpalon tilalle valittiin hallituksen pitkäaikainen jäsen, nosto- ja siirtolaiteryhmän johtaja, filosofian tohtori ja insinööri Gerhard Wendt. Wendtin luotsaamana liiketoiminnan painopistettä siirrettiin pois Euroopasta. Konetta pyrittiin

tietoisesti amerikkalaistamaan tai japanilaistamaan. Euroopassa Konetta uhkasivat epäilyt hintakartellista, jos hissien valmistus keskittyisi vielä entisestään. 1980-luvun lopussa Euroopan hissimarkkinat oli jaettu neljän yhtiön kesken. Jos määrä vielä pienenisi Wendtin näkemyksen mukaan vaarana olisi, että Euroopan yhteisöjen kilpailuvirasto puuttuisi peliin tukemalla Euroopan ulkopuolisten yritysten pääsyä Euroopan markkinoille.²¹⁴

Vuoden 1989 aikana markkinatilanne säilyi hyvänä. Liikevaihto kasvoi edelliseen vuoteen verrattuna lähes miljardin ollen vuoden lopussa 7 090,9 miljoonaa markkaa. Tulos ennen veroja ja tilinpäätössiirtoja oli 526,0 miljoonaa markkaa. Kunnossapidon osuus yhtymän liikevaihdosta oli 44 prosenttia. Toimintavuoden aikana tehtiin joukko yritysostoja, joilla osaltaan oli vaikutusta myönteiseen tuloskehitykseen. Merkittävin niistä oli hollantilaisen hissiyhtiö Starlift B.V.:n koko osakekannan osto. Yhtiöllä oli Hollannissa hissikomponenttien valmistusta sekä kattava myynti-, asennus- ja huoltoverkosto.

Nosto- ja siirtolaiteryhmään kuuluneet kolme tuotedivisioonaa²¹⁵ olivat kasvaneet ja toiminnaltaan itsenäistyneet. Kukin niistä kuului lisäksi omalla tuotealueellaan johtaviin yrityksiin maailmassa. Näiden tuotedivisioonien toimintaa kuvaavat tunnusluvut erotettiin ensimmäistä kertaa omiksi kokonaisuuksikseen Hissi- ja Instrumenttiryhmiä lukujen rinnalle. Toteutettujen muutosten seurauksena Koneen liiketoiminnan perusidea selkiytyi huomattavasti. Kaikille divisioonille yhteisiksi tavoitteiksi asetettiin pyrkimys vahvaan kansainväliseen markkina-asemaan sekä suhdanneheilahtelujen tasaaminen huoltotöiden avulla.

13.2.6 Kone 1990 - 1991: Laman enteet näkyvissä

Orastava taloudellinen laskusuhdanne ei vaikuttanut Koneen toimintaan samalla intensiteetillä kuin muihin saman alan yrityksiin. Koneella oli hallussaan kaikin puolin varma liiketoiminta. Alueellisilta lamoilta sitä suojasi levittäytyminen laajalle.

²¹⁴ Suomen Kuvalehti 16/1989, 42.

²¹⁵ Nosto- ja siirtolaiteryhmän tuotedivisioonat olivat nostureita ja nosturikomponentteja markkinoinut KONE Cranes, puunkäsittelylaitteita markkinoinut KONE Wood ja laivateknisiä laitteita markkinoinut MacGregor-Navire.

Maailmanlaajuiselta lamalta yhtiötä puolestaan suojasi suhdanteille tunneton huoltotoiminta. Kun Koneen tuotannosta vain neljäsosa oli enää Suomessa, ei edes markan kalleus järkyttänyt yhtiötä.²¹⁶ Vuonna 1990 liiketoiminnan kasvu yhtymässä yliti lähes edellisvuotiselle tasolle ja myös kannattavuus pysyi tyydyttävänä. Liikevaihto kohosi 8 124,0 miljoonaan markkaan ja tulos ennen veroja ja tilinpäätössiirtoja oli voitollinen 580,1 miljoonaa markkaa. Toimintavuonna suoritettiin useita yritysostoja kaikissa tuoteryhmissä. Merkittävin yritysosto oli Australiassa ja Uudessa-Seelannissa toimivan EPL-KONE Pty.Ltd. -nimisen hissiyhtiön koko osakekannan hankinta. Ostettu yhtiö oli kohdealueella tasavertainen kilpailija Otis-yhtiön kanssa. Lisäksi Kone kasvatti omistustaan maailman suurimmassa liukuporrasyhtiössä, saksalaisessa O&K Rolltreppenissä, 26 prosentista 40 prosenttiin.

Parantaakseen kilpailukykyään Kone laajensi toimintaansa vuonna 1991 lähinnä eräiden tuotevalikoimaa täydentävien tai maantieteellistä peittoa parantavien yritysostojen kautta. Valittua toimintastrategiaa seurailleen uusille aloille ei diversifioitunut. Suunnitelmalliseen ja pitkäjänteiseen laadunparannustoimintaan samoin kuin asiakaspalveluun panostettiin voimakkaasti. Hissiryhmän ohella nosturiyksikkö lisäsi merkittävästi palvelun osuutta ostettuaan Englannista Lloyds British Testing Company -nimisen huoltoyhtiön. Taloudellisesta taantumasta huolimatta yhtymän liikevaihdon kasvu oli voimakasta vuonna 1991. Valtaosa liikevaihdosta syntyi valuuttamääräisenä ulkomaisissa tytäryhtiöissä. Suomen markan devalvointi marraskuussa 1991 paisutti liikevaihtoa arviolta 600 miljoonaa markkaa. Yritysostojen tuoma lisäys muodostui lähes 500 miljoonaksi markaksi. Suomen markan devalvointi paransi yhtymän absoluuttista tulosta, mutta ei suhteellista kannattavuutta. Toiminnan tuloksellisuus oli edelleen tyydyttävällä tasolla, vaikka tulos kääntyiikin laskuun. Yhtymän tulosta rasittivat Neuvostoliiton kaupan tyrehtyminen, aikaisempaa kireämmät markkinat, hintatasoon kohdistuneet paineet, kapasiteetin mukauttamiskustannukset sekä tehtyjen ostojen pääomakustannukset. Voitto ennen veroja ja tilinpäätössiirtoja oli 464,0 miljoonaa markkaa. Yhtymän tuotteiden kokonaiskysyntä supistui vuoden 1991 aikana, mutta markkinaosuudet pystyttiin pääosin säilyttämään. Kaikissa tuoteryhmissä kunnossapito- ja modernisointitoiminnan osuus liikevaihdosta kasvoi. Se oli jo puolet kokonaisliikevaihdosta. Hissien osalta huoltotoimintaa pyrittiin

²¹⁶ Talouselämä 7/1991, 36.

laajentamaan myös kilpailijoiden valmistamiin hisseihin. Tilivuoden lopussa Koneella oli huollettavanaan noin 325 000 hissiä ja meriteknisellä ryhmällä, MacGregor-Navirella, oli ympärivuorokautinen huoltopalvelu 27 000 laivalle.²¹⁷

13.2.7 Kone 1992 - 1993: Taloudellisen taantuman ja uudelleen järjestelyjen aikaa

Vuosi 1992 oli yleisiltä toimintaedellytyksiltään hankala. Investoinnit ja muut taloudelliset aktiviteetit taantuivat tai olivat suoranaisesti lamassa useilla Koneen kannalta tärkeillä markkina-alueilla. Lisäksi valuuttamarkkinat olivat häiriöiset, ja poliittiset olot levottomat niin Euroopassa kuin muuallakin. Konsernin tuotteiden kokonaiskysyntä supistui edelleen. Kilpailu markkinaosuuksista oli kireää ja hintatasoon kohdistui voimakkaita paineita. Markkinaosuudet pystyttiin kuitenkin pääosin säilyttämään. Konsernin liikevaihto oli 11 279,4 miljoonaa markkaa, kun se vuotta aikaisemmin oli ollut 10 044,7 miljoonaa markkaa. Reaalikasvua liikevaihdossa ei kuitenkaan ollut Suomen markan heikkenemisestä ja yritysostojen vaikutuksista johtuen. Kunnossapito- ja modernisointitoimintojen osuus kokonaisliikevaihdosta oli jo lähes puolet. Konsernin tulos sekä absoluuttisesti että suhteellisesti oli edellisen vuoden tasoa. Voitto ennen veroja ja tilinpäätössiirtoja oli 478,9 miljoonaa markkaa. Varsinaiset kovat investoinnit vähenivät, mutta rationalisointiin satsattiin.

Vuonna 1992 Kone-konsernin päätoimialat olivat vertikaaliliikenne, teollisuuden ja satamien nostot ja siirrot, laivojen lastinkäsittely sekä sellu- ja paperitehtaiden puukäsittely. Kaikilla näillä toimialoilla Kone lukeutui maailman johtaviin yrityksiin. Konsernin muodostivat tuoteryhmät KONE Elevators, KONE Cranes, MacGragor-Navire ja KONE Wood. Lisäksi konserniin kuuluivat kliinisen kemian analysointilaitteita valmistanut KONE Instruments, hydrauliputkistoja toimittanut GS-Hydro sekä teräsvalimo. Tuoteryhmittäin tarkasteltuna KONE Elevatorsin toimintaa leimasi eurooppalaisilla markkinoilla tapahtunut kysynnän heikkeneminen ja uuden kasvun hakeminen Kaukoidästä sekä toisaalta modernisaatiokaupoista. Hissiryhmän suhteen yhtymässä oltiin kuitenkin luottavaisia. Itäisen Saksan jälleenrakennus merkitsi lisätilauksia myös Koneelle. Entisessä Länsi-Saksassa Koneen markkinaosuus hissikaupassa oli ollut viiden prosentin tietämissä, mutta

²¹⁷ Fakta 4/1992, 27

itäisestä Saksasta tavoiteltiin kymmenen prosentin markkinasiivua. Mitsubishin, Hitachin ja Toshibaan hallitsevat Japanin markkinat kiinnostivat myös Konetta. Japanin hissimarkkinat arvioitiin lähes yhtä suuriksi kuin Euroopan ja Yhdysvaltojen markkinat yhteensä. Lisäksi Kone suunnitteli sijoittautumista Kiinaan, jossa sen kilpailijoilla amerikkalaisella Otiksella ja sveitsiläisellä Schindlerillä oli jo tuotantoa.²¹⁸ Venäjän ja itäisen Euroopan maiden osuus Koneen liikevaihdosta oli vain kolme, neljä prosenttia, mutta varovaisia askelia siihenkin suuntaan otettiin. Hissejä liukkaammin itäisen Euroopan kynnyksiä ylittivät nosturit ja meritekninen ryhmä. Nosturiliiketoiminnalle itäiset Euroopan osat olivat strategisesti tärkeitä tulevaisuuden teollisuusinvestointeja silmällä pitäen. KONE Cranesin liikevaihtoon alue toi kuitenkin vasta viitisen prosenttia. Tuoteryhmän kasvu painottui suuriin satamanostureihin, joiden osalta tilaukset kasvoivat yli 70 prosenttia. Niille onnistuttiin avaamaan myös uusia markkinoita. Sen sijaan teollisuusnostureiden ja nostimien kysyntä väheni edelleen. MacGregor-Navire -ryhmän saamat tilaukset kasvoivat kolmanneksen samalla kun KONE Wood sai tilauksia lähes 50 prosenttia enemmän kuin edellisellä vuonna. KONE Woodin liikevaihto jäi kuitenkin vähän yli puoleen edellisestä vuodesta.

Vuoden 1992 aikana KONE Elevatorsin (hissiryhmä) pääkonttori siirrettiin Brysseliin, missä se oli lähempänä markkinoita. Lisäksi Bryssel oli potentiaalisille työntekijöille houkuttelevampi vaihtoehto kuin syrjäisestä sijainnistaan kärsivä Suomi. Koneen markkinoista EU-maat kattoivat 57 prosenttia. Euroopassa Kone olikin kolmanneksi suurin hissiyhtiö 16 prosentin osuudellaan. Lisäksi Kone-yhtymän hallitus päätti vuoden 1992 aikana hakea Kone Oy:n B-osakkeiden noteerauksen lopettamista Tukholman Arvopaperipörssissä vähäisen vaihdon vuoksi. Hakemus hyväksyttiin, minkä seurauksena osakkeet jäivät vain Helsingin Arvopaperipörssin listoille. Keskeisin koko konsernin kattava projekti vuonna 1992 oli kokonaisvaltainen laadunparannustoiminta, joka koski niin tuotteita ja palveluja kuin toimintatapojakin. Toiminnan painopiste oli yhä enemmän informaatiotekniikan ja muiden sisäisten toimintaprosessien kehittämisessä, laatuajattelun terävöittämisessä ja vakiinnuttamisessa aina organisaation ulointa linjaa myöten.

²¹⁸ Fakta 4/1992, 26 - 27.

Vuosi 1993 oli Kone-yhtymän kannalta jo toinen perättäinen taloudellisen taantuman vuosi. Konsernin tuotteiden kokonaiskysyntä kärsi Euroopan matalasuhdanteesta ja Skandinavian lamasta. Vanhojen markkinoiden hissikysynnän pienentyminen vaati ankaraa sopeutusta, investointien karsintaa ja kustannustehokkuuden lisäämistä. Vuoden aikana uutta kasvua haettiin ja myös saatiin Kaukoidän markkinoilta, missä KONE Elevators kaksinkertaisti tilauskantansa. Eurooppalaisessa kilpailussa Kone säilytti markkinaosuutensa, mutta varsinkin uusien laitteiden hintataso kärsi. Yli puolet Koneen liikevaihdosta tuli kunnossapito- ja modernisointitoiminnoista. Kokonaisuudessaan konsernin liikevaihto ja tulos ennen veroja laskivat edellisen vuoden tasolta. Lukuihin vaikutti toimintavuoden aikana suoritettu konsernin pääliikeideasta hieman irrallaan olleen MacGregor-Navire -toimialaryhmän myynti. Meritekninen ryhmä oli hyvässä tulokunnossa, joten Kone pystyi myymään sen hyvällä hinnalla ruotsalaiselle Incentivelle. Kaupan keskeisin vaikutus oli yhtymän vakavaraisuuden kohentuminen. Merkittäviä yritysostoja ei tehty.

13.2.8 Kone 1994: Liiketoiminta keskittyy hisseihin

Vuonna 1994 rakennustoiminnan volyymit polkivat paikoillaan tai laskivat Koneen useimmilla päämarkkina-alueilla Euroopassa. Orastavan kasvun merkkejä oli havaittavissa Pohjois-Amerikassa. Aasiassa vilkas kysyntä tasaantui vuoden loppua kohden. Länsi-Euroopan hallitsevan aseman johdosta hissitoiminnan liikevaihto ja uudet tilaukset jäivät kokonaisuutena edellisen vuoden tasolle. Vuosi 1994 siirtyi historiaan vuotena, jolloin Kone myi materiaalinkäsittelyyn liittyvät toiminnot keskittyäkseen hisseihin ja liukuportaisiin liittyvään toimintaan. Jo syksyllä 1993 tapahtunutta MacGregor-Navire -ryhmän myyntiä seurasivat KONE Cranes, KONE Wood ja GS-Hydro -ryhmien myynnit vuoden 1994 ensimmäisen vuosipuoliskon aikana. Konsernin koko hissitoiminnan ja erityisesti Pohjois-Amerikan markkina-aseman huomattavaa vahvistumista merkitsi puolestaan syksyllä 1994 toteutettu Pohjois-Amerikan neljänneksi suurimman hissiyrityksen, Montgomery Elevator Companyn, osto.

Liiketoiminnan maantieteellistä jakautumista pyrittiin tasapainottamaan Yhdysvalloissa, Etelä-Amerikassa ja Aasiassa toteutetuilla yritysostoilla ja yhteistyöjärjestelyillä. Vaikka konsernin liikevaihdosta edelleen yli puolet tuli Euroopasta, Pohjois-Amerikan, Aasian ja

muiden euroopan ulkopuolisten alueiden merkitys oli kasvussa. Maantieteellinen hajautus olikin nyt merkittävässä roolissa, kun muita tukijalkoja ei enää ollut. Euroopassa yhtymän suurin haaste oli edelleen tiukentunut kilpailu hissien ja liukuportaiden huoltotoiminnassa.

Konsernin liikevaihto vuonna 1994 oli 7 661,7 miljoonaa markkaa, mistä hissitoiminnan osuus oli 97 prosenttia. Vuotta aikaisemmin liikevaihto oli ollut 10 812,6 miljoonaa markkaa. Valuuttakurssien muutokset ja siitä aiheutunut Suomen markan vahvistuminen vaikuttivat liikevaihtoon pienentäen sitä. Ilman valuuttakurssien vaikutusta liikevaihto oli vuoden 1993 tasoilla. Konsernin voitto ennen veroja oli 402,7 miljoonaa markkaa. Tuloksen paranemiseen suhteessa liikevaihtoon vaikuttivat yhtäältä se, että hissitoimintaa suhteellisesti huonommin kannattavista toimialoista luovuttiin, toisaalta se, että hissiyksiköissä toiminnan laadun tuloksellinen kehittäminen johti kustannussäästöihin ja tuottavuuden paranemiseen.

Investoinnit tuotantolaitoksiin, kenttätöimintaan, tietotekniikkaan ja tiedonsiirtoon vuonna 1994 olivat arvoltaan 155 miljoonaa markkaa, mikä oli lähes 100 miljoonaa markkaa vähemmän kuin edellisenä vuonna. Investointien voimakkaaseen laskuun vaikuttivat myydyt toimialat sekä poikkeuksellisen pienet korvausinvestoinnit. Lisäksi mittavat investoinnit tuotannon automatisointiin ja uusien tuotteiden valmistukseen olivat loppuunsaatetut. Panostukset tuotekehitykseen olivat 137 miljoonaa markkaa. Kehitystoiminnan painopistealueita olivat olleet hydraulihissit Euroopan markkinoille, keskialueen uusi hissijärjestelmä KONE 7000 SerTrans, eurooppalaisten asuintalohissien modernisointiin soveltuvat tuotepaketit sekä kaukovalvonnan ulottaminen entistä laajemmalle tuotealueelle. Lisäksi kehitettiin runsaasti uusia teknisiä ratkaisuja, jotka lisäsivät tuotteiden käyttövarmuutta.

Vuonna 1994 Kone pääsi otsikoihin myös sen ympärillä pyörineiden ostohuhujen johdosta. Koneesta oli hierottu kauppoja aiemminkin, mutta saksalaisen Thyssenin hylätty ostotarjous pääsi ensimmäisenä julkisuuteen asti. Thyssenin lisäksi halukkaita ostajaehdokkaista olivat maailman suurin hissiyhtiö Otis, Koneen sveitsiläinen kilpakumppani Schindler sekä japanilaiset, hissejäkin valmistavat monialajätit Mitsubishi ja Hitachi. Kauppoja Koneesta ei kuitenkaan syntynyt. Pekka Herlinin poika, Koneen

hallituksen jäseneksi vuonna 1990 tullut Ilkka Herlin, kuvasi käytyjä neuvotteluja normaaliin kapitalismiin kuuluviksi. "Ainahan sitä neuvotteluja käydään"²¹⁹, hän totesi. Neuvottelut olivat ilmeisesti seurausta Koneen sisäisestä henkilöongelmasta. Kone on kautta aikojen ollut vahvasti perheomisteinen, mutta tuolla hetkellä se oli tilanteessa, jossa yksikään Pekka Herlinin viidestä lapsesta ei ollut osoittanut kiinnostusta jatkaa isänsä jälkiä kokopäivätoimisesti. Ilkka Herlinin ohella yhtymän hallituksessa istui Pekka Herlinin vanhin poika Antti. Hän oli tullut hallituksen jäseneksi vuonna 1991.

13.2.9 Kone 1995: Vastoinkäymisiä Italiassa

Vuoden 1995 alussa Koneen toimitusjohtaja vaihtui jälleen. Eläkkeelle siirtyneen Gerhard Wendtin tilalle Koneen johtoon valittiin diplomi-insinööri ja ekonomi Anssi Soila. Soila oli ollut Koneen palveluksessa yhtäjaksoisesti vuodesta 1974 lähtien. Viimeiset kaksi vuotta hän oli toiminut Koneen hissipuolen toimitusjohtajana Brysselissä. Henkilövaihdosten ohella organisaatorakenteessa tapahtui muutoksia. Konserniin kuuluneet viimeiset muita toimialoja edustaneet yhtiöt, KONE Instruments Oy ja KONE Teräsvalimo Oy, myytiin vuoden 1995 aikana. Tästä johtuen Koneen vuoden 1995 liikevaihto 9 523,2 miljoonaa markkaa tuli kokonaisuudessaan hissiliiketoiminnasta. Edellisenä vuonna hissiliiketoiminnan osuus koko liikevaihdosta oli ollut 7 464 miljoonaa markkaa. Liiketoiminnan kasvuksi muodostui 28 prosenttia, mikä oli yhtä paljon kuin Montgomery KONE Inc:n mukanaan tuoma kasvu.

Vuonna 1995 Kone-konsernin tulokseen vaikuttivat poikkeukselliset tekijät. Syksyllä Italiassa tehdyn erityistarkastuksen perusteella varmistui, että Italian tytäryhtiöiden tilinpäätöksissä oli jo muutaman vuoden ajan tehty systemaattisia virheitä. Keskeneräisen tuotannon arvoon oli raportoitu tekaistuja töitä, samoin myyntisaatavat sisälsivät aiheettomia saatavia, eivätkä osto- ja siirtovelat olleet täysimääräisesti kirjattuja. Virheellisellä raportoinnilla oli oleellinen vaikutus tilivuoden tulokseen, sillä Italia oli yhtiön tärkeimpiä markkina-alueita Euroopassa. Italian tapahtumien ja suunniteltua laajempien rakennemuutosten seurauksena tulos jäi huonoksi. Voitto ennen veroja oli vain 186,4 miljoonaa markkaa. Myönteisiä asioita toimintavuonna olivat markkinaosuuksien

²¹⁹ Talouselämä 22/1994, 6.

pitäminen, Mongomeryn tulosodotusten täytyminen ja haltuunoton onnistuminen sekä uusien tuotteiden kehitystyön edistyminen suunnitelmien mukaan.

Koneen päätoimialalle, hissiliiketoiminnalle, on tyypillistä, että se seuraa viiveellä yleistä taloudellista elpymistä. Vuonna 1995 modernisointitilaukset eivät käytännöllisesti katsoen kasvaneet lainkaan edellisestä vuodesta. Kasvu tuli uusista hisseistä ja liukuportaista. Pohjoismaissa uudet tilaukset jäivät edelleen matalalle tasolle, vain teollisuuden erikoisprojektit ja Norjan kasvanut markkinaosuus toivat vähäistä kasvua. Keski- ja Etelä-Euroopassa uusien hissien ja modernisaatioiden kysyntä oli laskeva tai korkeintaan entisen suuruinen. Itäisen Keski-Euroopan markkinoiden kasvu jäi vielä tuleviin vuosiin. Entisen Neuvostoliiton alueella Kone oli kuitenkin johtava tuontihissien toimittaja. Pohjois-Amerikassa sitä vastoin myyntitavoitteet pystyttiin jopa ylittämään. Montgomery KONE Inc:n markkinaosuus Yhdysvalloissa oli noin 20 prosenttia. Kauko-Idässä uusia tilauksia kertyi vuonna 1995 lähes kolmannes enemmän kuin edellisenä vuonna, mutta maakohtaiset heilahtelut olivat voimakkaita. Uusi markkinavaltaus oli Japanin avautuminen yhtiön hydraulihisseille ja liukuportaille. Vahvimmin kasvava markkina-alue oli kuitenkin Kiina. Kilpailu Aasiassa jatkui siis edelleen tiukkana samalla kun asiakkaat vaativat korkeinta mahdollista laatua. Eri markkina-alueiden yksilöllisiin vaatimuksiin vastaamiseksi Koneella oli selkeä toimintatapa. Uusien hissien osalta korit olivat markkinakohtaisia, mutta asiakkaalle näkymättömät komponentit, kuten vaihteistot ja ohjaustaulut olivat globaaleja. Näin komponenttien osalta pystyttiin hyödyntämään globaalit volyymit sekä suunnittelussa että valmistuksessa.

Laadunparannusprosessi jatkui konsernin sisällä. Nyt prosessin painopiste oli ISO 9000 -sertifioinnissa. Toimintojen ohjaukseen liittyvien tietojärjestelmien yhdenmukaistaminen, liiketoimintaprosessien harmonisointi, tuotesarjojen karsiminen, standardointi sekä yhteistyö- ja osallistumisjärjestelmien kehittäminen olivat myös tavoitteita, joihin määrätietoisesti pyrittiin. Tietojärjestelmien uudistustyön tarkoituksena oli pitkällä aikavälillä yhtenäistää konsernin tietohallinto maailmanlaajuisesti. Liiketoimintaprosessien kehittäminen puolestaan suuntautui sekä kustannustehokkuuden että asiakastyytyväisyyden nostamiseen.

13.2.10 Kone 1996 - 1997: Paremmat ajat näköpiirissä

1990-luvulla hissien ja liukuportaiden kysynnän painopiste siirtyi vuosi vuodelta enenevässä määrin Euroopasta ja Pohjois-Amerikasta Aasiaan. Vuonna 1996 jo puolet maailman hissi- ja liukuporrasmarkkinoista oli Aasiassa. Aasian osuutta haluttiin kuitenkin vielä lisätä, mistä johtuen yhtymä oli käynnistänyt tehdasinvestoinnin Kiinassa. Suunnitelma merkitsi Koneen mukaanlähtöä Kiinan yli 30 000 hissien kotimarkkinoille, joilla kasvunäkymät olivat erittäin hyvät. Muilla markkina-alueilla kehitys ja panostukset jatkuivat samansuuntaisina kuin edellisinäkin vuosina. Vastaiskuna Otiksen markkinoille tuomille riisutuille halpahisseille Kone toi vuoden 1996 alkupuoliskolla Euroopan markkinoille kokonaan uuden hissitekniikan ratkaisun. Koko hissialaa koskeva tuoteinnovaatio oli konehuoneeton ja vaihteeton MonoSpace-hissi. Uusi ratkaisu säästi rakennuskustannuksia ja energian kulutusta sekä vähensi ympäristörasituksia. Hissiratkaisu sai markkinoilla erittäin hyvän vastaanoton ja ensimmäiselle vuodelle asetetut tilaustavoitteet ylitettiin.

Vuoden 1996 aikana saatettiin päätökseen joulukuussa 1994 ostetun Montgomery Elevator Companyn ja Koneen Pohjois-Amerikan toimintojen yhdistäminen. Markkina-asemia vahvistettiin myös ostamalla Krupp-konsernin osuus O&K Rolltreppen GmbH:sta. Strategisesti merkittävän 615 miljoonan markan yritysoston seurauksena Kone nousi johtavaan asemaan maailman liukuporrasmarkkinoilla. Liukuportaisiin panostamiseen Konetta veti muun muassa se, että niiden myynnin ennustettiin kasvavan huomattavasti nopeammin kuin hissien. Hissiliiketoiminnan virtaviivaistamisen ja liukuporrasyhtiön oston seurauksena Koneen organisaatorakennetta muokattiin aluejakoon perustuvasta organisaatiosta matriisiorganisaation suuntaan. Maantieteellisen kolmijaon, Eurooppa, Pohjois-Amerikka ja Aasia-Tyynimeri, kanssa matriisissa olivat yhtiön liiketoiminta-alueet eli uushissibisnes, huolto ja liukuportaot.

Konsernin tuloskehitys vuonna 1996 ei ollut yritysjohtoa tyydyttävä. Liikevaihdon kasvu ilman yritysostoa oli noin 500 miljoonaa markkaa ja tulos ennen veroja putosi 124,0 miljoonaan markkaan. Syynä huonoon tulokseen olivat Italian tytäryhtiöiden alunperin arvioitua huomattavasti suuremmat ongelmat sekä uusien hissien alhaisena jatkunut

hintataso Euroopassa. Uusiin hisseihin liittyvän liiketoiminnan kannattavuus oli edelleen huono hinta- ja markkinaosuuskilpailun jatkuessa tiukkana. Omistusosuuksien suhteen vuosi 1996 oli Koneelle historiallinen, sillä ensi kertaa yhtymän hallituksessa istui ulkopuolinen iso omistaja. Vuoden aikana toteutettu O&K Rolltreppenin osto oli rahoitettu suuntaamalla Kruppille osakeanti, minkä seurauksena saksalaisyritys sai Koneen äänivallasta ja osakepääomasta kymmenen prosentin osuuden. Saadun hallituspaikan Koneessa täytti Krupp-konsernin hallituksen puheenjohtaja Gerhard Cromme.

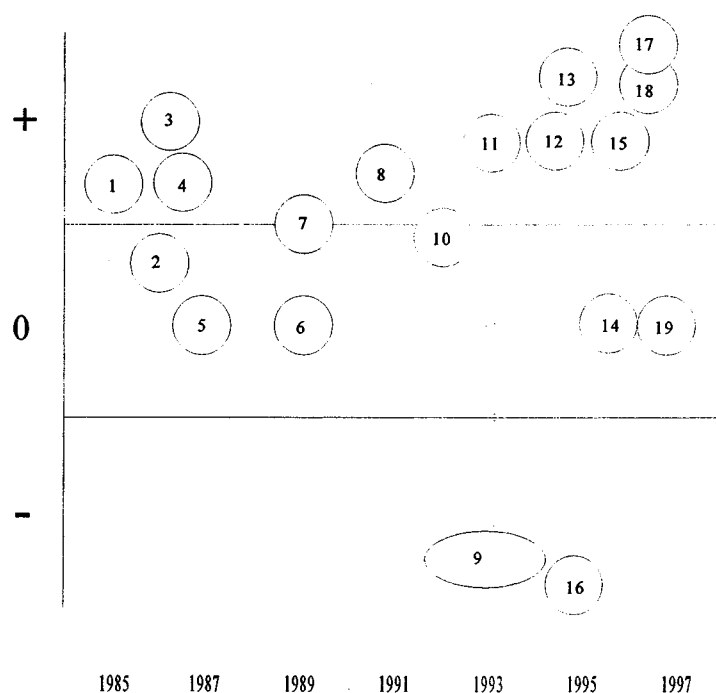
Useiden vaikeiden vuosien jälkeen Kone-konsernin suunta kääntyi vuonna 1997. Vuosikymmenen alkupuolella Koneen päämarkkina-alueen, Euroopan, hissien kysynnästä katosi pysyvästi lähes 40 prosenttia. Syntyneessä tilanteessa yhtymän kustannusrakenne oli liian raskas, mikä johti kannattavuuden heikkenemiseen. Vuonna 1993 aloitetut toimenpiteet kustannusrakenteen keventämiseksi ja kilpailukyvyn parantamiseksi alkoivat nyt tuottaa tulosta. Käännepahtui toimintavuoden 1997 jälkipuoliskolla, jolloin Koneen tuotekehityksen suunta kääntyi nousuun. Muutosohjelmien kärjessä olleet tuotevalikoiman uudistaminen, tuotanto- ja toimitusprosessien virtaviivaistaminen sekä operatiivisten toimintojen harmonisointi ja globalisointi. Lisäksi ympäristönäkökohdat tuotekehityksessä nousivat kiinnostuksen kohteeksi.

Vuoden 1997 kassavirta kehittyi erittäin myönteisesti, mistä oli seurauksena konsernin velan huomattava pieneneminen. Liikevaihto tilikaudelta oli 12 255,2 miljoonaa markkaa eli 15 prosenttia suurempi kuin vuotta aikaisemmin. Kasvusta kuusi prosenttiyksikköä johtui valuuttakurssien muutoksista. Toimintavuoden aikana tehtiin vain joitakin pienehköjä yritysostoja. Konsernin tulos parani jonkin verran edellisestä vuodesta, mutta sitä rasittivat tuotannon siirtoihin ja uudelleenjärjestelyihin liittyneet kustannusvaraukset. Konsernin voitto ennen satunnaisia eriä ja veroja oli 202,1 miljoonaa markkaa.

13.3 Koneen tulokset

Seuraavan sivun janakuviin (KUVIO 37) on merkitty tarkasteluajanjakson tapahtumia, joilla on ollut vaikutuksia yrityksen toimintaan. Kuvion pystyakseli jakautuu kolmeen osaan, joista ylin kuvaa yrityksen kannalta positiivisia tapahtumia. Keskimmäinen,

neutraali alue, kuvastaa tapahtumia, joiden positiivista tai negatiivista vaikutusta ei ole pystytty niiden tapahtumahetkellä määrittelemään. Pystyakselin alaosan negatiiviselle alueelle on puolestaan merkitty ne tapahtumat, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan negatiivisesti. Kuvioon sijoitetut "tapahtumapallot" on numeroitu, ja niihin liittyvät tapahtumat on listattu janakuvion alle. Tämän jälkeen yrityksen tapahtumia ja ominaisuuksia tarkastellaan tähän tutkimukseen valitun viitekehysten puitteissa.



KUVIO 37. Yhteenveto Koneen tapahtumista 1985 - 1997.

1. Yrityksostoja, joiden kautta erityisesti hissiryhmä vahvisti asemiaan.
2. Määrätietoisien saneerauksen seurauksena liiketoiminnan kannattamattomat osat karsittiin.
3. Liukuportaat uudeksi bisnesalueeksi.
4. Yrityksostojen kautta Australian markkinoille.
5. Pekka Herlin hallituksen puheenjohtajaksi. Uudeksi toimitusjohtajaksi Matti Matinpalo.
6. Toimitusjohtajana aloitti Gerhard Wendt.
7. Liiketoiminnan painopistettä siirrettiin pois Euroopasta.
8. Huolto- ja modernisaatiotoimintoihin panostusta lisättiin.

9. Laman vaikutukset liiketoimintaan nähtäisissä.
10. Hissiryhmän pääkonttori Brysseliin.
11. MacGregor-Navire -toimialaryhmän myynti.
12. KONE Cranes, KONE Wood ja GS-Hydro -toimialaryhmien myynnit.
13. USA:n neljänneksi suurimman hissiyrityksen, Montromery Elevator Companyn, osto.
14. Antti Soila Koneen toimitusjohtajaksi.
15. KONE Instruments Oy:n ja KONE Teräsvalimo Oy:n myynnit.
16. Italian tytäryhtiöiden tilinpäätösten virheet paljastuivat.
17. Konehuoneettoman ja vaihteettoman MonoSpace-hissin markkinoille lanseeraus.
18. O&K Rolltreppenin haltuunoton kautta johtavaan asemaan maailman liukuporrasmarkkinoilla.
19. Koneen hallitukseen saksalaisen Krupp-konsernin edustaja.

13.3.1 Kone menestysnäkökulmasta tarkasteltuna

Koneen toiminnalle on luonteenomaista yrityksen omistuksen ja johdon keskittyneisyys sekä toimiminen markkinoilla, joilla voidaan nähdä olevan kaksitahoinen luonne. Koneen päätoimintaa, hissikauppaa, voidaan kuvata toimimiseksi vanhan tuotteen varassa penetroiduilla markkinoilla, kun taas avaramman tulkinnan mukaan uudet tekniset ratkaisut tekevät hisseistä likimain uusia tuotteita jatkaen näin niiden elinkaarta ja laajentaen markkinoita. Kone on koko olemassaolonsa ajan panostanut voimakkaasti kasvuun ja tuotteiden kehittämiseen. Kasvua on haettu uusista, asiakkaiden tarpeet paremmin tyydyttävistä tuoteratkaisuista sekä yrityskaupoista, joilla on pyritty lisäämään markkinaosuutta. Uusi kasvava tuotealue yhtymässä on ollut käytössä olevien laitteiden kunnossapito ja modernisointi. Niiden osuus yhtymän liikevaihdosta on lisääntynyt jatkuvasti tarkasteluajanjaksolla.

Koneen valitsemaan toimintastrategiaan, kansainvälisten yrityskauppojen kautta tapahtuvaan laajentumiseen, liittyy aina omat riskinsä, mutta Koneen tapauksessa suuremmilta pettymyksiltä on välttytty. Suoritetut yritysostot on toteutettu harkiten, eikä toimintaa ole laajennettu toimialoille, joille yrityksellä ei ole ollut mitään annettavaa. Koneessa on myös huomioitu se lähtökohta, että tuotteiden näennäisestä

samankaltaisuudesta huolimatta ostetun yrityksen hallitsevat markkinat voivat erota aikaisemmista ja siten vaatia erilaista lähestymistapaa. Uusille markkinoille siirryttäessä Kone ei olekaan yrittänyt muuttaa kaikkia toimintatapoja hetkessä, vaan muutoksille on annettu aikaa. Yrityksen edustaman toimialan luonne huomioon ottaen sen voidaan katsoa menestyneen. Tarkasteluajanjakson aikana Koneessa hankkiuduttiin eroon eräistä perusliiketoiminnasta irrallisista tuoteyksiköistä, mutta valituilla vahvuusalueilla yritys onnistui säilyttämään kilpailu- ja markkina-asemansa ja jopa vahvistamaan niitä huolimatta kiristyvästä kilpailusta.

Ari Matikan esittämän määritelmän mukaan yritystoiminnan menestymisen takaa toiminnan elinvoimaisuuden ja jatkuvuuden turvaaminen. Vaikka tässä tutkimuksessa menestystä ei ole lähestytty Matikan tavoin yritystoiminnan tunnuslukujen kautta, voidaan Koneessa katsoa toteutuvan molemmat vaaditut ominaisuudet. Koneen toiminta on kautta aikojen pohjautunut harkittuun laajentumiseen, minkä kautta yritys on pystynyt kasvattamaan markkinaosuuttaan. Myös rahoitusrakenne on ollut yrityksen kannalta edullinen. Tarkasteluajanjaksolla Koneen sekä sisäinen että ulkoinen toimintaympäristö ovat muuttuneet huomattavasti. Yritys on pystynyt kuitenkin vastaamaan ajan haasteisiin ja jossain määrin jopa itse ohjailemaan alan kehitystä. Tämä on ollut mahdollista etenkin hissibisneksessä, sillä onhan Kone maailman kolmanneksi suurin hissifirma. Pitkät vahvat perinteet yrityksen omistussuhteissa sekä alalla toimimisessa ovat osaltaan vaikuttaneet menestyksen rakentumiseen.

Petersin ja Watermanin esittelemät kahdeksan menestystekijää toteutuvat Koneen toiminnassa tietyiltä osin. Tosin Koneen harjoittaman liiketoiminnan kansainvälisestä ja maailmanlaajuisesta luonteesta johtuen painotukset eri tekijöiden välillä vaihtelevat, samoin menestystekijöiden sisältö ei ole yhtä tarkkaan analysoitavissa kuin pienempiä yksiköjä tarkasteltaessa. Koneen toiminta tarkasteluajanjaksolla on ollut kasvuhakuista, yhteiseen päämäärään pyrkivää. Toimintahakuisuus ei kuitenkaan ole ollut Petersin ja Watermanin kuvaamaa lyhyttempoista ja kokeiluihin perustuvaa, vaan pikemminkin hallittua ja harkittua. Eri liiketoimintaryhmien muodossa toiminta on jakautunut pienempiin osa-alueisiin, mutta kokonaistoimintaa on leimannut omistajajohdon suhteellisen tiukka valvonta. Myöskään epämuodollinen ja vapaa viestintä ei toiminnan laajuudesta johtuen

ole ollut Koneessa mahdollista muutoin kuin toimintayksiköiden sisällä. Asiaksläheisyys, laatu ja luottamus korostuvat Koneen toiminnassa, mutta uutta sisältöä ne ovat saaneet lisääntyneiden kunnossapito- ja modernisaatiotoimintojen kautta. Aikaisemmin Koneessa vallalla ollut teknologia- ja tuotantokeskeisyys on muuttunut asiakkaan kokonaisvaltaiseen palvelemiseen, mikä myös takaa toiminnan jatkuvuuden. Asiakaspalveluun on pakottanut myös asiakaskunnan eriytyneet tarpeet eri puolilla maailmaa. Enää ei ole mahdollista tuottaa standardituotteita kaikille asiakkaille, vaan asiakkaiden yksilölliset toiveet on pystyttävä huomioimaan ja vastaamaan niihin. Koneessa myynti, markkinointi, valmistus, suunnittelu ja kehitystoiminta ovatkin läheisessä yhteydessä toisiinsa ja asiakkaisiin. Asiakaskeskeisyydestä kertoo myös konkreettinen toiminnan siirtäminen lähemmäksi asiakkaita.

Vaikka Kone on suuri kansainvälinen konserni, saa siitä helposti kuvan pienenä ja vaatimattomana perheyriksenä. Tätä taustaa vasten Koneessa toteutuvat myös Petersin ja Watermanin kuvaamat itsenäisyys ja yrittäjyys sekä tuottavuuden kohottaminen ihmisten avulla. Itsenäisyys ja yrittäjyys korostuvat tuoteyksiköiden muodossa sekä tuotekehitystyön suhteen. Eri tuoteyksiköille on annettu vapaus toimia. Korkeammalta taholta asioiden kulkuun on puututtu vain silloin, kun asetettuja tavoitteita ei ole pystytty saavuttamaan tai jos alalla on tapahtunut huomattavia strategisia muutoksia. Tämä kuvastaa luottamusta työntekijöitä kohtaan. Työntekijöille Koneen edustama yrityskulttuuri on ilmeisen palkitseva, sillä monilla avainasemaan nousseilla henkilöillä on takanaan pitkä työhistoria Koneen palveluksessa. Koneen pitkät perinteet hissi- ja nostolaittebisneksessä ovat luoneet sen yhteisen arvopohjan, jolle yrityksen toiminta perustuu. Petersin ja Watermanin kuudes menestystekijä, lestissään pysyminen, on toteutunut Koneen osalta mitä suurimmassa määrin. Yritys on vuosien saatossa laajentanut toimintaansa ja lisännyt markkina-alueitaan harkitusti lähinnä yritysostojen kautta. Vaikka yrityksen piiriin on kuulunut useita eri tuoteryhmiä, ei se ole koskaan halunnut vaarantaa perusliiketoimintaansa. Yksinkertaisten muotojen sekä samanaikaisen tiukkuuden ja väljyyden periaatteet kuvastuvat Koneen toiminnassa puolestaan vahvan omistajajohdon kautta. Ylin operatiivinen johto on pienen piirin hallinnassa toiminnan kansainvälisestä luonteesta huolimatta. Ylin johto valvoo toimintaa, mutta tuoteyksiköille annetaan suhteessa suuri toimintavapaus. Koneen toiminta on ollut kautta aikojen hallittua, tarkasti ohjattua, mutta samalla joustavaa.

Petersin ja Austinin näkemyksen mukaan menestyksekkään yritystoiminnan perustan muodostaa kiertävä johtamistapa, joka tarkoittaa johtajan laskeutumista asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden merkittävien sidosryhmien pariin. Koneen tapauksessa kiertävän johtamistavan toteutumista on vaikea arvioida toiminnan laajuudesta johtuen, mutta vuosia kestäneestä menestyksekkäästä toiminnasta päätellen on ilmeistä, että tuoteryhmien ja tulosityksiköiden johdolla on läheinen kosketus kaikkiin merkittävimpiin sidosryhmiin. Koneen toiminnasta on myös löydettävissä piirteitä kaikista Danny Millerin esittelemistä neljästä menestyjästä. Yrityksen toimintaa kuvaa osaltaan tietty ammattimiesmäisyys, jonka kautta pyritään sekä laatu- että kustannusjohtajuuteen. Kone voidaan nähdä myös rakentajana, uusia tuotteita ja menetelmiä luovana pioneerina sekä imagon luoja. Millerin kuvaamat uhkakuvat eivät kuitenkaan toteudu Koneen kohdalla, mikä on yrityksen kannalta myönteinen seikka. Vaikuttavina tekijöinä siihen, että Kone on pystynyt välttämään epäonnistumiseen ja tuhoutumiseen johtaneet kehityskulut, ovat olleet yrityksen koko sekä toimiva johto, joka on pitänyt ohjat tiukasti käsissään ja suunnannut toiminnan intensiteetin yrityksen edun mukaisesti.

13.3.2 Kone johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna

Koneen pitkän historian ajan sen ehkä merkittävimpanä peruspilarina on toiminut omistajajohto. Herlinien suvun hallinta on näkynyt Koneen toiminnassa, mikä on tuonut mukanaan myös monia etuja. Omistajajohdon eduksi voidaan lukea muun muassa selkeä ja määrätietoinen kontrolli, jonka avulla valittu strategia on pystytty viemään läpi koko organisaatiossa. Omistajajohto ei ole myöskään sortunut ottamaan liian isoja riskejä silloinkaan, kun on ollut pakko kasvaa. Koneen johtoa kuvatessa on kuitenkin syytä muistaa, että omistajasuvun edustajien lisäksi johtajistoon kuuluu myös ulkopuolisia, yrityksessä pitkään palvelleita henkilöitä. Herlinien suvun edustus on vahvimmillaan yhtiön hallituksessa, kun taas toimitusjohtajana toimii suvun ulkopuolinen henkilö. Tuoteryhmien toimitusjohtajat eivät myöskään ole Herlinejä. Vaikka Koneen tapauksessa johtajuus on vaikeasti liitettävissä yhteen ainoaan henkilöön, käsitellään tässä tutkimuksessa johtajuutta Herlinien suvun näkökulmasta.

John P. Kotterin tuloksellisen johtajuuden vaatimuksia tarkasteltaessa on muistettava Koneen olemassaolon pitkä historia sekä Herlinien suvun vahva asema yrityksen johdossa. Näihin seikkoihin nojautuen monet Kotterin kuvaamat tuloksellisen johtajuuden vaatimukset ovat helposti liitettävissä Koneeseen. Pitkästä toimintahistoriasta ja perinteistä johtuen on ilmeistä, että yrityksen johdolla on laaja ja monipuolinen tietämys yritystä sekä sen edustamaa toimialaa koskevista asioista. Samoihin syihin vedoten myös johdon maine ja näyttö liikkeenjohtajana on tullut todistettua. Koneen toiminta on tänä päivänä henkilöitynyt hyvin pitkälti yhtymän hallituksen puheenjohtaja Pekka Herliniin. Hänen rooliaan ja toimintatapojaan tarkasteltaessa voidaan johtajuuden taustalta löytää tuloksellisen johtajuuden ominaisuuksia. Pekka Herliniä on kuvattu keskustelijaksi ja kuuntelijaksi, joka muodostaa näkemyksensä vallitsevista asiantiloista vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Hänellä on myös kyky delegoida tehtäviä ja antaa vastuuta. Tämä kuvastaa hänen kykyään arvostaa yrityksen työntekijöitä sekä mieltymystään paneutua yrityksen strategiseen suunnitteluun. Pekka Herliniä on kuvattu vahvaksi persoonaksi, mikä osaltaan tukee hänen johtajan rooliaan. Koska Koneen kohdalla on kysymys lähes 80-vuotiaasta perheyrityksestä, on selvää, että Herlinien suvun edustajilla on motivaatiota sekä syvälle ankkuroitunut tarve johtaa yritys menestykseen.

Koneen osalta ei voida puhua Warren Bennisin ja Burt Nanuksen esiin nostamasta ajatuksesta, että johtajuutta ilmentäisi vallan puute. Koneessa toiminta on ollut pikemminkin päinvastaista. Sen toimintaa on ohjannut erittäin voimakas omistajajohto. Koneen johdon arviointi Bennisin ja Nanuksen esittelemien neljän johtajan pätevyysalueen kautta on kuitenkin vaikeaa, sillä yritys on kokonaisuudessaan laaja ja kansainvälinen, eikä ylin johto ole näin ollen läheisessä suhteessa suorittavaa työtä tekeviin työntekijöihin. Omalla tasollaan johdon voidaan kuitenkin katsoa onnistuneen toteuttamaan Bennisin ja Nanuksen esittelemien neljän strategian sisältöä, mutta niiden toteutumiseen merkittävästi vaikuttavana tekijänä on myös yhtiön pitkät perinteet.

Johtajuutta Koneessa kuvastaa vastuun jakaminen, mikä on liitettävissä Kouzesin ja Posnerin tuloksellisen johtajuuden kolmanteen määritelmään, toimintamahdollisuuksien antamiseen. Tähän liittyy läheisesti myös rohkaiseminen yhteistyöhön asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Tarkasteltaessa Pekka Herliniä Koneen johtajana voidaan

useimpien Mintzbergin esittelemien johtajan työroolien katsoa toteutuvan hänen kohdallaan. Henkilöstösuhde- ja tiedonkäsittelyrooleista korostuvat keulakuvan ja valvojan/tarkkailijan roolit. Erityisen voimakkaina esille nousevat kuitenkin päätöksentekoroolit. Näiden roolien muodossa Pekka Herlin tulee esille perheyrittäjän puolesta taistelevana toimijana, joka pyrkii aina yrityksen kannalta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Laajan ja perusteellisen yritystä koskevan perustiedon omaavana hänellä onkin hyvät edellytykset toimia päätöksentekorooleissa. Karismallaan hän saa toimilleen myös uskottavuutta.

13.3.3 Kone sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna

Koneen toiminnan monitahoisuudesta ja laajuudesta huolimatta yrityksen toiminnan kannalta merkittävimmät sidosryhmät on melko helposti nostettavissa esille. Ne ovat asiakkaat, työntekijät ja operatiivinen johto. Asiakkaiden merkitys Koneen ehkä tärkeimpänä sidosryhmänä on korostunut vuosien saatossa. Kiristynyt kilpailu sekä kunnossapidon ja modernisaation lisääntynyt merkitys ovat nostaneet asiakkaat aivan erityiseen asemaan. Myös markkina-alueen levittäytyminen esimerkiksi Aasiaan on tuonut mukanaan uusia ja erityisen vaativia asiakkaita, joiden palvelemisen Kone näkee haasteena sekä itselleen että edustamalleen alalle. Koneessa, kuten muissakin tuotanto- ja palveluyrityksissä, myös työntekijöiden merkitys tuloksen tekemisessä on huomioitu. Tämä asettaa haasteita erityisesti johdolle, jonka tehtävänä on sijoittaa oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin siten, että myös yrityksen etu tulee huomioiduksi. Toiminnan maantieteellisestä hajanaisuudesta johtuen johdon on kyettävä toimimaan samaan suuntaan ja koko organisaation parhaaksi.

Koneen toiminta täyttää pääpiirteissään Steven N. Brennerin esittelemät sidosryhmäteorian pääperiaatteet, joiden mukaan yritysjohto toimii välittäjänä sidosryhmien ja organisaation välillä huomioiden sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset. Tätä taustaa vasten Archie B. Carrollin johtamismalleista Koneen toiminta sijoittuu amoraalisen ja moraalisen johtajuuden välimaastoon. Pääosin Kone toimii liiketaloudellisten realiteettien ohjaamana, mutta juuri sidosryhmien huomioimisen kautta toiminnassa on erotettavissa etiikan vaikutteita.

13.3.4 Yhteenveto Koneen tuloksista

Tarkasteltaessa Koneen toimintaa viitekehysten puitteissa voidaan yrityksen katsoa menestyneen verrattain hyvin. Suurelta osin menestys on ollut tiukan omistajajohtajuuden sekä sidosryhmäajattelun onnistuneen sisäistämisen tulosta. Koneessa johtajuus on aina ollut poikkeuksellisessa asemassa johtuen sen tiiviistä suhteesta omistajuuteen. Tosin tutkimuksen tarkasteluajanjakson lopulla yrityksen hallitukseen nousi ensimmäistä kertaa sen historian aikana suvun ulkopuolinen edustaja. Hallituspaikka oli seurausta omistussuhteiden muutoksesta, joka vielä tässä vaiheessa jäi kymmeneen prosentin suuruiseksi. Yrityksen tulevaisuutta mietittäessä merkittävää on, missä määrin Herlinien seuraava sukupolvi on halukas jatkamaan yrityksen johtopaikoilla. Tällä hetkellä yhtiön hallituksessa istuvat Pekka Herlinin ohella hänen poikansa Ilkka ja Antti.

Koneen menestystä ja tulevaisuuden mahdollisuuksia arvioitaessa on myös huomioitava toimialan luonne. Kone toimii tällä hetkellä päätuotealueinaan hissit ja liukuportaat. Molemmat yrityksen edustamat tuoteryhmät ovat suhdanneherkkiä, mistä johtuen niiden rinnalle on voimakkaasti nostettu panostaminen huoltoon ja modernisaatioon. Tuotteet ovat lisäksi korkeaa teknologiaa vaativia, mistä johtuen kilpailutilanne alalla saattaa muuttua hyvinkin herkästi uuden tuoteinnovaation tai teknisen ratkaisun myötä. Osa koneen menestyksestä voidaan lukea myös sen laajan tuotekehitystoiminnan hyväksi. Jatkuvan kehittämisen periaatteet sisäistäen yritys on pystynyt säilyttämään asemansa alansa kärkinimenä. Viimeisimpänä osoituksena tuotekehitystoiminnan saavutuksista voidaan mainita konehuoneeton ja vaihteeton MonoSpace-hissi. Martti O. Hosia kuvasi Konetta vuonna 1985 luotettavana ja laadukkaana hissiyrityksenä, mikä näkemys vain vahvistui tutkimuksen myötä.

14 VAISALA

Seuraavassa esitellään Martti O. Hosian näkemys Vaisalasta, sen menestystekijöistä ja johtaja Yrjö Toivolasta vuonna 1985. Hosian kuvaamia johtajan ominaisuuksia tarkastellaan johtajan pään avulla. Vuoden 1985 tilannekuvausta seuraa yrityksen vuosien 1985 - 1997 kehitystarkastelu.

14.1 Vaisala ja Yrjö Toivola Hosian mukaan vuonna 1985

Vaisala on meteorologian professori Vilho Väisälän vuonna 1936 perustama yritys, jonka toiminta-ajatus on kiteytettävissä sanoihin: ratkaisuja mittausongelmiin. Vuonna 1985 Vaisala oli edelleen perustajasuvun omistuksessa ja sellaisena se myös halusi pysyä. Vuodesta 1969 lähtien Vaisalalan toimitusjohtajana oli toiminut Yrjö Toivola. Hän oli tullut Vaisalaan heti diplomi-insinööriksi valmistuttuaan vuonna 1955. Toivolan tie toimitusjohtajan paikalle kulki tutkimusjohtajan, Argentiinan tytäryhtiön käynnistäjän ja sen toimitusjohtajan sekä emoyhtiön apulaistoimitusjohtajan tehtävien kautta.

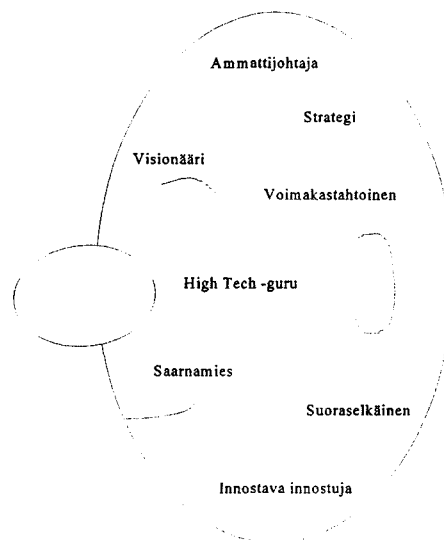
Vaisalalan voitiin katsoa olevan suuryhtiö omalla kapealla toimialallaan. Yrityksen kansainvälistymisaste oli Suomen mittakaavassa huomattava. Suomen tuotannosta 95 prosenttia vietiin 80 eri maahan. Tytäryhtiöitä Vaisalalla oli Argentiinassa, Iso-Britanniassa, Japanissa ja Yhdysvalloissa. Uusien yhteistyökumppaneiden etsintä oli jatkuva projekti, johon Vaisala panosti voimakkaasti ja määrätietoisesti. Pystyäkseen paremmin palvelemaan laajalle levinnyttä asiakaskuntaansa se oli valmis investoimaan myös ulkomaisiin toimintayksiköihin. Toivolan näkemyksen mukaan mittavat sijoitukset tutkimukseen ja tuotekehitykseen, markkinointiin ja henkilöstön kehitykseen olivat tekijöitä menestyksen takana.

Ensiluokkaiset ja ainutkertaiset tuotteet muodostivat Vaisalalan tukirangan. Näitä olivat muun muassa digitaalinen ilmapuntari, radiosondit, automaattiset sääasemat sekä kosteusmittarit. Yrjö Toivolan näkemyksen mukaan hyvä tuote oli ainutlaatuinen, sillä ei ollut kilpailua ja sen hintaa asiakas ei kysynyt. Ainutlaatuisiin tuotteisiin, korkeaan laatuun, kasvuun ja kannattavuuteen Vaisala pyrki tutkimuksella, johon yrityksessä panostettiin

huomattavia summia rahaa. Tätä kuvasti myös henkilöstön jakautuminen yhtiössä. Palveluksessa olleista 400 työntekijästä sata oli työssä tutkimuslaboratoriossa. Tutkimustyön ohella yritysjohto kannusti työntekijöitään luovuuteen, joka nousi yhtä merkittäväksi innovatiivisuuden ja tehokkuuden lähteeksi kuin taloudellisia panostuksia vaatinut tutkimustyö. Organisaation jäykkyyttä vastaan taisteltiin jatkuvalla koulutuksella. Johtamista Yrjö Toivola kuvasi tavoitteiden antamiseksi. "Korkeammalla tasolla ihmisen käyttäytymistä voi ohjata vain mielikuvilla ja visioilla"²²⁰, Toivola kommentoi. Sisäisen kurin tuli kuitenkin olla hyvä, jotta talous pysyi halutuissa raameissa. Taloudellisen tasapainon vallitessa yhtiö pystyi keskittymään siihen, mitä varten se oli olemassa eli asiakkaiden ongelmiin.

Alla olevaan kuvioon (KUVIO 38) on koottu Yrjö Toivolan johtajan ominaisuudet Martti O. Hosian näkemyksen mukaan.

*Kaikki yritykset, myös teollisuusyhtiöt, ovat loppujen lopuksi palveluyrityksiä.*²²¹



KUVIO 38. Yrjö Toivolan johtajuusprofiili Hosian mukaan.

²²⁰ Hosia 1985, 130.

²²¹ Hosia 1985, 130.

14.2 Vaisala 1985 - 1997

Vaisalan kehitystarkastelu vuosilta 1985 - 1997 on synteesi Kauppalehti Option, Suomen Kuvalehden ja Talouselämän artikkeleista sekä yrityksen vuosikertomuksista. Lisäksi satunnaisesti on käytetty muita lähteitä, jolloin näihin on viitattu erikseen. Kehitystarkastelua seuraa yrityskohtaiset tulokset.

14.2.1 Vaisala 1985 - 1986: Mielenkiinto sääilmiöitä ja ilmakehän muutoksia kohtaan herää

Tilikausi 1985/86 oli Vaisalan historian 50. toimintavuosi. Vuonna 1936 perustetun yhtiön toiminnan alku oli sikäli poikkeuksellinen, että ensimmäinen tilaus toimitettiin kotimarkkinoiden sijasta Yhdysvaltoihin. Viennin osuus kokonaistuotannosta oli ensimmäisenä toimintavuonna peräti 95,5 prosenttia, eikä siinä ole sen jälkeen tapahtunut suuriakaan muutoksia. Vuonna 1985/86 Vaisalan tilauskannasta yli 95 prosenttia muodostui kansainvälisten yritysten ja yhteisöjen tilauksista. Tuotteita toimitettiin lähes sataan eri maahan. Liikevaihtoa tilivuodelta kertyi 149,7 miljoonaa markkaa ja tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja oli 14,5 miljoonaa markkaa. Vaisala oli säilyttänyt asemansa maailman johtavana meteorologisten havainnointisysteemien ja -laitteiden valmistajana. Yhtiön pääkonttori ja tehdas sijaitsivat Vantaalla. Tytäryhtiöitä Vaisalalla oli viisi. Uusin niistä oli Australiaan perustettu Vaisala Pty. Ltd. Yhtiön toimitusjohtajana toimi edelleen vuonna 1955 taloon tullut Yrjö Toivola. Hän oli Vaisalan historian kolmas toimitusjohtaja, ensimmäinen ei-Väisälä²²².

Maaliskuussa 1986 päättyneen tilikauden aikana Vaisalassa oli saatettu loppuun yhtiön sisäinen rakenneuudistus. Tuotantotoiminta oli jaettu kolmeen tulosityksikköön, jotka olivat Luotausjärjestelmät, Sääasemajärjestelmät ja Anturijärjestelmät. Kaikilla yksiköillä oli oma tutkimus- ja tuotekehitys- sekä markkinointi- ja tuotantotoimintansa. Yhteisinä tukitoimintoina säilyivät laaduntarkkailu-, kehitys- ja rahoitustoiminnot sekä kansainvälisten toimintojen organisointi. Uudistuksen yhteydessä kiinnitettiin erityisesti huomiota laadun parantamiseen niin tuotteiden suunnittelun ja valmistuksen kuin myös

²²² Fakta 6 - 7/1985, 8.

henkilöstön ja koko yhtiön osalta. Suoritetulla rakenneuudistuksella pyrittiin parantamaan yhtiön kykyä palvella asiakkaita entistä paremmin.

Alaa koskevinä tunnusomaisina piirteinä toimintakaudelle 1985 - 1986 olivat yhä laajeneva mielenkiinto sääilmiöitä kohtaan sekä pyrkimys pystyä yhä paremmin ennustamaan säätä ja tulevia ilmakehän muutoksia. Erityisesti huomio kohdistui saastepäästöihin ja niiden maailmanlaajuiseen luonteeseen. Konkreettisesti tämä tuli esille vuonna 1985 tapahtuneen Tshernobylin ydinvoimalaonnettomuuden yhteydessä. Kasvava kiinnostus ympäristön tilaa ja ilmakehän muutoksia kohtaan oli nähtävissä myös erilaisten kansallisten ja kansainvälisten saastepäästöjä rajoittavien ohjelmien yleistymisenä. Vaisalakin osallistui näihin hankkeisiin. Se oli mukana 18 Euroopan maan ja Euroopan yhteisön muodostamissa EUREKA ohjelmissa (EUROTRAC ja EUROMAR), joiden tarkoituksena oli tutkia ja seurata ilman ja merien saastumista. Nämä ohjelmat edesauttoivat Vaisalaa saavuttamaan uutta tietämystä ja kehittämään uusia ympäristön mittausjärjestelmiä koskien saastepäästöjen mittauksia ja päästöjen vaikutuksia ympäristöön.

Vuonna 1985 Vaisala teki riskipitoisen investoinnin ostaessaan Coloradolaisen Tycho Technology Inc.:n. Oston tarkoituksena oli Yrjö Toivolan sanojen mukaan ostaa "high tech start up company", joka yhdessä Vaisalan vanhojen tuotteiden kanssa olisi tarjonnut kilpailukykyisen laiteyhdistelmän Amerikan markkinoille tarjottavaksi. Ostotilanteessa oli kuitenkin jo selvää, että Tycho tulisi vaatimaan miljoonien dollarien panostuksen, ennen kuin siitä tulisi kypsä bisnes. Tychon osto kuvasti osaltaan Vaisalan toimitusjohtaja Yrjö Toivolan ajattelutapaa. Hänen mukaansa yritysjohton pitää elää "pii kertaa" nykyistä suuremmissa puitteissa. Suurempien ympyröiden harjoittelu etukäteen luo valmiuksia kohdata tulevaisuuden haasteet. Kasvu olikin Vaisalan toiminnan avainsanoja. Toivolan mukaan ei ollut oikein, että yritys heittäytyi helppoon elämään ja pysyi tietyssä koossa. Yritysjohton velvollisuus oli toteuttaa kasvua, jos se suinkin oli mahdollista. Muutoksiakaan ei saanut pelätä, sillä uudet kuviot loivat uusia mahdollisuuksia.²²³

Vaisala oli tunnettu huomattavista investoinneista tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Vuonna 1986/87 yhtiö sijoitti tähän tarkoitukseen 18 prosenttia liikevaihdostaan. Yrjö

²²³ Fakta 6-7/1985, 9 - 10.

Toivola oli tutkimustoiminnan vankkumaton puolestapuhuja. Hänen huolestuneisuutensa heikosta teknologisesta asemasta ei ulottunut ainoastaan oman yrityksen piiriin, vaan kattoi koko suomalaisen yritystoiminnan. Suomessa oltiin Toivolan mukaan tilanteessa, jossa menneisyydellä oli yliote sekä nykyisyydestä että tulevaisuudesta. Hän vertasikin Suomen kaltaista pientä maata pieneen yritykseen, joka oli pakotettu jopa yli-investoimaan tutkimukseen ja tieteentekoon pysyäkseen kehityksessä mukana. Saavutetuista eduista puhuminen oli unohdettava ja suunnattava katseet tulevaisuuteen, uuden kehittämiseen ja innovaatioiden nopeaan hyödyntämiseen.²²⁴ Uuden luominen ei kuitenkaan aina hoitunut kädenkäänteessä, vaan se vaati sitoutumista ja kärsivällisyyttä. Vaisalassa aikaa ideasta tulokseen kului tyypillisesti kymmenen vuotta.

50. toimintavuotensa kunniaksi Vaisala esitti Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) erityisjärjestö Maailman Ilmatieteen Järjestölle (World Meteorological Organization, WMO) halukkuutensa tukea maailmanlaajuisesti alan kehitystä ja tutkimustoimintaa. Genevessä toimiva WMO hyväksyi Vaisalán tarjouksen, minkä seurauksena perustettiin Prof., fil. toht. Vilho Väisälán palkinto. Palkinnon tarkoituksena on rohkaista sääinstrumenttien ja havaintomenetelmien tutkimusta, joka tukee WMO:n toimintaa. Vuosittain jaettava palkinto koostuu diplomista, mitalista sekä palkintosummasta, ja sen myöntää WMO kansainvälisen palkintolautakunnan suosituksen perusteella. Palkinto jaettiin ensimmäisen kerran syyskuussa 1986.

14.2.2 Vaisala 1986 - 1988: Taloudellinen epävarmuus lisääntyy maailmassa

Kansainvälisyydestään johtuen Vaisalán liiketoiminta on koko olemassaolonsa ajan ollut herkkä maailmanmarkkinoilla tapahtuneille muutoksille. Jo pelkästään valuuttakurssien vaihtelut ovat näkyneet suurinakin heilahteluina liikevaihdon ja tuloksen kehityksessä. Maailmanlaajuisen taloudellisen laman seuraukset ovat olleet sitäkin kokonaisvaltaisemmat. Vaisalán asiakaskunta on koostunut etupäässä valtionhallinnoista, ja myynti pohjautunut suurelta osin kansainvälisiin sopimuksiin perustuvaan sää- ja ympäristöhavaintotoimintaan. Byrokraattisuudesta johtuen kaupanhieronta on ollut usein hidasta, mutta jatkoakat varmoja. Tämä on taannut Vaisalán liiketoiminnalle tiettyä

²²⁴ Fakta 9/1986, 70 - 72.

varmuutta, mutta talouden heilahtelut ovat heijastuneet suoraan asiakkaiden investointihalukkuuteen ja -aikatauluihin. Vuonna 1986/87 tilanne maailmanmarkkinoilla oli murrosvaiheessa. Monien maiden taloudellinen tilanne oli heikko, mikä johti siihen, että investointeja kohdistettiin lähinnä perusinfrastruktuurin ylläpitämiseen.

Sekavassa maailmantaloudellisessa tilanteessa Vaisala onnistui kuitenkin pitämään pintansa ja säilyttämään, jopa vahvistamaan, asemaansa alansa kärkinimenä. Yhtiö jatkoi huomattavia investointeja uuden teknologian kehittämiseksi. Kansainvälisten laatustandardien saavuttaminen asetettiin koko yhtiön yhteiseksi tavoitteeksi, ja järjestelmällinen toiminta vaadittavien kriteerien täyttämiseksi aloitettiin. Lisäksi panostettiin kansainvälisten toimintojen koordinointiin sekä uuden tytäryhtiön, Tycho Technology Inc., toiminnan kehittämiseen. Tytäryhtiöverkostoa laajennettiin perustamalla joulukuussa 1986 Vaisala GmbH Hampuriin Saksan liittotasavaltaan. Saman vuoden syyskuussa toimintansa aloitti myös neljän yrityksen kanssa jaettu toimisto Pekingissä Kiinassa, tosin Vaisala oli palvellut kiinalaisia asiakkaita jo vuodesta 1952 lähtien. "Kiina on meille mielenkiintoinen markkinakohde, koska siellä parhaillaan uudistetaan lentokenttiä suihkukoneiden aikaan ja kenttien on täytettävä turvallisuusvaatimukset. Odotamme tilauksia jo ensi vuoden aikana"²²⁵, kuvaili toimitusjohtaja Yrjö Toivola Kiinan markkinatilannetta toiveikkaana.

Vuoden 1986/87 liikevaihto (146,2 Mmk) jäi maailmantaloudessa tapahtuneiden notkahdusten sekä yhtiön tekemien huomattavien investointien johdosta hieman edellisvuotta alhaisemmalle tasolle. Kokonaisliikevaihdosta lähes puolet tuli emoyhtiön ulkopuolelta. Liikevaihdon tavoin tuloskehitys kääntyi laskuun painuen lopulta 18,1 miljoonaa markkaa tappiolliseksi ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja.

Vuoden 1987/88 aikana yhtiön liikevaihto kasvoi 20 prosenttia ollen tilivuoden lopussa 174,9 miljoonaa markkaa. Myös yhtiön tulos parani, mutta jäi edelleen alhaiseksi. Tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja oli 7,4 miljoonaa markkaa. Yhtiössä liikevaihdon kasvun katsottiin johtuvan menestyksekkäistä sijoituksista teollistuneiden maiden markkinoille. Jo 1980-luvun alkuvuosina Vaisala oli perustanut tytäryhtiöitä tärkeimpiin teollisuusmaihiin

²²⁵ Talouselämä 41/1986, 11.

ja siten jo aikaisessa vaiheessa varmistanut läsnäolonsa näillä markkinoilla. Erityisen hyvänä kehitys jatkui Pohjois-Amerikan, Japanin ja Euroopan markkinoilla. Pohjois-Amerikan osuus kokonaisymyynnistä kohosi yli neljännekseen.

Hyvän tuloskehityksen tahdittamana yhtiön toiminta jatkui pitkälti samoilla linjoilla. Tutkimukseen ja tuotekehitykseen, samoin kuin asiakkaan kokemaan laatuun ja palveluun panostettiin voimakkaasti. Lisäksi automaation ja tietotekniikan yleistyminen toivat oman lisänsä yhtiön kehitykseen. Tietotekniikka mahdollisti suurempien tietomäärien käsittelyn. Lisäksi monia toimintoja voitiin automatisoida ja siten tehostaa. Henkilöstön koulutukseen ja tarpeeseen tietotekniikan yleistyminen asetti myös uusia haasteita.

Tarkasteltaessa teknologia-alan kehittymistä pitkällä aikavälillä merkittävä muutos aikaisempaan oli teollisuuden raaka-ainetarpeen huomattava väheneminen ja raaka-aineiden hintojen lasku. Esimerkiksi Vaisalan kaltaisessa yrityksessä raaka-ainemääriä ei laskettu enää tonneissa vaan kilogrammoissa. Tämän suuntainen muutos vaikutti kehitysmaiden rooliin raaka-aineiden tarjoajina huonontaan niiden mahdollisuuksia investoida oman infrastruktuurin luomiseen. Tätä kautta vaikutukset oli nähtävissä myös Vaisalan tuotteiden laskevassa kysynnässä ko. markkinoilla. 1980-luvun puolivälissä alkanut valuuttojen voimakas heilahtelu jatkui myös vuonna 1987/88. USA:n dollari menetti arvoaan suhteessa markkaan 10 prosenttia ja oli toimintavuoden lopussa arvoltaan 38 prosenttia alhaisempi kuin kolme vuotta aikaisemmin. Vaisalan liikevaihtokin oli valuuttojen heilahtelun seurauksena 6 prosenttia alhaisempi, mikä oli suhteellisesti suuri keinotekoinen muutos liiketoiminnan tunnusluvuissa.

14.2.3 Vaisala 1988/89: Toiminnan painopiste tuotteiden ja teknologioiden kehittämisessä

Oma tuotekehitys ja määrätietoinen markkinointi ylläpitivät kasvua vuonna 1988/89 kaikissa yrityksen tulosyksiköissä. Konsernin liikevaihto kasvoi neljänneksen kohoten uudelle sataluvulle 217,6 miljoonaan markkaan. Konsernin tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja oli 6,5 miljoonaa markkaa. Tulosta rasittivat Yhdysvalloissa toimivan tytäryrityksen Tycho Technology Inc.:n voimakkaana jatkuneet tutkimus- ja

markkinointipanostukset sekä siitä johtuneet toimitusten viivästymiset. Samoin tulosta rasitti Argentiinan tytäryhtiö Vaisala S.A.:n heikko tulos, joka oli seurausta maan taloudellisesta tilanteesta.

Kokonaisuudessaan yrityksen toiminta kehittyi tilikauden aikana suunnitelmien mukaan myönteisesti. Muun muassa Australian, Iso-Britannian ja Uuden-Seelannin ilmatieteen laitokset päättivät siirtyä käyttämään Vaisalan laitteistoja kaikilla radiosondiasemillaan. Vaisalan päämarkkina-alueita vuonna 1988/89 olivat Länsi-Eurooppa ja Pohjois-Amerikka. Näiden osuus liikevaihdosta oli lähes kaksi kolmasosaa. Muita merkittäviä kohteita olivat Intia, Australia, Japani ja Kiinan tasavalta. Afrikassa, Etelä-Amerikassa ja öljyntuottajamaissa (OPEC) kysyntä ei elpynyt siltä matalalta tasolta, jolle se asettui vuonna 1986/87 öljyn hinnan jyrkän putoamisen seurauksena. Yhtiön kasvu oli siis peräisin teollisuusmaista ja eräistä huomattavista sopimuksista Aasian alueen kehittyviin maihin. Kaikkiaan toimituksia tapahtui 83 maahan.

Vaisala jatkoi voimakasta panostusta tuotteiden ja teknologioiden kehittämiseen. Tycho Technology Inc. kehitti täysin uutta kaukomittaukseen perustuvaa havaintomenetelmää, samalla kun emoyritys osallistui Euroopan COST- ja EUREKA-nimisiin teknologiaohjelmiin. Näissä kehitettiin liikenteen turvallisuuteen ja ympäristön mittaukseen liittyvää osaamista. Myös useita uusia ja parannettuja tuotteita tuotiin markkinoille. Näihin sisältyi otsonimittausjärjestelmä, jolla voitiin mitata ilmakehän otsonipitoisuuden jakaumaa maanpinnasta yli 30 kilometrin korkeuteen. Laitteen toiminta kattoi siis elolliselle luonnolle tärkeän suojaavan otsonikerroksen, joka sijaitsee 12 - 20 kilometrin korkeudessa. Yhteensä tutkimuksen kokonaismenot konsernissa olivat 40 miljoonaa markkaa eli 18 prosenttia liikevaihdosta.

Yhtiön perustajan Vilho Väisälän sukulaisten eli lähinnä Voipioiden suvun ja Suomalaisen Tiedeakatemian hallitseman Vaisala Oy:n A-sarjan osakkeet otettiin Arvopaperivälittäjien Yhdistys ry:n ylläpitämälle OTC-listalle. Osakkeiden virallinen liikkeellelaskupäivä oli 20.9.1988. Listautumisen jälkeen Vaisala on ollut yksi OTC-listan vaihdetuimpia yhtiöitä.

14.2.4 Vaisala 1989/90: Toiminnan rationalisoinnin ja rakennemuutosten aika

Tilikausi 1989/90 (17 kk) oli Vaisalassa muutosten aikaa. Vuodesta 1985 lähtien yrityksessä oli panostettu tuulikeilainteknologiaan Yhdysvalloissa sijaitsevan tytäryhtiö Tycho Technology Inc.:n kautta. Suuria investointeja nielleen hankkeen saattaminen tuottavaksi liiketoiminnaksi todettiin kuitenkin tässä vaiheessa mahdottomaksi markkinoiden kehityksen pysähtymisen ja laajamittaisen käyttöönoton viivästymisen vuoksi. Näissä olosuhteissa Vaisala päätti lopettaa Tycho Technology Inc.:n ja siirtää teknologian Suomeen myöhempää hyödyntämistä varten.

Muutokset maailmanmarkkinoilla vaikuttivat Vaisalan toimintaan merkittävästi. Tämä johtui yritystoiminnan kansainvälisestä luonteesta. Markkinatilanne erityisesti Etelä-Amerikassa oli heikentynyt, minkä seurauksena Vaisalan ensimmäinen ulkomaanyksikkö, Argentiinassa sijainnut ja sotien jälkeen merkittävässä asemassa ollut tytäryritys Vaisala S.A. (1959 - 1989), jouduttiin lopettamaan. Lisäksi eräitä muitakin toimintoja Etelä-Amerikassa lakkautettiin. Lopetettujen toimintojen tappiot ja kertaluontoiset erät, yhteensä 41,8 miljoonaa markkaa, rasittivat tilivuoden tulosta merkittävästi. Kauden tappio ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja oli 33,3 miljoonaa markkaa.

Tilikauden liikevaihto oli 327,1 miljoonaa markkaa, mikä vuositasolle suhteutettuna merkitsi 230,9 miljoonan markan liikevaihtoa. Kasvua edelliseen tilivuoteen oli näin ollen kertynyt 6,1 prosenttia. Valuuttakurssien epäedullinen kehitys oli kuitenkin Vaisala-konsernin kannalta olennainen tekijä, sillä yhtiön tulot olivat suurelta osalta valuutoissa ja kulut markoissa. Yhdysvaltain dollarin heikentyminen aiheutti 6,2 prosentin liikevaihdon pienentymisen. Valuuttakurssien vaihtelut hämärsivätkin yrityksen tunnuslukujen vertailtavuutta edellisiin vuosiin. Markan vahvistumisen seurauksena eräitä vähemmän kannattavia liiketoimintoja ja pitkän tähtäyksen kehitystehtäviä lopetettiin tai supistettiin. Tuotantoa siirrettiin eräiltä osin Kauko-Itään kustannustehokkuuden parantamiseksi. Heikosti menestyneiden toimintojen karsimisen ohella uusia aluevaltauksia toteutettiin Länsi-Euroopassa, Yhdysvalloissa ja Australiassa. Liikennejärjestelmät-yksikön osaamista täydennettiin ostamalla lämpökartoitusteknologiaan erikoistunut yritys Englannissa.

Myyntivoimaa puolestaan vahvistettiin perustamalla tytäryritys Ranskaan ja aluetoimisto Stuttgartiin Saksan liittotasavaltaan.

Vaisala panosti määrätietoisesti toimintansa virtaviivaistamiseen ja sitä kautta tuloksen parantamiseen. Osana tätä projektia yhtiö järjesteli toimintansa uudelleen kolmeen tulosityksikköön. Sisäisen uudistuksen seurauksena uusiksi tulosityksiköiksi nimettiin Sääjärjestelmät, Liikennejärjestelmät ja Anturijärjestelmät. **Sääjärjestelmät**-tulosityksikkö muodostettiin entisistä Luotausjärjestelmät- ja Sääasemajärjestelmät-tulosityksiköistä. Samassa yhteydessä viimeksi mainitun tieliikenteen turvallisuuteen liittyvät liiketoiminnat siirrettiin uuteen erilliseen **Liikennejärjestelmät**-tulosityksikköön. Sääjärjestelmät-yksikön liiketoiminta keskittyi nyt selkeästi sekä yleisen että lento- ja sotilasmeteorologian alueille, ja sen asiakkaina olivat valtionhallinnot. Asiakkaan näkökulmasta katsoen pintasäähavainto- ja yläilmahavaintolaitteet saatiin nyt samasta myyntikanavasta. Liikennejärjestelmät-tulosityksikön tehtäväksi tuli soveltaa ja kehittää Vaisalan mittaus- ja järjestelmäteknikkaa teiden ja kiitoratojen kunnossapitäjien ja käyttäjien tarpeisiin. **Anturijärjestelmät**-yksikkö keskittyi puolestaan teollisuuden kosteus- ja painemittauksiin.

Heikosta tuloksesta huolimatta Vaisalan tilauskanta oli vuonna 1989/90 ennätysellisen suuri ja toiminnan painopiste edelleen vahvasti kansainvälisillä markkinoilla. Panostukset tutkimus- ja kehitystoimintaan jatkuivat lähes entiseen malliin. Vaisalan hallussa olleet 300 patenttia ja patenttihakemusta takasivat oikeuden valmistaa ja markkinoida kaikkialla maailmassa. Pitkäaikaiset ponnistukset olivat johtaneet maailmanlaajuisen johtoasemaan yhtiön pääliiketoiminta-alueilla, joita olivat meteorologiset yläilmahavainnot, lentokenttien säämittaukset ja teollisuuden kosteusmittaukset. Myös tiesäämittauksen osalta oli saavutettu markkinajohtajan asema Euroopassa. Vaisalan korkealaatuisten tuotteiden sekä maailmanlaajuisen tutkimus- ja liiketoiminnan arvostuksesta kertoo osaltaan yhtiön tytäryritys Vaisala (UK) Ltd:n maaliskuussa 1990 saama ympäristönsuojelupalkinto Vihreä Tuote (Green Product). Palkinto myönnettiin Vaisalalle 159 ehdotuksen joukosta ainutlaatuisesta jään ennustus- ja valvontajärjestelmästä, joka ilmaisee tienpinnan sääolosuhteet.

14.2.5 Vaisala 1990 - 1992: Toteutetut uudistukset tuovat tulosta

Vaisalan tilikausi 1990/91 oli tuloksellinen. Toiminnan uusi suuntaus syksyllä 1990 onnistui tavoitteiden mukaisesti, minkä seurauksena saavutettiin Vaisalan historian paras liikevaihto ja tulos. Kalenterivuoden 1991 loppuun päättyneen tilikauden (16 kk) liikevaihto oli 389,9 miljoonaa markkaa, mikä vuositasolle suhteutettuna tarkoitti 292,4 miljoonan markan liikevaihtoa. Ulkomaantoimintojen osuus liikevaihdosta oli 94 % ja vienti suuntautui noin sataan maahan. Koko konsernin tuloksentekeyky oli hyvä. Tilikauden voitto ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja oli 39,8 miljoonaa markkaa. Toiminnan tuottavuus olisi voinut olla vieläkin parempi ellei tulosta olisi rasittaneet vetäytymiseen päättyneen "amerikanreissun" laskut.

Lisääntyvä mielenkiinto ympäristön tilaa kohtaan piti Vaisalan tilauskannan hyvänä. Tutkimus- ja tuotekehitystoiminta jatkui menestyksellisenä ja yrityskokoon nähden merkittävänä. Yhtiö panosti myös ympäristöystävällisyyteen. Vuoden 1989 alusta oli ryhdytty toimenpiteisiin yläilmakehässä otsonikatoa aiheuttavien CFC-yhdisteiden käytön vähentämiseksi. Työn tuloksena CFC-yhdisteiden käyttö oli vähentynyt lähes kymmenenteen osaan. Vuoden 1992 tavoitteeksi asetettiin pääsy alle 500 kg:n vuosikäyttöön. Lopullisena tavoitteena oli kokonaan CFC-vapaa valmistus.

Elokuussa 1991 Vaisala Oy, United Technologies Corporation (UTC) ja Suomen Itsenäisyyden Juhlavuoden 1967 Rahasto (SITRA) allekirjoittivat sopimuksen yhteisyrittäjäyksen käynnistämiseksi Vantaalla. Uuden yrityksen, Vaisala Technologies Inc. Oy:n (VTI), keskeinen tavoite oli Vaisalassa ja UTC:ssa kehitetyn piin mikromekaniikkaan perustuvan anturiteknologian hyödyntäminen erityisesti autoteollisuuden sovellutuksissa. Markkinoinnin maantieteellisen kattavuuden arvioitiin ulottuvan aina Yhdysvaltoihin ja Japaniin asti. Vaisalassa Autoanturijärjestelmät-tulosyksikkönä alkanut liiketoiminta laite- ja henkilövoimavaroineen siirtyi uudelle yritykselle. VTI ei kuulunut Vaisala- eikä UTC-konserniin, mutta teki tiiviisti yhteistyötä omistajayritysten kanssa. Amerikkalaisen jättiyhtiön UTC:n tuleminen vähemmistöosakkaaksi yhteisyrittäjäyteen tulkittiin Vaisalalle lupaavaksi enteeksi. UTC oli USA:n suurimpia teollisuusyrityksiä sekä liikevaihtonsa että tutkimus- ja kehitystoimintansa puolesta. UTC:n liikevaihto oli vuonna 1990 yli 20

miljardia dollaria. Tutkimukseen ja tuotekehitykseen yhtiö käytti yli kaksi miljardia dollaria, mikä ylitti runsaasti Suomen koko teollisuuden vastaavan panostuksen.

Vuoden 1992 alussa Vaisalan johdossa tapahtui merkittäviä muutoksia pitkäaikaisen toimitusjohtaja (1969 - 1991) Yrjö Toivolan siirryttyä hallituksen puheenjohtajaksi. Toivola oli luotsannut Vaisalaa yli kaksi vuosikymmentä pitäen ohjat tiukasti käsissään. Hänen johtajan taitonsa ja strategin kykynsä olivat tulleet todistetuiksi useasti yrityksen niittäessä mainetta maailmanmarkkinoilla. Toivola ei ollut suoraviivainen tuloksentekijä. Hänen ajattelutapaansa kuvastaa hyvin lausahdus: "Jos ei tutki, ei ainakaan tule."²²⁶ Tällä Toivola tarkoitti, että rahan kanssa piti olla tarkka, mutta se ei saanut olla yrityksen ohjaava arvo. Tutkimustyö oli tärkeintä. Tuloksia ja tuotteita tuli, jos oli tullakseen. Toivolan johtajakautena panostettiin myös henkilöstön kehittämiseen ja viihtyvyyteen sekä työntekijöiden luovuuden ja innostuneisuuden esille nostamiseen. Toivolan näkemyksen mukaan "mikään ei ole niin tehokas kuin hyvä kahviporukka."²²⁷ Toivola osallistui aktiivisesti myös järjestötoimintaan. Hän oli ollut mukana Teollisuuden Keskusliitossa, Metalliteollisuuden keskusliitossa sekä toiminut aktiivisesti muun muassa Tekesin piirissä. Lisäksi hän oli mukana maan kaikissa merkittävässä tiede- ja teknologia-etuliitteisissä yhdistyksissä ja seuroissa.

Yrjö Toivolan seuraajaksi Vaisalan toimitusjohtajaksi valittiin Teleste Oy:stä diplomi-insinööri Pekka Ketonen. Ketosen toimikausi alkoi lupaavasti, kun useiden tappiollisten vuosien jälkeen hän sai tehtäväkseen julkaista Vaisalan historian parhaan tuloksen tili-vuodelta 1990/91. Tuolloin nettotulos parani edellisvuoteen verrattuna 70 miljoonaa markkaa, käyttökate nelinkertaistui ja omavaraisuusaste nousi 41 prosentista 50 prosenttiin. Tulos syntyi pääosin yhden innovaation ja yhden tuotteen, säämittaukseen kehitetyn radiosondin²²⁸ myynnistä. Radiosondin osuus yhtiön 390 miljoonan markan liikevaihdosta

²²⁶ Talouselämä 26/1992, 24.

²²⁷ Talouselämä 26/1992, 25.

²²⁸ Radiosondi on kaasutäytteisen luotaspallon varassa ilmakehään lähetettävä mittauslaite, joka ilmaisee tarkasti ilmakehän perusominaisuudet: lämpötilan, kosteuden ja paineen. Se mittaa tiedot pallon nousun aikana maanpinnalta jopa 40 kilometrin korkeuteen saakka ja lähettää ne radioitse. Seuraamalla pallon kulkua saadaan tietoa myös tuulesta. Tuulen nopeuden ja suunnan mittaukseen Vaisala on kuitenkin kehittänyt juuri tähän käyttötarkoitukseen soveltuvia laitteita hyödyntäen navigointijärjestelmiä.

oli 57 prosenttia. Vilho Väisälän toimesta vuonna 1931 aloitettu radiosondin kehittämistyö ja valmistus on jatkunut läpi koko Vaisalan historian. 1930- ja 40-luvuilla Vaisalan radiosondin päämarkkinat olivat Pohjoismaissa, mutta 1950- ja 1960-luvuilla ne laajenivat kehittyviin maihin. Vuonna 1954 radiosondeja oli valmistettu jo 100 000 kappaletta. Vuonna 1991 rikkoutui 3,5 miljoonan raja. Radiosondi onkin ollut Vaisalan tunnetuin tuote ja toiminnan kivijalka. Vuonna 1991 Vaisalan radiosondia käytettiin lähes sadassa maassa, ja kolmanneksen markkinaosuudellaan Vaisala oli sondien ykkösvalmistaja maailmassa.

Pekka Ketonen ei visioineen jäänyt jälkeen edeltäjästään. Vaisalan tavoitteena oli edelleen pysyä alan kärkinimenä maailmassa. Tämä tiesi tasapainoilua globaalien markkinoiden vaatimusten ja yksittäisen asiakkaan toiveiden välillä. Ketonen painottikin, että vaikka teknologian työntö oli alalla ratkaisevaa, olisi yrityksen oltava kykenevä menemään asiakkaan luo, kuuntelemaan häntä²²⁹. Tässä tehtävässä Vaisala onnistui ainakin tuloksella mitattuna hyvin. Vuonna 1992 yhtiön liikevaihto kohosi kalenterivuoden mittaisella tilikaudella 329,7 miljoonaan markkaan. Tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja oli 63,0 miljoonaa markkaa. Tulos parani kaikissa liiketoiminnoissa ja kaikki tytäryhtiöt olivat myös kannattavia. Yleisellä tasolla vuotta 1992 voitiin sanoa taloudellisessa mielessä laman vuodeksi. Taloudellisen kasvun vauhti hidastui parhaiten menestyneissä maissa, monissa se suorastaan taantui. Kansallisten vaikeuksien vuoksi valuuttakursseissa tapahtui isoja muutoksia. Julkishallinnon hankintoihin taloustilanne ei vielä vaikuttanut, mutta teollisuuden investoinneissa merkit olivat selvät. Vaisala pystyi näissäkin olosuhteissa pitämään asemansa ja tunkeutumaan teollisuuden uusille sovellusalueille. Valuuttakurssien muutoksetkin olivat Vaisalan kannalta positiivisia.

Taloudellisesta lamasta huolimatta Vaisalan kansainvälinen toiminta laajeni entisestään. Vientimaiden osuus nousi jo yli sataan. Itä-Euroopan muutosten ansiosta Vaisala pääsi myös siellä tasavertaiseen kilpailuasemaan ja selviytyi tarjouskilpailuista useimmiten voittajana. Merkittävä markkinasaavutus oli myös sopimus Yhdysvaltojen puolustusministeriön kanssa radioteodoliittien toimittamisesta ALAMS-ohjelmaan. Sopimuksen arvoksi optioineen arvioitiin noin 80 miljoonaa markkaa. Päänavaus meteorologisten mittauslaitteiden kaupolle Ranskaan saavutettiin myös vuoden 1992

²²⁹ Fakta 1/1993, 17.

aikana, kun maan ilmatieteen laitos osti Vaisalalta sääasemilleen muutamien miljoonien markkojen arvoiset kosteuden ja lämpötilojen mittausanturit. Kauppojen merkitys oli Vaisalalle suuri, sillä Ranskan vahva asema Euroopassa antoi toivoa, että jopa EU-direktiivit luotaisiin Vaisalan antureiden pohjalta. Kesällä 1992 YK järjesti maailman ympäristökonferenssin Brasiliassa. Vaisalan kannalta tämänkaltaiset hankkeet olivat myönteisiä, sillä laajan julkisuusarvonsa ansiosta koko maailman huomio kohdistui ympäristöasioihin. Vaikka Vaisalan tuotteet olivat profiloituneet voimakkaasti lentokenttien mittauslaitteiksi, seuraavaksi menestykseksi uumoiltiin saastemittauslaitteita. Vaisala kokikin ympäristö- ja infrastruktuuri-investoinnit tulevaisuuden haasteekseen.

Vuonna 1980 aloitettu pitkäjänteinen panostus koko yhtiön kattavan laatujärjestelmän luomiseksi saavutti merkittävän virstanpylvään vuonna 1992, kun Suomen Standardisoimisliitto SFS sertifioi Vaisalan laatujärjestelmän ISO 9001 -laatujärjestelmästandardin vaatimukset täyttäväksi. Laatujärjestelmä oli nyt hyväksytty kokonaisuutena aina suunnittelusta toimitusten jälkeisiin palveluihin asti. Sertifikaatti kattoi kaikki Vaisalan tulosityksiköt ja tuoteryhmät. Vuoden 1992 aikana yhtiön liiketoimintastrategioita selkeytettiin markkinalähtöisemmiksi. Tämä käynnisti lukuisia kehittämisprojekteja. Erityisesti tuotteiston kehittämisessä asiakassegmentoinnin pohjalta löydettiin uusia mahdollisuuksia. Myös logistiikan parantamisessa päästiin hyvään vauhtiin. Tietotekniikan hyödyntämisessä edettiin integroimalla järjestelmiä sekä standardoimalla ohjelmia ja käyttöliittymiä. Tavoitteena oli koko konsernin kattava yhtenäinen verkko, joka tukisi tehokkaasti tietotyötä ja logistiikkaa. Toimintojen automatisointiin kiinnitettiin laajaa huomiota.

14.2.6 Vaisala 1993 - 1994: Markkina-asema vahvistuu

Vuoden 1993 liiketoiminnan tulos oli Vaisalalle hyvä. Liikevaihto oli 392,3 miljoonaa markkaa ja tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja 102,0 miljoonaa markkaa. Myös rahoituksellinen asema pysyi vahvana. Tilivuoden alussa tapahtunut markan devalvointi ja siitä seurannut markan arvon heikkeneminen vaikuttivat positiivisesti tulokseen. Tulosta selittää osaltaan myös se, että suojautumisessa valuuttariskejä vastaan siirryttiin valuuttalainojen käytöstä terminointiin. Tutkimukseen ja tuotekehitykseen panostettiin 41

miljoonaa markkaa, mikä oli lähes 14 prosenttia enemmän kuin edellisenä vuonna. Investointeja suoritettiin 42 miljoonan markan arvosta. Tästä summasta noin 20 miljoonaa markkaa kohdistui rakennusten hankkimiseen sekä rakennusten, tuotantolinjojen ja laitteistojen uusimiseen ja perusparannukseen. Loput suunnattiin pääasiassa tuotekehityksen laiteinvestointeihin ja uusiin toiminnanohjausjärjestelmiin sekä kansainvälisen tietoverkon kehittämiseen. Teollisuuden ongelmat kohdistuivat pääosin Vaisalan osakkuusyhtiöön, Vaisala Technologies Inc:iin. Sen tappiollinen toiminta (- 11,4 Mmk) pohjautui autoteollisuuden vaikeuksiin.

Vaisalan markkina-asema vahvistui lähes kaikilla päätuotealueilla. Taloudellinen aktiviteetti elpyi erityisesti Pohjois-Amerikassa. Tilivuoden merkittävimmät tilaukset saatiinkin Yhdysvaltojen ja Kanadan Ilmatieteen laitoksilta. Kummatkin olivat uusia asiakas- ja aluevaltauksia. Useita lentokenttäjärjestelmiä myytiin muun muassa Sveitsiin, Italiaan, Ruotsiin ja Kiinaan. Tiesään sovelluksissa edettiin erityisesti Japanissa ja Yhdysvalloissa. Vaisalan kokemus vaativista ympäristöolosuhteista johti myös yhteistyöhön Wärtsilä Dieselin kanssa. Yhteistyön tarkoituksena oli MILOS-pohjaisen tiedonkeruujärjestelmän kehittäminen diesel-moottoreiden tilan valvontaan. Vuoden aikana ryhdyttiin myös toimiin edustuston avaamiseksi Pekingiin tammikuussa 1994.

Vaisalan menestyskulku sai jatkoa vuonna 1994. Konsernin liikevaihto kasvoi (405,4 Mmk), vaikka Suomen markan ulkoisen arvon vahvistuminen heikensi markkamääräisen myynnin kasvua. Panostukset tuotekehitykseen ja markkinointiin kasvattivat kiinteitä kuluja, mistä johtuen tilikauden tulos ennen varauksia ja veroja (90,1 Mmk) oli edellisvuotta hieman alhaisempi. Yhtiön vakavaraisuus (69 %) oli edelleen hyvä. Tutkimukseen ja tuotekehitykseen panostettiin 52 miljoonaa markkaa ja investointeja suoritettiin 24 miljoonan markan arvosta. Yhtiön kassavirta oli positiivinen, joten kaikki investoinnit voitiin tulo-rahoittaa. Elokuusta 1988 lähtien OTC-listalla noteerattu Vaisala Oy listautui Helsingin Arvopaperipörssiin 20.4.1994 ja sen osakkeet liitettiin arvo- osuusjärjestelmään 21.10.1994.

Vaisalan myynti kasvoi USA:n taloudellisen kasvun ja Japanin taloudellisen elpymisen myötä. Kasvua tapahtui pintasää- ja tiesääsovelluksissa sekä kosteuden mittauksissa.

Ruotsista saatiin merkittävä tilaus, jonka mukaan Vaisala toimitti Ruotsin Ilmatieteen laitokselle uusinta teknologiaa edustavia meteorologisia laitteita noin 10 miljoonan markan arvosta. Yksityisellä sektorilla teollisuuden tarpeisiin suunniteltujen instrumenttien ja lähettimien toimitukset kasvoivat, mikä oli osaltaan osoitus asiakaspainotteisen strategian onnistumisesta. Myös Kiinan ja IVY-maiden kohdalla saavutettiin myönteisiä tuloksia. Vuoden aikana Kiinaan perustettiin oma edustusto ja IVY-maita varten oma markkinointiryhmä. Maiden säähavaintojärjestelmien uusimiseksi tehtiin suuria tulevaisuuteen suuntautuvia markkinointiponnistuksia. Vaisalan tavoitteena olikin markkinaosuuksien kasvattaminen erityisesti pintasäähavaintolaitteistojen osalta sekä tuotekehityksen ja markkinoinnin vahvistaminen.

Vuonna 1994 jatkettiin uudistustyötä logististen toimintojen osalta. Oman valmistuksen lisäksi Vaisalalla oli noin 80 toimittajaa, joiden määrä pudotettiin nyt viiteen mekaniikkatoimittajaan. Tällä siirrolla Vaisala uskoi saavuttavansa voittoja sekä laadussa että kustannuksissa. Myös ostotoiminnot organisoitiin uudelleen. Enää kolmasosa tuotteista ostettiin sisään perinteisesti. Toinen kolmasosa tilattiin sisään puoliautomaattisesti osien loputtua, kun taas viimeinen kolmannes tilattiin viikottain käyttämällä ennusteohjausjärjestelmää. Ostotoimintojen avuksi valjastettiin myös automaattisen tiedonsiirron uusimmat sovellutukset sekä edellisenä vuonna konserninlaajuisena käynnistetyin sähköpostin tuomat mahdollisuudet.²³⁰

14.2.7 Vaisala 1995 - 1997: Tasaisen kasvun aika

Vaisalan toiminnan tavoitteena oli globaali markkinajohtajuus. Yhtiön liiketoiminta-alueet oli valittu niin, että yhtiö pystyi hyödyntämään ainakin osittain yhteisiä kalliita investointeja, kuten teknologiaa tai jakeluteitä. Vuoteen 1995 mennessä Vaisala oli yltänyt globaaliin markkinajohtajuuteen yläilmahavaintolaitteissa, lentokenttien säähavaintolaitteissa, maanteiden säähavaintojärjestelmissä ja ammattikäyttöön tarkoitetuissa suhteellisen kosteuden mittalaitteissa. Tunnusluvulla tarkasteltuna vuosi 1995 oli Vaisalalle hyvä, vaikka Suomen markan vahvistuminen vähensi liikevaihdon ja tuloksen kasvua. Liikevaihto kasvoi 3 prosenttia ollen 417,4 miljoonaa markkaa. Kiinteillä

²³⁰ Fakta 2/1995, 82.

valuuttakursseilla laskettuna kasvua oli noin 15 prosenttia. Uudet tuotteet ja voimakas prosessien kehittäminen säilyttivät tulostason entisellä korkealla tasollaan. Tilikauden voitto ennen varauksia ja veroja oli 99,9 miljoonaa markkaa. Tutkimukseen ja tuotekehitykseen käytettiin 53 miljoonaa ja investointeihin 34 miljoonaa markkaa. Omavaraisuusaste kohosi 74 prosenttiin.

Markkinakysyntä jatkui vakaana. Lähes kaikissa liiketoiminnoissa yhtiö pystyi lisäämään markkinaosuuttaan. Merkittävää oli tilikauden aikana tapahtunut Aasian roolin kasvu kauppakumppanina. Aasian talouskasvu oli nopeaa, minkä seurauksena infrastruktuurin kehittämiseen panostettiin voimakkaasti. Tämä tiesi Vaisalalle lisää tilauksia. Vuoden aikana saatiin markkinoille jälleen kerran monta uutta tuotetta. Merkittävä etappi oli entisestään kehitelty radiosondi, jolla myös tuulen nopeuden mittaaminen onnistui entistä tarkemmin. Radiosondille ei siis ollut näköpiirissä minkäänlaista korvaavaa tekniikkaa. Tuotekehittelyyn toi lisäulottuvuuden EU:n tuotedirektiivien voimaantulo. Nämä direktiivit koskivat myös Vaisalaa. Vaisala olikin läpikäynyt ja dokumentoinut asiaankuuluvalla tavalla kaikki tuotteensa, minkä johdosta sillä ei ollut kaupanesteitä Euroopassa. Pikemminkin direktiivien täyttäminen koettiin yhtiölle hyödyksi myös Euroopan ulkopuolella, koska kysymys oli asiakkaan kannalta tärkeistä asioista. Osoitus Vaisalan korkeasta tekniikasta oli vuoden aikana saatu virallinen Japanin meteorologisen laitoksen hyväksyntä Vaisalan anturijärjestelmille. Yhtiö oli ensimmäisiä länsimaisia instrumenttitoimittajia, joka oli läpäissyt usean vuoden hyväksymisprosessin. Hyväksynnällä oli merkittävä vaikutus Vaisalan mahdollisuuksiin Japanin ja Kauko-Idän markkinoilla.

Merkittävä muutos yhtiön rakenteessa oli Vaisala Technologies Inc. Oy:n myynti kesäkuussa yhdysvaltalaiselle Breed Technologies Inc.:lle. VTI:n tuotanto koostui autoteollisuuden tarvitsemista piiantureista. Kyseinen liiketoiminta todettiin etäiseksi Vaisalan ympäristönmittaukselle ja soveltuvan paremmin jo autoteollisuudessa toimivalle Breedille. Osasyynä myyntiin oli myös liiketoiminnan nielemät huomattavat investoinnit ja kannattamattomuus Vaisalan näkökulmasta. Piiantureiden valmistusta jatkettiin Vaisalassa, mutta niiden sovellutusalueina olivat ympäristömittaukset.

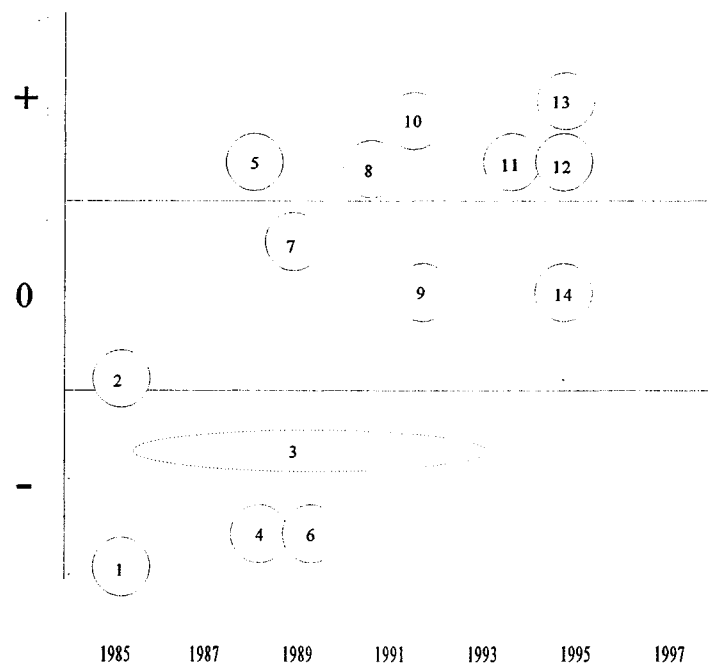
Vuonna 1996 Vaisalan liikevaihto kohosi edelleen 493,2 miljoonaan markkaan. Myynti kasvoi kaikissa liiketoimintayksiköissä ulkomaantoimintojen osuuden pysyessä entisellä korkealla tasollaan. Myös Vaisalan tuloskehitys oli myönteinen. Tilikauden voitto ennen varauksia ja veroja oli 112,1 miljoonaa markkaa eli 23 prosenttia liikevaihdosta. Tuloksen paranemiseen vaikuttivat vahvistunut markkina-asema, uudet tuotteet, prosessikehitys sekä valuuttakurssit. Investoinneista merkittävin oli heinäkuussa toteutettu yhdysvalloissa toimivien Artais Weather Check Inc.:n ja Artais Inc.:n liiketoimintojen osto. Näin syntyi yksikkö, jolla oli selkeästi johtava asema maailmanlaajuisesti lentokenttien sääjärjestelmien toimittajana. Kaupan ansiosta Vaisalan asema vahvistui erityisesti Pohjois-Amerikassa. Muutoin investoinnit kohdistuivat pääasiassa tietojärjestelmiin sekä tuotannon ja tuotekehityksen koneisiin ja laitteisiin. Prosessikehityksen myötä tietotekniikkaa oli integroitu yhä enemmän tukemaan kaikkia työprosesseja. Myös Intranetin ja Internetin käytön laajentaminen sekä verkottuminen eri tietojärjestelmiin olivat Vaisalan kehityksen painopistealueita.

Tuloskehityksen kannalta vuosi 1997 oli Vaisalalle poikkeuksellisen hyvä. Konsernin liikevaihto tilikauden lopussa oli 662,7 miljoonaa markkaa ja voitto ennen varauksia ja veroja 184,0 miljoonaa markkaa. Myynti kasvoi kaikissa liiketoimintayksiköissä, mutta erityisen voimakasta se oli Luotausjärjestelmät-yksikössä, jossa teknologiamurros aiheutti runsaasti luotausasemien uusimisia. Tämä nosti kertaluontoisesti yhtiön liikevaihtoa. Muutoin markkinakysyntä jatkui vakaana. Paras kasvu tuli Yhdysvalloista, Itä-Euroopasta ja Kaakkois-Aasiasta.

Liiketoimintaprosessien, henkilöstön ja tietojärjestelmien kehittämiseen käytettiin vuonna 1997 voimavaroja enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Sisäisen rakenteen osalta yhtiössä toteutettiin joitakin muutoksia, joilla pyrittiin toiminnan virtaviivaistamiseen ja rationalisointiin. Luotausjärjestelmät- ja Pintasäähavainnot-divisioonien markkinointiyksiköt yhdistettiin vuoden 1998 alussa. Muutoksen tarkoituksena oli helpottaa pitkälti saman asiakaskunnan yhteydenpitoa Vaisalaan sekä tehostaa resurssien käyttöä.

14.3 Vaisalan tulokset

Alla olevaan janakuviioon (KUVIO 39) on merkitty tarkasteluajanjakson tapahtumia, joilla on ollut vaikutuksia yrityksen toimintaan. Kuvion pystyakseli jakautuu kolmeen osaan, joista ylin kuvaa yrityksen kannalta positiivisia tapahtumia. Keskimmäinen, neutraali alue, kuvastaa tapahtumia, joiden positiivista tai negatiivista vaikutusta ei ole pystytty niiden tapahtumahetkellä määrittelemään. Pystyakselin alaosan negatiiviselle alueelle on puolestaan merkitty ne tapahtumat, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan negatiivisesti. Kuvioon sijoitetut "tapahtumapallot" on numeroitu, ja niihin liittyvät tapahtumat on listattu janakuvion alle. Tämän jälkeen yrityksen tapahtumia ja ominaisuuksia tarkastellaan tähän tutkimukseen valitun viitekehyksen puitteissa.



KUVIO 39. Yhteenveto Vaisalan tapahtumista 1985 - 1997.

1. Tshernobylin ydinvoimalaonnettomuus ja sitä seurannut kasvava kiinnostus ympäristön tilaa kohtaan.
2. "High tech start up company" Tycho Technology Inc.:n osto.
3. Taloudellisen laman vaikutukset nähtävissä kaikkialla maailmassa.

4. Voimakkaat panostukset Tychoon ja Argentiinan tytäryhtiön vaikeudet rasittivat tulosta.
5. Vaisala Oy:n A-sarjan osakkeet OTC-listalle.
6. Tycho Technology Inc.:n ja Argentiinan tytäryrityksen lopetus.
7. Aasian huomioiminen potentiaalisena markkina-alueena.
8. Vaisalan, UTC:n ja SITRA:n yhteisyrityksen (VTI) käynnistäminen.
9. Yrjö Toivola siirtyi hallituksen puheenjohtajaksi. Uudeksi toimitusjohtajaksi Pekka Ketonen.
10. ISO 9001 -laatusertifikaatti.
11. Vaisala Oy listautui Helsingin arvopaperipörssiin.
12. Aasian rooli merkittävänä kauppakumppanina kasvoi.
13. Japanin meteorologisen laitoksen hyväksyntä Vaisalan anturijärjestelmille.
14. VTI:n myynti.

14.3.1 Vaisala menestysnäkökulmasta tarkasteltuna

Vaisala on perustamisestaan lähtien ollut poikkeuksellinen yritys poikkeuksellisella toimialalla ainakin Suomen mittapuun mukaan. Yrityksen toiminta on alusta saakka ollut hyvin kansainvälistä ja perustunut korkean teknologian hyödyntämiseen. Toimialana erilaiset mittausjärjestelmät ovat tarjonneet alati uusiutuvan ja ainutlaatuisen työympäristön. Vaisala on pystynyt vastaamaan ajan haasteisiin ja itse kehittynyt teknologian kehittymisen myötä.

Petersin ja Watermanin menestyksen perustekijöistä Vaisalassa ilmentyvät kaikki kahdeksan tekijää. Vaisalaa voidaan pitää toimintahakuisena ja uudistuksille avoimena yrityksenä. Erityisesti Yrjö Toivolan johtajuuskaudella yrityksen työntekijöitä kannustettiin aloitteiden tekemiseen sekä oman työviihtyvyyden parantamiseen. Tutkimus- ja tuotekehitystoiminta ovat myös olleet keskeisessä asemassa. Asiaksläheisyys on ollut Vaisalan toiminnan kantavia voimia. Edustamansa alan luonteesta johtuen Vaisalan suunnittelemien ja valmistamien laitteiden luotettavuus ja laatu ovat olleet asiakastyytyväisyyden perustana. Yhteistyössä asiakkaan ja alan tutkimuslaitosten kanssa Vaisala pyrkiikin kattavien, luotettavien ja laadukkaiden järjestelmien luomiseen.

Työntekijät ovat olleet Vaisalan yksi tärkeimmistä voimavaroista. Kuten Yrjö Toivola asian ilmaisi, "mikään ei ole niin tehokas kuin hyvä kahviporukka". Työntekijöitä on yrityksessä kannustettu luovuuteen ja yrittelijäisyyteen. Petersin ja Watermanin peräänkuuluttama yhteinen arvopohja ja yrityskulttuuri ovat puolestaan muotoutuneet vuosien saatossa työn tekemisen ja yrityksen eteenpäinviemisen kautta. Vaisalan ydinosamista edustavat erilaiset mittalaitteet. Keskeisimmässä asemassa ovat olleet sää-, liikenneolosuhde- sekä kosteus- ja painemittaukset. Perusliiketoiminnan ohella Vaisala on osallistunut yhteistyöprojekteihin. Niistä kaikki eivät ole suoranaisesti kuuluneet yrityksen ydinosamisen piiriin, mutta niissä kaikissa on pystytty hyödyntämään Vaisalan kehittämää teknologiaa. Esimerkkeinä tällaisista hankkeista voidaan mainita Tycho Technology Inc. sekä Vaisala Technologies Inc. Vastaavanlaisten hankkeiden osalta on huomioitavaa, että yrityksen panostukset projekteihin eivät tuota tulosta lyhyellä tähtäyksellä. Vaisalankin tapauksessa Tychosta luopuminen tapahtui mittavien teknologia ja tuotekehityspanostusten jälkeen. Korkeaan teknologiaan ja kehitystyöhön pohjautuvat hankkeet eivät ole yleensä lyhyellä tähtäyksellä toteutettavia, sillä tuotteiden kehitys ja testaus vaativat oman aikansa. Tämä luo alalle uhkakuvan, sillä oikea-aikainen projekteista vetäytyminen tai vastaavasti investointipanostusten lisääminen valittuun kohteeseen saattavat muodostua yrityksen olemassaolon kannalta elintärkeiksi.

Vaisalan liiketoimien kansainvälisestä luonteesta huolimatta se on pystynyt säilyttämään toiminnassaan pienelle yritykselle tyypilliset piirteet, kuten yksinkertaisen organisaatorakenteen. Myös Petersin ja Watermanin edellyttämä samanaikainen tiukkuus ja väljyys toteutuvat Vaisalan toiminnassa. Tämä tulee esille yrityksessä vallitsevan arvojärjestelmän kautta, joka pohjautuu ohjaukseen ja tarkkaan valvontaan, mutta joka toisaalta takaa työntekijöille mahdollisuuden itsenäisyyteen, yrittäjyyteen ja aloitteellisuuteen.

Petersin ja Austinin esittelemän menestyvän yrityksen toiminnan perusmallin osa-alueista Vaisalan osalta toteutuu erityisesti jatkuvan innovaation vaatimus. Samoin Millerin menestyskäsitteen mukaisesti Vaisalaa voi kuvata pioneeriksi, jonka päämääränä on luoda uutta ja saavuttaa sitä kautta johtoasema markkinoilla. Yrityksen toimia kuvastavat pioneerille tyypilliset ominaisuudet, kuten joustavuus, panostukset tutkimustyöhön sekä

teknologinen etevyys. Millerin kuvaaman menestyvän pioneerin tavoin Vaisala on pystynyt luomaan itselleen myös kokonaan uusia markkinoita sekä valtaamaan luotettavuudellaan ja laadukkailla tuotteillaan jalansijaa kilpailijoilta. Miller kuvaa pioneerin ajautumista pakenijaksi, joka irtautuu arkitodellisuudesta ja jolle innovaatiosta tulee pakkomielle. Vaisala on onnistunut välttämään kuvatulalaisen kehityskulun. Tosin pakenijan rooliin ajautuminen on ajoittain ollut vaarana, sillä mittavat investoinnit esimerkiksi Tychon kaltaisiin hankkeisiin olisivat voineet johtaa liiketoiminnan elinvoimaisuuden häviämiseen.

14.3.2 Vaisala johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna

Vaisalan kaltaisessa kansainvälisessä korkean teknologian yrityksessä johtajuuden tarve ja liikkeenjohdolliset kyvyt ovat merkittävässä asemassa. Tutkimuksen tarkasteluajanjaksolla Vaisalan johdossa on ollut kaksi henkilöä. Yli kaksi vuosikymmentä, aina vuoden 1991 loppuun saakka Vaisalan toimitusjohtajana oli Yrjö Toivola, joka tunnettiin aktiivisuudesta ja innostuneisuudestaan alaa kohtaan. Hänen jälkeensä toimitusjohtajan paikalle kohosi Pekka Ketonen. Tämän tutkimuksen puitteissa keskitytään johtajuuden arvioinnissa lähinnä Yrjö Toivolan tapaan johtaa, sillä olihan hän Hosiankin kirjassaan esittelemä Vaisalan toimitusjohtaja.

Tarkasteltaessa Vaisalan johtajuutta John P. Kotterin esittelemän tuloksellisen johtajuuden näkökulmasta voidaan Yrjö Toivolaan liittää lähes kaikki tuloksellisen johtajuuden vaatimukset. Toimitusjohtajan paikalle tullessaan vuonna 1969 Toivola oli jo vuosia ollut Vaisalan palveluksessa erilaisissa tehtävissä. Lisäksi hän uransa aikana otti aktiivisesti osaa alansa järjestötoimintaan. Tätä taustaa vasten Toivolalla voidaan katsoa olleen laaja tuntemus niin yrityksen kuin sen edustaman toimialankin asioista. Toivola oli myös erittäin taidokas vuorovaikutussuhteiden ylläpidossa ja hoidossa. Työntekijöihinsä hän suhtautui luonnollisesti ja kannusti heitä luovuuteen ja oma-aloitteisuuteen. Hän otti mielellään osaa yleiseen keskusteluun koskien Vaisalaa tai sen edustamaa toimialaa. Yrjö Toivola halusi myös herättää keskustelua yhteiskunnallisista asioista laajemminkin. Toivolan johtajan ominaisuuksista kohosivat esille kyky strategiseen ja moniulotteiseen ajatteluun sekä suhteellisen vahva motivoituneisuuden aste niin Vaisalan kuin toimialankin kehittämiseksi.

Esimerkiksi monenlaisiin yhteistyöhankkeisiin ja kehitysprojekteihin Toivola osallistui mielellään, jos hän koki niistä olevan hyötyä myös johtamalleen yritykselle.

Vaisalan edustama toimiala on erittäin vaativa, sillä teknologian kehittyminen voi muuttaa vallitsevan kilpailuasetelman hyvinkin lyhyessä ajassa yrityksen kannalta epäedulliseksi. Tällaisella alalla toimittaessa johtajalta vaaditaan Kotterin mukaan ns. johtajuuskomponentin olemassaoloa, sillä vaativat tehtävät edellyttävät hänen mukaansa yleisesti ottaen paljon johtajuutta. Johtajuuden vaateen täyttäminen on erittäin haasteellista Vaisalan kaltaisille yrityksille, jotka toimivat maailmanlaajuisilla markkinoilla. Tällaiset yritykset tarvitsevat Kotterin mukaan liikkeenjohdon, joka ymmärtää ja tuntee itsensä varmaksi monenlaisten kansojen ja kulttuurien keskellä. Yrjö Toivolan kohdalla Kotterin esittelemien vaateiden voidaan katsoa täytyneen.

Bennisin ja Nanuksen esittelemien neljän strategian toteutuminen peittyi Vaisalassa suurelta osin sen pitkän historian taakse. Vaisalan ikäisessä yrityksessä yrityskulttuuri on jo niin pitkälle kehittynyt ja moneen kertaan muovautunut vuosien saatossa, että tutkijoiden esittelemien strategioiden esille nostaminen vaatisi syväliisempää paneutumista organisaation toimintaan ja tapoihin. Yrjö Toivolan persoonasta kuvastuu kuitenkin vahvasti neljännen strategian, itsensä alttiiksi panemisen, toteutuminen. Toivolan voidaan nähdä kokeneen johtajuuden henkilökohtaiseksi haasteekseen ja paneutuneen siihen kokonaisvaltaisesti. Myönteisen itsetunnon omaavana johtajana hän saavutti alustensa luottamuksen ja omalla esimerkillään hän kannusti muita organisaation jäseniä tavoitteiden saavuttamisessa.

Yrjö Toivola oli Vaisalassa esimerkinnäyttävä ja visionääri, joka pyrki aina parempaan. Hänen oma innostuneisuutensa sai koko organisaation uskomaan mahdollisuuksiinsa ja juuri mahdollisuuksia Toivola halusikin työntekijöilleen antaa. Johtajan ominaisuuksien suhteen Toivola täytti myös Kouzesin ja Posnerin dynaamisen johtajuuden vaateet. Hänen johtajuuskuvansa oli uskottava sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Henry Mintzbergin esittelemät johtajan työroolit ovat kaikki joiltakin osin liitettävissä Yrjö Toivolan rooliin Vaisalan toimitusjohtajana. Erityisen korostuneesti esille nousevat kuitenkin henkilöstösuhderoolit, joita ovat keulakuva, yhteyshenkilö ja johtaja. Näiden

toteutuminen heijastuu juuri Toivolan tavasta johtaa ja hänen aktiivisuudestaan myös oman organisaationsa ulkopuolella.

14.3.3 Vaisala sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna

Yrjö Toivola painotti Vaisalan toimitusjohtajana työntekijöiden merkitystä keskeisenä yrityksen sidosryhmänä. Työntekijöiden ohella merkittäviä sidosryhmiä Vaisalalle ovat olleet asiakkaat sekä eri ympäristö- ja teknologiankehittämissjärjestöt. Asiakkaiden merkitys yrityksen kannalta on ilmeinen, sillä juuri asiakkaiden tyytyväisyys takaa yritystoiminnan jatkuvuuden. Luotettavuus, korkea laatu ja yhteistyö ovat niitä tekijöitä, joiden kautta Vaisala pyrkii asiakastyytyväisyyden nostamiseen. Mittausteknologian alalla toimiminen edellyttää myös hyviä suhteita eri ympäristöjärjestöihin. Vaisala kokeekin erilaiset ympäristömittaukset tulevaisuuden haasteekseen. Yhteydet tutkimuslaitoksiin ja alan merkittävimpiin järjestöihin ovat myös yrityksen kannalta merkittäviä, sillä ne takaavat pääsyn mukaan yhteisiin kehitysprojekteihin ja sitä kautta mahdollistavat uusimman teknologisen osaamisen hyödyntämisen omassa tuotannossa.

Steven N. Brennerin esittelemät sidosryhmäajattelun pääperiaatteet on mahdollista liittää suoritettun kehitystarkastelun perusteella koskemaan Vaisalaa. Vaisalassa sidosryhmien rooli ja merkitys on tiedostettu, ja niihin on panostettu. Sidoryhmien etujen huomioiminen tulee esille erilaisina yhteistyöprojekteina, kun taas johdon asema sidoryhmien ja organisaation välissä ilmenee suhteellisen vahvana johtajuutena ja johdon laajana suhdeverkostona.

14.3.4 Yhteenveto Vaisalan tuloksista

Vaisala on kautta aikojen ollut menestyvä yritys, mikä tulee esille myös sen toiminnan tarkastelusta suhteessa tutkimuksen viitekehykseen. Menestys on osaltaan selitettävissä Vaisalan edustamalla toimialalla, mutta onnistuneella johtajuudella on kaiketikin ollut osansa kehityksessä. Toimintansa aikana Vaisala on laajentanut palveluvalikoimaansa ja hakeutunut uusille mittaustoimintojen osa-alueille. Tähän yritykselle on tarjoutunut mahdollisuus varman ja vakaan perusliiketoiminnan kautta. Vaisalan laajentumishaluja

ovat kuitenkin rajoittaneet teknologisen osaamisen vaatimat huomattavat rahalliset panostukset sekä kehitysprojektien vaatima sitoutuminen pitkäksi aikaa.

Vaisalan tulevaisuuden näkymät alalla vaikuttavat valoisilta. Toimivat sääpalvelut ovat nyky-yhteiskunnassa jo niin välttämättömiä, että niiden kysyntä tulee jatkumaan. Laitteiden välttämättömyys takaa niiden kysynnän myös lama-aikana, mikä osaltaan vaimentaa yritykseen kohdistuvia taloudellisen laman vaikutuksia. Vaisalan asiakkaista suurin osa on valtion hallintoja, mikä antaa toiminnalle oman leimansa. Etenkin taloudellisen laskusuhdanteen aikana budjettirahoitteisista investoinneista karsitaan, mikä näkyy Vaisalassa tilauskannan pienenemisenä. Muuttuva toimintaympäristö edellyttää kuitenkin laitteiden jatkuvaa uudistamista, mikä yhdessä teknologisten innovaatioiden kanssa luo alalle jatkuvuutta. Vaisalassa panostetaan voimakkaasti tutkimukseen ja tuotekehitykseen, mitkä yhdistettyinä edellä kuvattuihin ominaisuuksiin vahvistavat Martti O. Hosian Vaisalasta antamaa kuvaa.

15 AMER

Seuraavassa esitellään Martti O. Hosian näkemys Amerista, sen menestystekijöistä ja johtaja Heikki O. Salosesta vuonna 1985. Hosian kuvaamia johtajan ominaisuuksia tarkastellaan johtajan pään avulla. Vuoden 1985 tilannekuvausta seuraa yrityksen vuosien 1985 -1997 kehitystarkastelu.

15.1 Amer ja Heikki O. Salonen Hosian mukaan vuonna 1985

Amer perustettiin vuonna 1950, ja se oli aluksi pelkkä tupakkatehdas. Vuonna 1972 se sai johtajakseen kuopiolaisen Saastamoinen Oy:n toimitusjohtaja Heikki O. Salosen, mistä alkoi Amerin muutos kohti monialayhtiötä. Ensimmäiseksi tehtäväkseen Salonen otti yhtiön talouden saattamisen terveelle pohjalle. Samana vuonna ostettiin Weilin+Göös, mitä seurasi irrottautuminen turvebusineksistä. Amer oli toiminut yhteistyössä Hankkijan kanssa Sata-Turpeessa, ja Hankkijan jatkaessa turvealalla Amerille jäi yhteistyöstä puutarha, Kukkameri. Amerin muodostuessa kolmesta yrityksestä - Amer-Tupakasta, Weilin+Göösistä ja Kukkamerestä - se otti vuonna 1973 käyttöönsä nimen Amer-yhtymä Oy. Samalla siitä tuli holding-yhtiö. Tätä seurasi lukuisa joukko yrityskauppoja, joiden seurauksena Amer-yhtymä levittäytyi muun muassa urheiluvälineisiin Kohon ostamisen myötä. Amer tekikin päätöksen keskittyä vapaa-aikaan ja oivalsi, että yhtiön taito oli ennen kaikkea merkkিতavaran markkinoinnissa.

Amer-yhtymä listautui Helsingin arvopaperipörssiin vuonna 1977. Samaan aikaan yhtymä jatkoi laajentumistaan niin kustannusalalle kuin urheiluvälineisiin. Se perusti myös Amer-Instituutin, joka keskittyi myyntijohdon koulutukseen. Yhtymän sisäinen suunnittelujärjestelmä edellytti, että jokainen tulosityksikkö esitti vuosittain ideoita muun muassa omaan toimintaansa liittyen. Vuonna 1984 oli tullut aika listautua Lontoon pörssiin, ja uusien yritysten aktiivinen hakeminen jatkui. Merkittävä kauppa oli Korpivaaran ostaminen, samoin Marimekon siirtyminen Amerin haltuun oli monivaikutteinen yritysosto. Yritysten ostaminen ei ollut Amerille eikä sen johtajalle kuitenkaan "sattumankauppaa", vaan ostettavien yritysten tuli täyttää kaksi edellytystä. Yhtiön tuli liittyä Amerin

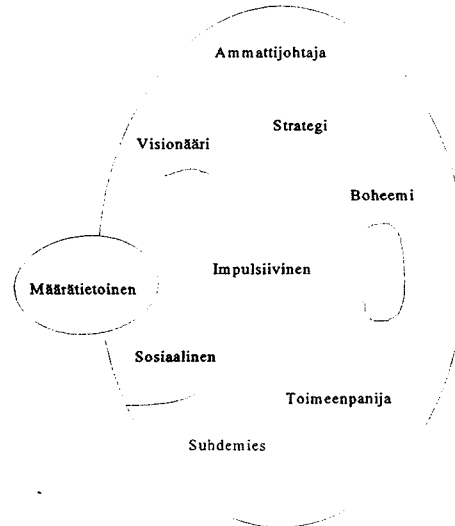
erikoisosaamiseen eli kuluttajan merkkitarvotaihin. Toiseksi tulokkaan piti olla helposti liitettävissä Amerin organisaatioon.

Yhtiön liikeideaa, merkkitarvotamarkkinointia, Amer toteutti myymällä lähes "kaikkea mahdollista". Kaiken mahdollisen myymisestä esimerkkinä käy oma vuokrattava myyntimiesverkko Amer-Brokers. Teollisuuteen, joka olisi vaatinut pääomia, Amer ei halunnut lähteä. Yhtymän filosofiaa kuvasti iskulause "Vahva tahto voittaa", mikä käytännössä ilmeni suurten voittojen tavoitteluna. Eräänä päämääränä pidettiin myös äärimmäistä omistajaystävällisyyttä, ja Salonen teki parhaansa saavuttaakseen suuromistajien - Teknillisen Seuran, Ekonomiliiton, Kauppakorkeakoulun ylioppilaskunnan sekä Maa- ja vesitekniikan tuen - tyytyväisyyden. Salonen koki itse olevansa vastuussa tyytyväisyydestä, mutta tästä huolimatta näki tärkeänä myös yhtiön kehittämisen. Omistajat edellyttivät myös yhtymän kasvua, ja Amerin tapana oli vuosittain käydä läpi ne yhtiön osat, jotka eivät kasvua tuottaneet.

Vuoden liikemieheksi valittu Salonen piti tärkeänä, että monilla eri aloilla toimivalla yhtymällä oli jotakin kaikille yhteistä. Tärkeää olikin säilyttää kunkin liiketoiminnan omaleimaisuus sekä luoda ja ylläpitää "amerilaista henkeä", johon kuuluivat sekä markkinointihenkisyys että ennakkoluulottomuus. Salosen johtamassa Amerissa noudatettiin myös yhtäaikaista tiukkuutta ja väljyyttä, joista ensimmäistä edusti toimitusjohtajan luonne. Se antoi anteeksi yhden virheen, mutta yllätyksille se ei jättänyt mahdollisuutta. Jotakin tiukkuudesta kertoo päämäärätietoinen pyrkimys kasvuun.

Seuraavalla sivulla olevaan kuvioon (KUVIO 40) on koottu Heikki O. Salosen johtajan ominaisuudet Martti O. Hosian näkemyksen mukaan.

*Mitään tasapainotilaa ei ole paitsi ehkä joku hetki keskellä yötä - jos yhtiö ei kasva, se jää suhteellisesti jälkeen. Sille käy kuin vanhalle appelsiinille: kuori menee rypytyyn.*²³¹



KUVIO 40. Heikki O. Salosen johtajuusprofiili Hosian mukaan.

15.2 Amer 1985 - 1997

Amerin kehitystarkastelu vuosilta 1985 - 1997 on synteesi Kauppalehti Option, Suomen Kuvalehden ja Talouselämän artikkeleista sekä yrityksen vuosikertomuksista. Lisäksi satunnaisesti on käytetty muita lähteitä, jolloin näihin on viitattu erikseen. Kehitystarkastelua seuraa yrityskohtaiset tulokset.

²³¹ Hosia 1985, 142.

15.2.1 Amer 1985: Vuoden liikemies ja kasvun aika

Vuoden 1985 kuluessa Suomen Liikemiesyhdistys nimesi Amerin toimitusjohtaja Heikki O. Salosen vuoden liikemieheksi. Salonen pysyi siten otsikoissa johtamansa Amerin yrityskauppojen ohella. Hän itse kuitenkin vierasti persoonaansa liitettyä liikemies-sanaa, ja ehdottikin *Talouselämä*-lehden haastattelussa: "Eikö voitaisi puhua vaikka vuoden liikkeenjohtajasta. Liikemies - se nyt viittaa vanhastaan johonkin sahatavarakauppiaseen."²³² Vuoden liikemies oli kehitelty mielessään alustavasti kahta visiota, joista toinen oli Amer-yhtymän uudelleenorganisointi²³³. Muutostarpeen Salonen yhdisti omaan, kenties liiankin vahvaan asemaansa organisaatiossa. Toinen visio muodostui yhtymän tiettyjen painopistealueiden eli vapaa-ajan, Amerpapin sekä Marimekon mahdollisuuksien hyödyntämisestä. Amerin painopistealueiden määrittely oli hyvin vahvasti Salosen vastuulla, ja johtamiskäytäntönään hän harjoitti tavoitejohtamista. Yhtymän strategisen suunnittelun eräässä vaiheessa jokaisen liiketoiminnon tuli tuottaa vuosittain 3 - 5 analysoitua vaihtoehtoa, joista yksi valittiin toiminta- ja taloussuunnitelman pohjaksi. Amerin arvomaailmaa johtaja kuvaili ennakkoluulottomaksi ja nuorekkaaksi, mikä osittain näkyi Salosen halussa tehdä asiat toisella lailla kuin muut. Se nimittäin mahdollisti myös toisenlaisen tuloksen.

Amerin toimintaa ja ideologiaa leimasivat yrityskaupat. Portfolio eli jatkuvasti, ja yrityskauppojen seurauksena yhtymä pääsi myös lehtien palstoille. Amerille 237 miljoonaa markkaa maksaneen Toyotan maahantuojan, Korpivaara Oy:n, 88 prosentin osakepääoman osto tapahtui jo vuoden 1984 elokuussa. Vuoden 1985 alussa tiedotusvälineet uutisoivat Marimekon siirtymisestä Amerin haltuun. Yrityksen myivät Antti ja Risto-Matti Ratia sekä Eriika Gummerus. Yritysosto maksoi Amerille noin 40 miljoonaa markkaa. Marimekon omistajille yritys olisi todellisuudessa ollut 83 miljoonan markan arvoinen, ja kauppaa pidettiin Amerin kannalta onnistuneena. Amerin toimitusjohtaja Heikki O. Salonen vakuutti yrityskauppaa seuranneessa tiedotustilaisuudessa Marimekon kansainvälistyvän

²³² *Talouselämä* 22/1985, 22.

²³³ Amerin tarinassa esiintyvät ajoittain ilmaukset "uudelleenorganisointi", "organisaation uudelleenmuotoilu" ja "organisaatiouudistus". Näillä viitataan useimmiten portfolioaan jatkuvasti muuttavan yhtymän tapaan organisoida toimintaansa ja rakennetaan esimerkiksi uusien yritysostojen myötä.

Amerin resurssien myötä. Marimekon tapauksessa uuden omistajan toimenpiteet olivat herättäneet erilaisia spekulatioita yrityksen tulevaisuudesta, mutta Amerin ideologian mukaisesti ostettujen yritysten identiteetti pyrittiin kuitenkin aina säilyttämään. Marimekon toimitusjohtajan Kari Mattsonin mukaan "luovuus ja resurssit ovat Marimekossa itsessään. Omistajathan ovat siitä olleet aika paljon irti."²³⁴

Vuoden 1985 elokuuhun päättyneen tilikauden tunnusluvut kertoivat yhtymän tuloksen ennen veroja ja saturnaiseriä olevan 132 miljoonaa markkaa. Liikevaihto oli noussut 875 miljoonasta 2 483 miljoonaan markkaan. Lisäyksen aiheuttivat ennen kaikkea yritysostot. Ostoista jo edellisvuonna hankittu Korpivaara luonnollisesti oli merkittävin, sillä olihan kyseessä itse Ameria suuremman yksikön siirtyminen yhtymän haltuun. Korpivaaran osuus konsernista oli 59 prosenttia. Tehdyt yritysostot eivät kuitenkaan tuntuneet riittävän Saloselle. Talouselämä-lehden arvelujen mukaan Salonen pyrki valtaamaan Amerille monopoliaseman paperitukkukaupassa yhtymän ostettua itsensä alkuvuodesta Oy Fundus Ab:n suurimmaksi omistajaksi. Salonen itse tyrmäsi kasvamishuhut ja ilmaisi halunsa mennä mukaan konsernin liikkeenjohdolliseen kehittämiseen. Amerpapin ja Funduksen välisellä työnjaolla ja toimialarationalisoinnilla olisi ollut mahdollisuudet parantaa alan kannattavuutta. Funduksen yhtiökokous ei ollut suopea Salosen ajatuksille, mistä osoituksena oli muun muassa Amerin graafisen teollisuuden johtajan Seppo Saarion hallituspaikan evääminen.

15.2.2 Amer 1986: Vallanjaon vuosi

Kehitys kohti Amerin organisaation uudelleenmuotoilua jatkui vuoden 1986 alkupuolella. Yhtymä toteutti osakeannin, johon sisältyi rahastoanti, uusmerkintä sekä henkilöstöanti²³⁵. Ylimääräisen yhtiökokouksen valtuutuksella toteutettiin toinen osakeanti huhtikuussa. Yhtiön johto käytti yhtiökokouksen Amerille antamaa suunnatun annin valtakirjaa hyväkseen, minkä seurauksena toista miljoonaa osaketta siirtyi amerikkalaissijoittajien

²³⁴ Talouselämä 4/1985, 82.

²³⁵ Rahastoannissa tarjottiin uusia osakkeita osakkeenomistajien merkittäviksi siten, että vanhaa osaketta kohti sai maksutta yhden uuden osakkeen. Uusmerkinnässä osakkeenomistajalla oli mahdollisuus merkitä viidellä vanhalla osakkeella yksi uusi osake 50 markan kappalehintaan.

haltuun. Tämä paransi Amerin rahoitusasemaa yli 160 miljoonan markan verran. Toukokuussa yhtymä myi kukkapuutarhatoimintansa sen toimivalle johdolle, koska perinteisesti pienyrittäjävaltainen toiminta ei enää soveltunut yhtymän strategiaan.

Tilikautta 1.9.1985 - 31.8.1986 käsittelevässä vuosikertomuksessaan Amer-yhtymä Oy pystyi jo esittelemään yhtymään kuuluvat yhdeksän toimintaryhmää, joihin oli päädytty tilikauden lopulla tehdyn organisaatiouudistuksen kautta. Yhdeksän toimintaryhmää olivat Korpivaara Oy -autoryhmä, tupakkateollisuus, viestintäteollisuus, paperin tukkumyynti ja jalostus sekä kulutustavaroiden maahantuontia ja markkinointia harjoittavat markkinointiyksiköt. Oman toimintaryhmänsä muodostivat lisäksi vaatteita ja sisustustuotteita suunnitteleva, valmistava ja markkinoiva Marimekko Oy sekä metalliteollisuus, muoviteollisuus ja sijoitustoiminta. Tilikauden päättyessä elokuussa 1986 konsernin tulos ennen veroja ja satunnaiseriä oli 184 miljoonaa markkaa. Liikevaihto oli kasvanut edellisvuodesta 20 prosenttia ollen nyt 2 973 miljoonaa markkaa. Nopeinta kasvu oli Korpivaara Oy:n autoryhmässä, viestintäteollisuudessa sekä tupakkateollisuudessa. Merkittävä muutos tilikauden päättymiseen mennessä oli tapahtunut myös johtohenkilöstössä. Toimitusjohtaja Salosesta oli tullut pääjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja, jonka vastuulla oli yhtymän strateginen johtaminen. Toimitusjohtajaksi oli nimitetty konsernin ulkopuolelta tullut Leif Ekström, ja hänen tehtäväkseen tuli päivittäinen, operatiivinen johtaminen. Salosen edellisvuonna visiona esittämä organisaatiomuutos astui voimaan kesäkuun puolivälissä.

Vuoden 1986 aikana Amer uudistui myös muutoin. Organisaation toimintaryhmien ohjaus tapahtui niiden johtokunnissa. Salosen vetämiä olivat Korpivaara ja Marimekko muiden kuuluessa Ekströmin vastuulle. Vuoden aikana Amer lisäksi lopetti Kanadassa kahden jääkiekkotehtaansa toiminnan ja myi Koho- ja Canadien-liiketoimintansa tavaramerkkeineen Karhu-Titanille. Urheiluvälineteollisuus oli Amerin mielenkiinnon kohteena jälleen vuodenvaihteessa, jolloin uutisoitiin amerikkalaisen MacGregor Golf Companyn ostosuunnitelmista. Aiemmin muotoillun strategian mukaisesti yrityskaupat leimasivat yhtymän toimintaa edelleen. Pääjohtaja Salosen mukaan ostojen kohteiden tuli olla tarpeeksi isoja, toimivan organisaation omaavia liiketoimintoja. Tuore toimitusjohtaja Leif Ekströmin mukaan Amerin ydintä oli "vahva tuote, jolle voi rakentaa merkin ja vankan

jakelutien”²³⁶. Ekström painotti julkisuudessa myös ihmisten merkitystä Amerissa: “Minun sydäntäni lähellä on saada ihmiset tekemään työtä iloisesti”²³⁷.

15.2.3 Amer 1987: Ostoja ja luopumisia

Vuosi 1987 alkoi Amerin kohdalla jossain määrin edellisvuotta hiljaisemmissä merkeissä, eikä yhtymä paljoakaan esiintynyt lehtien palstoilla. Amer luotti golfin kasvavaan suosioon tulevaisuudessa, ja tammikuussa 1987 lyötiin lukkoon kaupat amerikkalaisen MacGregor Golf Companyn kanssa. Osakepääoman enemmistön myyneelle golftähti Jack Nicklauselle jäi yrityksen osakkeista 20 prosenttia. Helmikuussa Amerin omistukseen siirtyi tanskalaisen, ajankäytön suunnittelujärjestelmiä valmistavan ja markkinoivan Time/System AS:n koko osakekanta. Amer pyrki yritysostoillaan kansainvälistymään, ja kotimaan tapahtumista julkisuutta sai lähes ainoastaan kiinteistösijoitusyhtiöön mukaan meneminen. Syyskuussa yhtymä osti 73 prosenttia äänivallasta ja 43 prosenttia osakekannasta tanskalaisesta, muovituotteiden tukkukauppaa ja muovilevyjen valmistusta harjoittavasta Rias A/S:stä. Joulukuussa Amerin tytäryhtiöksi siirtyi amerikkalainen graafisten papereiden tukkukauppaa harjoittava jakeluyritys Hobart/McIntosh Paper Company. Tapahtumaa voidaan pitää merkittävänä Amerin toiminnan kannalta, sillä sen kautta yhtymä meni rohkeasti mukaan Yhdysvaltojen markkinoille, joilla se ei voinut hyötyä esimerkiksi synergiaeduista.

Amer myös luopui tilikauden aikana myydessään Fionia Plant Export A/S:n liiketoiminnan tanskalaiselle puutarha-alan tukkuliikkeelle. Samoin se myi Amer-Brokersin ja Amersoftin liiketoiminnat. Elokuussa 1987 päättyneen tilikauden liikevaihto osoitti jälleen kasvun merkkejä edellisvuoteen nähden sen ollessa 3 595 miljoonaa markkaa. Tulos ennen veroja ja satunnaiseriä oli 243 miljoonaa markkaa.

²³⁶ Talouselämä 41/1986, 50.

²³⁷ Talouselämä 34/1986, 53.

15.2.4 Amer 1988: Kohti kansainvälistymistä

Alkuvuodesta 1988 Amer kuulutti julkisuudessa pitäytyvänsä tiukasti markkinointiosaamisessaan. Amer sai julkisuutta yleensä yritysostojensa myötä, mutta yhtymä harjoitti tarvittaessa myös karsintaa. Toimitusjohtaja Ekström kommentoi alkuvuodesta liiketoimintojen karsimista liittäen ne yksiköille asetettavaan vaatimustasoon. Hän piti Amerin vaatimustasoa korkeana. Sitä mitattiin sekä kannattavuudella että kehittämisellä. Kaikkien yksikköjen tuli tuottaa vähintään 15 prosenttia investoidulle pääomalle, ja kehittymättömistä yksiköistä oli tarkoituksenmukaista luopua.

Kehityskriteereillä tarkoitamme sitä, että ala tai alue on ekspansiivinen. Mikään liiketoiminta ei ole staattista, vaan se joko kehittyy tai taantuu. Kehittymisen myötä voidaan sisäisiä resursseja myös kohdistaa paremmin. Sekin puoltaa luopumista toiminnasta, joka ei täytä vaatimuksia.²³⁸

Vuoden kuluessa julkisuudessa käytiin keskustelua Ameriin läheisesti liittyvästä tupakkateollisuudesta. Kymmenen vuotta aikaisemmin Suomessa oli säädetty täydellisen kuluttujamainonnan kieltävä laki, josta huolimatta tupakan myynti oli maassa pysynyt tasaisena, jopa kasvavana. Amer oli tupakkateollisuudessa vahvoilla, sillä "20-kärjessä" -listalla Amer-Tupakan merkkejä oli peräti 11. Huomionarvoista asiassa oli lisäksi se, että prosentin markkinaosuus tupakkamarkkinoilla tarkoitti yhtiöille vuodessa 40 miljoonan markan liikevaihtoa.

Vuonna 1988 Amerin tilikausi päättyi poikkeuksellisesti jo helmikuussa. Tilikausi muodostui siten ainoastaan kuuden kuukauden pituiseksi. Kuuden kuukauden tulos, joka oli 161 miljoonaa markkaa ennen veroja ja satunnaiseriä, oli kasvanut suhteessa hitaammin kuin yhtiön liikevaihto, joka oli 2 537 miljoonaa markkaa. Murhetta aiheutti Marimekko, joka yrityksistä huolimatta ei näyttänyt nousemisen merkkejä. Kasvua puolestaan lupaili suurin ryhmä Korpivaara. Ulkomaiset yksiköt toivat jo viidenneksen Amerin liikevaihdosta, ja vuoden 1988 aikana osuuden arvioitiin nousevan neljännekseen. Eri toimintaryhmien sisällä oli niin nousijoita kuin laskijoita, mutta yleismieliala Amerilla oli positiivinen, kansainvälistymään edelleen pyrkivä.

²³⁸ Kauppalehti Optio 28.1.1988, 42.

Myöhemmin vuodesta keskustelua herätti Amerin osakekurssien heikko kehitys, jonka epäiltiin olevan seurausta muun muassa konsernin johdon kyvyttömyydestä täyttää kaikkia niitä lupauksia, joita se oli ympäristöönsä viestittänyt. Markkinoiden epäluottamuksen Ameria kohtaan uskottiin aiheutuvan osaltaan Marimekon loputtomalta näyttävältä tappiokierteestä, joka oli horjuttanut sijoittajien uskoa niin Ameriin kuin pääjohtaja Salosen liikemieskykyyn. Liikehdintä Amerin rakenteessa jatkui koko loppuvuoden. Ostojen lisäksi myös karsintaa harjoitettiin runsaasti. Joulukuussa Marimekko Oy:n tytäryhtiöiksi siirtyivät Marja Kurki Ky ja Lahjakurki Ky. Samoin L & E Peterzéns siirtyi Marimekolle. Yhdysvalloissa toimiva Hobart/McIntosh Paper Company laajensi toimintaansa ostamalla Bostonissa sijaitsevan Century Paper Companyn. Karsintaa tapahtui muun muassa markkinointiyrityksissä, josta Amer-Instituutin liiketoiminta myytiin marraskuussa.

15.2.5 Amer 1989: Wilsonin vuosi

Vuosi 1989 lähti Amerin kohdalla näyttävästi käyntiin, kun se maaliskuussa osti Yhdysvaltojen suurimman urheiluvälinevalmistajan Wilson Sporting Goods -yhtiön 840 miljoonalla markalla. Laajaa huomiota kerännyt yrityskauppa oli Amerin kannalta erittäin merkityksellinen, sillä suuruutensa lisäksi se ohjasi Ameria yhä enemmän urheilubisnekseen. Alkuvuodesta 1989 yhtymän hallitus päätti myös uudesta organisaatiomallista, jolla vahvistettiin tulostavien liiketoimintaryhmien toimitusjohtajien ja tytäryhtiöiden toimitusjohtajien asemaa yhtymän johdossa. Yhtymän varatoimitusjohtajaksi nimitettiin talon sisältä Olli Laiho. Organisaatiomuutosta nopeutti se, että maaliskuussa, noin viikon kuluttua Wilsonin ostosta, Leif Ekström erosi toimitusjohtajan paikalta. Toimitusjohtajan tehtävät siirtyivät tällöin pääjohtaja Salosen hoidettaviksi. Syy eroon ei ollut kuitenkaan erimielisyyksissä Wilsonin kaupan suhteen, vaan lähinnä siinä, ettei Ekströmille yksinkertaisesti ollut tilaa Amerissa. Yhdeksästä toimintaryhmästä koostuvan yhtymän suuria linjoja veti voimakastahtoinen pääjohtaja, jolloin toimitusjohtajan työkenttä jäi pakostakin kovin kapeaksi. Salosella oli organisaatiomuutoksen toteuttamisesta selkeä näkemys:

Organisaatiota pitää pohtia koko ajan ja uudistaa parin kolmen vuoden välein. Organisaatiolle on terveellistä, että se elää koko ajan, sillä se estää leipiintymisen. Täytyy tietysti pitää huolta siitä, ettei organisaatiopuuhaile sotke asioita.²³⁹

Wilsonin kauppa sai erityisen paljon julkisuutta, ja lehdistössä Salonen vakuutteli yritysoston olevan viimeinen suuri yrityskauppa pariin vuoteen. Wilsonin kauppa oli erikoinen erityisesti siitä syystä, että se oli ensimmäinen ns. puhdas LBO-tapaus²⁴⁰. Mielenkiintoista kaupan uutisoinnin yhteyssä oli erityisesti se, että kauppaakin enemmän huomiota keräsi, myös kansainvälisesti, ostaneen yrityksen pääjohtajan värikäs persoona. Salonen itse myönsi Amerin vahvan henkilöitymisen omaan persoonaansa, mutta totesi yhtymän olevan tarpeeksi vahva selviytyäkseen, vaikka sekä pääjohtaja että toimitusjohtaja jättäisivät Amerin. Helmikuussa päättynyt, ensimmäinen kokonainen muutoksen jälkeinen tilikausi todisti Amerin hyvän kunnon, vaikkakin rakenteiden muutoksen ja kansainvälistymisen epäiltiin vievän yhtymän voimia. Yhtymän tulos ennen veroja ja satunnaiseriä oli 296 miljoonaa markkaa. Liikevaihto oli kasvanut 5 831 miljoonaan markkaan tupakkateollisuuden ja autokaupan sekä paperiryhmän, urheiluvälineiteollisuuden ja sijoitustoiminnan tehdessä hyvää tulosta. Tappiollisina toimivat viestintäteollisuus, muoviteollisuus, Marimekko sekä kauppahuone GL-Marketing.

Vuosi jatkui Amerin kohdalla julkisuudessa lähinnä Ekströmin eron spekuloinnilla, Wilsonin oston herättämällä keskustelulla sekä toukokuussa tapahtuneella kaupalla, jonka seurauksena Amer-yhtymä valtasi nurkan oman kustannusyhtiönsä Weilin+Göösin kilpailijasta, Werner Söderström Osakeyhtiöstä. Omistusosuudet olivat tällöin reilu neljännes yhtiön osakekannasta ja vajaa 20 prosenttia äänivallasta. Lisäksi Amer osti muun muassa kesäkuussa paperin tukkumyynnin ja jalostuksen toimintaryhmän hollantilaisen kirjekuria valmistavan Van Stolk & Reese B. V:n koko osakekannan.

²³⁹ Suomen Kuvalehti 10/1989, 67.

²⁴⁰ Leverage Buy Outissa ostajana toimii ulkopuolinen taho. Ratkaisevaa kaupassa on yritysoston rahoitustapa. Oston jälkeen ostetun yrityksen velat suhteessa varallisuuteen ovat perinteistä suuremmat. Tavoitteena on maksaa velka yrityksen toiminnan tuloksella aikaa myöten. Kauppalehti Optio 2.3.1989, 17.

15.2.6 Amer 1990: Urheilun pelikentillä

Vuosi 1990 toi selvyyttä Amerin toimitusjohtajakysymykseen, sillä vuoden alusta toimitusjohtajana aloitti varatoimitusjohtajana tähän saakka toiminut Olli Laiho. Laihon vahvuutena edeltäjäänsä nähden pidettiin Amerin aikaisempaa tuntemusta, mikä taas Rauma-Repolasta tulleelta Leif Ekströmiltä oli puuttunut. Lisäksi kykyä tulla toimeen impulsiivisen Salosen kanssa pidettiin myönteisenä ominaisuutena uudelle toimitusjohtajalle.

Helmikuussa päättyneen tilikauden tulokseksi ennen veroja ja satunnaiseriä Amer kertoi 189 miljoonaa markkaa liikevaihdon kasvettua edellisestä peräti 40 prosentilla 8 181 miljoonaan markkaan. Liikevaihdon kasvu selittyi ennen kaikkea Wilson Sporting Goods Co:n ostolla. Ulkomaantoiminta muodosti jo 48 prosenttia konsernin liikevaihdosta. Tosin yhtymän tulos, joka oli romahtanut edellisestä tilikaudesta yli sata miljoonaa markkaa, kertyi pääasiallisesti kotimaasta. Selityksenä tuloksen kehitykseen nähtiin Wilsonin oston yhteydessä saadut velat. Sijoittajan kannalta taas nähtiin merkittävänä Wilsonin oston myötä vähentynyt riippuvuus kotimarkkinoista, jota voitiin pitää selvänä vahvuutena. Amer menestyi kansainvälisillä markkinoilla, sillä Amerin osakkeita pidettiin Huhtamäen ohella edellisvuoden suosituimpina suomalaisosakkeina Lontoon pörssissä.

Spekulaatiot Amerin tulevaisuudesta painottivat urheiluvälineiden merkitystä mahdollisina menestystekijöinä. Amerin talliin kuului nyt kaksi merkittävää urheiluvälinevalmistajaa, Wilson ja MacGregor, joille ryhdyttiin rakentamaan yhteistä toimintalinjaa. MacGregor päätettiin profiloida golfmailavalmistuksessa tuotevalikoiman yläpäähän, kun taas Wilsonin oli määrä jatkaa laajemmalla valikoimalla. Samalla pyrittiin löytämään synergiaetuja kahden urheiluvälinevalmistajan toiminnasta.

1990-luku toi mukanaan uudenlaisen näkökulman yritysjohtajia leimanneeseen sankarimyyttiin. Lehdistöissä kritisoitiin suomalaisyritysten 1980-luvulla harjoittamaa maailmanvalloitusaktiikkaa, jonka keinona usein toimi yrityskaupat. Myös Amer sai osansa julkisuudesta, sillä se edusti lähes puhtaimmillaan yrityskaupoilla laajentunutta suomalaisyritystä. Sankarin asemaan nostetut suomalaisjohtajat alkoivat laman lähestyessä

kuitenkin saada osakseen myös kriittistä arvostelua, ja kirjoitteluissa tähän astista uskoa erehtymättömyyteen pidettiin tienä suoraan tuhoon. Salonen näki kuitenkin yritysostojen realistisenkin puolen pitäen sääntönä sitä, että "mitä enemmän yritysostoja, sitä enemmän pettymyksiä, sillä ostoista enemmän epäonnistuu kuin onnistuu"²⁴¹. Tärkeätä yritysostoissa Salosen mukaan olivat riittävät omat rahoitusresurssit sekä inhimilliset voimavarat.

15.2.7 Amer 1991: Muutoksen alku

Vuosi 1991 alkoi Amerin kohdalla varsin dramaattisesti, sillä yhtymän "sielu", pääjohtaja Salonen ilmoitti erostaan. Salonen palveli Ameria pääjohtajana helmikuussa tapahtuvaan tilikauden päättymiseen saakka ja jatkoi yhtymäjohtajan erityistehtävissä siihen saakka, kunnes uusi johto oli "ajettu sisään". Muutamia vuosia aikaisemmin toimittajien suomalaisjohtajien terveydentilaa kohtaan osoittamasta kiinnostuksesta ärsyyntynyt pääjohtaja ilmoitti eronsa syyksi terveydelliset tekijät. Julkisuudessa Salonen myönsi olevansa päätöksensä seurauksena vapautunut ja pohdiskeli johtamisen problematiikkaa. Hänen mukaansa paineet ylimmällä johdolla olivat aina kovat, mutta niitä ei kannattanut alkaa kenellekään valittelemaan. "Pitää vain olla kylmän looginen ja pysyä linjassaan."²⁴² Itse hän piti vahvuutenaan luonnettaan, joka ei kyennyt jännittämään. Johtamista Salonen piti enemmänkin taiteena kuin tieteenä, mutta tiukkuuttakin johtajalta tuli tarvittaessa löytyä. Lähtönsä hetkellä Salonen myös totesi, ettei ollut koskaan hakenut työpaikkaa, vaan häntä oli aina pyydetty. Nyt oli kuitenkin koittanut hetki, jolloin oli mahdollista jättää johtajan tehtävät muille ja ottaa aikaa itselleen.

Vuoden alkua leimasivat myös muiden yritysten johtajien lähtöilmoitukset, jotka olivat pääasiallisesti seurausta yritysten heikentyneestä menestyksestä. Talouden lama antoi selviä merkkejä itsestään. Amerin tilinpäätös osoitti liikevaihdon pienentyneen 7 prosentilla 7 584 miljoonaan markkaan, ja konsernin tulos ennen veroja ja satunnaiseriä oli 4,0 miljoonaa markkaa tappiollinen. Ainoastaan tupakkateollisuuden ja graafisen ryhmän tulokset olivat hyviä. Amerin toimitusjohtaja Olli Laiho totesi julkisuudessa, että edessä oli vakiintumisen aika. Vakiintumiseen liittyi olennaisesti ylimääräisten rönsojen karsiminen, joista

²⁴¹ Kauppalehti Optio 29.3.1990, 36.

²⁴² Suomen Kuvalehti 7/1991, 55.

merkittävimmäksi nousi Marimekko Oy:n osakekannan myyminen syyskuussa 1991. Kauppaan sisältyivät Marimekon lisäksi Marja Kurki Oy, Decembre Oy sekä Marimekon liiketoiminnot Yhdysvalloissa, Saksassa ja Japanissa.

Toimitusjohtaja Olli Laiho korosti organisaatiota koskevista suunnitelmistaan erityisesti panostusta tiimityöhön. Hän oli lopettanut laajan johtokunnan ja korvannut sen suppeammalla, arkipäivän johtamiseen osallistuvalla johtajistolla. Laihon näkemyksen mukaan eri alojen toimitusjohtajat saivat toimia melko itsenäisesti. Salosen lähdettyä Amer palasi siihen johtamismalliin, mikä yhtymässä oli ollut suurimman osan sen historiasta. Johtamismallin ytimen muodosti kärkikaksikko, joka käytännössä tarkoitti toimitusjohtajaa sekä ulkopuolista hallituksen puheenjohtajaa. Hallituksen puheenjohtajaksi löydettiin Partek-yhtymän varatoimitusjohtaja Raimo Taivalkoski. Käynnistetyt uudistukset koskivat myös yhtymän satahenkistä keskushallintoa, jota suunniteltiin supistettavan kolmanneksella.

Loppuvuotta leimasivat spekulatiot Amerin yksikköjen tulevaisuuden kehityksestä. Talouden laskusuhdanteen myötä automarkkinat, jotka Amerille Korpivaaran myötä olivat hyvin tärkeät, olivat joutuneet lamaantuneeseen tilaan, kun taas muun muassa graafinen teollisuus pärjäsi kohtuullisesti. Wilson ei ollut osoittautunut täysin odotuksia täyttäväksi hankinnaksi, ja tappiollista MacGregoria Amer pyrki korjaamaan uusimalla tuotevalikoimaa. Yleinen, lähes kaikkialle ulottunut lama vaikutti väistämättä myös Amerin toimintaan.

15.2.8 Amer 1992: Johtajuus kriisissä

Koko Suomea koetellut talouden lama hiljensi Amerin vauhtia huomattavasti myös vuoden 1992 aikana. Uudet yritysostot eivät enää aiheuttaneet uutisointia, sillä ennen säännöllisillä yritysostoilla otsikoihin päässyt Amer eli laman myötä tasaista hiljaiselon vaihetta. Helmikuun tilinpäätös osoitti liikevaihdon pudonneen entisestään 6 957 miljoonaan markkaan, ja konsernin tulos ennen veroja ja satunnaiseriä oli 35 miljoonaa markkaa tappiollinen. Hieman takellessa toimiva urheiluvälineteollisuus oli noussut nyt Amerin suurimmaksi ryhmäksi, ja toimitusjohtaja Laiho totesikin yhtymän liikevaihdosta 40

prosenttia tulevan Yhdysvalloista ja 48 prosenttia Suomesta. Avainhenkilönä urheiluvälineryhmän tuloksen parantamisessa nähtiin Wilsonin uusi johtaja Erkki E. Railo, joka oli edellisen vuoden helmikuussa siirtynyt Wilsonin pääkonttoriin Chigacoon. Railo oli aiemmin työskennellyt sekä Kouri Capitalissa että Huhtamäen amerikkalaisen Leafin johdossa, ja meriittinä "rämöpäänä tunnetulle Railolle oli se, että hän asui jo valmiiksi Chigacossa"²⁴³. Hyvin pian Railo alkoikin toimia urheiluvälineryhmän parantamiseksi keinoinaan toiminnan rationalisointi ja byrokratian karsiminen.

Amerin voimana nähtiin sen merkit ja edustukset, ongelmia aiheuttivat puolestaan ostettujen yritysten hallinta. Urheiluvälineryhmän lisäksi tuottoisasti toimi tupakkateollisuus sekä graafinen ryhmä, jossa Weilin+Göösin saneeraus kapeiden segmenttien erikoiskustantajaksi nosti koko ryhmän tuloksen hyväksi. Julkisuutta vuoden aikana Amer sai lähinnä Korpivaaran myötä, sillä vuonna 1917 perustettu yritys juhli 75-vuotispäiviään maaliskuun alussa. Korpivaaran veljeksiltä vuonna 1984 ostettu autojen maahantuontiyritys oli ollut Amerille hyvä sijoitus, mutta laman aikana vuonna 1992 Korpivaara-yhtiöiden ryhmän liikevaihto putosi 26 prosenttia 2,5 miljardista 1,9 miljardiin markkaan. Amerin toimitusjohtaja oli kuitenkin optimistinen: "Vaikka suhdanteet ovat huonot, Korpivaarasta me emme ole huolestuneista. Yhtiö joutuu sopeutumaan yleiseen tilanteeseen."²⁴⁴ Korpivaaran maahantuoma Toyota oli uusien autojen kaupassa markkinajohtaja lähes 14 prosentin osuudella.

Loppuvuotta leimasi uusi, yllättävänäkin pidetty uutinen. Vuoden 1992 lopulla Amerin toimitusjohtajan ominaisuudessa yhtymän asioita ei enää ollut kommentoimassa Olli Laiho, vaan marraskuussa Amerin toimitusjohtajaksi nimitetty entinen nokialainen, diplomi-insinööri Seppo Ahonen. Amerin johtajuus oli joutunut suuren persoonan, Salosen, lähdettyä kriisiin.

²⁴³ Talouselämä 12/1991, 25.

²⁴⁴ Kauppalehti Optio 27.2.1992, 12.

15.2.9 Amer 1993: Käännös parempaan

Teollisuusmiehen nimittäminen Amerin johtoon herätti huomiota julkisuudessa, ja tuore toimitusjohtaja myönsi eroja entisen ja nykyisen työnantajansa väliltä löytyvän:

Tämä on toki täysin erilaista kuin perinteinen investointitavaroiden valmistus. Näillä tuotteilla elinkaari on lyhyt ja urheiluvälineissä on kysymys melkein muotiteollisuudesta, jossa värikin on vaihdettava tiiviissä tahdissa. Se tekee kuitenkin tämän alan mielenkiintoiseksi.²⁴⁵

Ahonen näki kuitenkin yhtäläisyyksiäkin entisen työnantajansa, Nokia Kaapelin, ja Amerin välillä. Ahonen luotti tuotekehityksen merkitykseen niin Amerin kuin Nokia Kaapelin toiminnassa.

Vuosi 1993 toi siten muutoksia vähän aikaa hiljaiseloa viettäneen Amerin toimintaan ja rakenteeseen. Uusi toimitusjohtaja kevensi organisaatorakennetta vähentämällä keskushallinnon viidestä jäsenestä kaksi pois. Varatoimitusjohtajuuden sai ennen taloudesta, hallinnosta ja rahoituksesta vastannut Kari Miettinen, ja hallintojohtajaksi nimitettiin niinkään entinen nokialainen, Martti Larva.

Helmikuun tilinpäätös kertoi Amerin tuloksen kääntyneen voitolliseksi. Tulos ennen veroja ja satunnaiseriä oli 91 miljoonaa markkaa. Vajaan puoli vuotta toimitusjohtajana toiminut Ahonen ei kuitenkaan täysin voinut ottaa kunniaa tästä itselleen, sillä tuloksen parannuksen oli käynnistänyt hänen edeltäjänsä Laiho. Amerin pörssikurssi kaksinkertaistui Helsingissä, ja osakekannasta neljännes kuului ulkomaiseen omistukseen. Viidestä toimialaryhmästä graafinen ryhmä ja tupakkateollisuus ylsivät hyvään tulokseen, urheiluvälineeteollisuus sekä Korpivaara välttävään, kun taas paperiryhmä jäi tappiolliseksi. Amerin liikevaihto oli 7 000 miljoonaa markkaa. Julkisuudessa yhtymän amerikkalaisostokset, Wilson ja MacGregor, nähtiin pelastajina, joiden uskottiin tuovan kuluvan vuoden liikevaihdosta jo peräti 45 prosenttia. Niin tiedotusvälineissä kuin Amerissakin kuitenkin myönnettiin, että Wilsonin saneeraus oli vuosien kuluessa osoittautunut luultua ongelmallisemmaksi.

²⁴⁵ Kauppalehti Optio 17.6.1993, 38.

Kesäkuisen yhtiökokouksen päätöksellä Amerin tilikausi muutettiin kalenterivuodeksi siten, että alkanut tilikausi päättyi joulukuussa 1993. Kymmenen kuukautta kestänyt tilikausi osoitti tuloksen parantuneen edellisvuoteen verrattuna huomattavasti, ja merkittävin liikevoiton parannus saatiin aikaan ensimmäistä kertaa tulosta tehneen Wilsonin kohdalla. Vaikka tupakkateollisuus oli yhä Amerin kannattavin toimiala, halusi yhtymä kasvaa ennen kaikkea urheiluvälinefirmana. Liikevaihdoksi vahvistettiin 6 360 miljoonaa markkaa tuloksen ollessa 132 miljoonaa markkaa ennen veroja ja satunnaiseriä. Konsernirakenteen muutokset osoittivat Amerin hiljaiselon kauden todella olevan ohitse. Paperiryhmän rakennetta muutettiin omistusjärjestelyin, kun Amer-yhtymä ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy sopivat kotimaisten kirjekuoritoimintojensa yhdistämisestä yhteisyritykseksi, WA-Kuori Oy:ksi, Amerin osuuden ollessa 49 prosenttia. Marraskuussa Amer ja Metsä-Serla Oy tekivät sopimuksen, jonka mukaan Metsä-Serla hankki 75 prosentin omistusosuuden Amerpapin paperitukkutoiminnasta. Perustetusta Amerpap Oy:stä Amer omisti 25 prosenttia.

15.2.10 Amer 1994: Wilson murheenkryynistä lippulaivaksi?

Vuodenvaihteessa Amer oli jälleen julkisuudessa omistamansa Wilsonin myötä. Wilson perusti Suomeen sen urheiluvälineiden myyntiedustuksia hoitavan tytäryhtiön, Amer Sport Oy:n, jonka perimmäisenä tavoitteena oli päästä Venäjän ja Baltian markkinoille. Keskustelua aiheutti myös Amerin profiloitumiskysymys. Tupakkafirmana vuosikymmeniä sitten aloittanut, nykyisin urheiluvälineillä liikevaihtonsa tekevä yhtymä oli ihmisten mielissä yhä tupakkayritys. "Jos kysyt kadunmieheltä, mikä on Amer, 99 prosenttia vastaa, että tupakkafirma"²⁴⁶, totesi Amerin hallintojohtaja Martti Larva. Yhtymän liikevaihdosta tupakan osuus oli pienentynyt seitsemään prosenttiin, kun taas Wilsonin osuus liikevaihdosta oli yli puolet.

Amerilta oli kulunut kolme kallista vuotta Wilsonin kääntämiseen tuottavaksi. Nyt siitä kuitenkin pyrittiin tekemään Amerin lippulaiva, jonka toiminnan tervehdyttämisprosessia esiteltiin tiedotusvälineissä tarkoin. Kesällä 1994 alkoi julkisuudessa liikkua huhua Amerin halusta laajentaa urheiluvälineiteollisuuttaan. Toimitusjohtaja Ahonen myönsi Amerin

²⁴⁶ Talouselämä 7/1994, 45.

harkitsevan vakavasti laajentumista urheilun ja vapaa-ajan sektorilla. Wilsonin ja MacGregorin päätuotteet olivat golfvälineet. Seuraavana tuli tennis ja kolmantena joukkueurheilulajit, kuten baseball, amerikkalainen jalkapallo sekä koripallo. Yhdeksi mahdollisuudeksi nostettiin laajentuminen uusiin urheilulajeihin, jotka tässä tapauksessa olisivat olleet muuhun kuin kesään keskittyvät sesonkiurheilulajit. Loppuvuodesta voitiinkin uutisoida Amerin ostaneen itävaltalaisen, maailman toiseksi suurimman suksimerkin Atomicin 356 miljoonalla markalla. Kaupalla Amer vahvisti asemaansa maailman toiseksi suurimpana urheiluvälineyrityksenä.

Yhtymän vuoden 1994 tilinpäätös osoitti liikevaihdoksi 6 711 miljoonaa markkaa. Yhtymän tulos ennen veroja ja satunnaiseriä oli parantunut edellisvuoteen nähden merkittävästi ollen nyt 272 miljoonaa markkaa. Urheiluvälineeteollisuutta lukuun ottamatta kaikkien muiden toimialojen liikevoitot nousivat. Pienempi urheiluvälinetytär, MacGregor Golf Company, oli edelleen kannattamaton. Urheiluvälineeteollisuuden liikevoiton pientymistä selitti lähinnä Yhdysvaltain dollarin heikkeneminen. Amer oli muutamaa vuotta aikaisemmin voinut julkistaa graafista ryhmäänsä koskevan tiedon, jonka mukaan se oli yhdessä entisen kilpailijansa WSOY:n kanssa perustanut almanakkayhtiö Ajasto Osakeyhtiön. Vuonna 1994 tilanne oli kuitenkin tullut siihen pisteeseen, että Amer oli valmis luopumaan omistuksestaan WSOY:ssä, ja se pudotti omistusosuutensa alle osakkuusyhtiörajaa 17 prosenttiin. Tilikauden aikana Amer luopui myös paperiryhmästään toimialana. Kehitys voitiin nähdä osana prosessia, jossa Amer haki tasapainoa painopistealueidensa välille karsimalla turhia rönsyjä pois.

15.2.11 Amer 1995: Kriisien kierteessä

Vuoden 1995 alkupuolella Amer teki sopimuksen WSOY:n kanssa graafiseen ryhmäänsä kuuluneen Weilin+Göösin liiketoiminnan ja edellisvuonna Ameriin fuusioituneen Bertmark Media AB:n osakekannan siirtymisestä WSOY:lle. Samalla myytiin 50 prosentin omistusosuudet Ajasto Osakeyhtiöstä ja Kiviranta Oy:stä. Amer luopui myös Kustannusperintä Oy:stä sekä KAP-Kustantajain Asiakaspalvelu Oy:n käyttöomaisuudesta. Liikevaihtoa Amerilta poistui kauppojen myötä rusaat 250 miljoonaa markkaa. Graafisen teollisuuden ryhmään jäi yhä Time/system International A/S tytäryhtiöineen.

Tiedotusvälineissä uutisoitiin lisäksi edellisvuonna hankitun Atomicin uusista johtajuusjärjestelyistä. Aikaisemmin Salomonin Pohjois-Euroopan toimintojen toimitusjohtajana työskennellyt Roger Talermo siirtyi Itävaltaan johtamaan Atomicia.

Amerin entinen tukijalka, tupakka, nousi puheenaiheeksi, kun yksi kolmesta, Suomessa toimivasta tupakkavalmistajasta päätti toimintansa. Suomessa savukkeiden kokonaismarkkinat olivat tehdastoimitusluvuilla mitattuna romahtaneet vuosikymmenen alun kahdeksasta miljardista yli kolmanneksen, ja vain joka viides aikuinen suomalainen tupakoi. Mielenkiinnon kohteeksi nousikin kasvavat Baltian ja Venäjän markkinat, ja markkinajohtaja Amer julkisti pian tiedon toukokuussa Viroon perustetusta tytäryhtiöstä.

Puolivälissä vuotta 1995 alkoi tiedotusvälineissä esiintyä kirjoittelua ja pohdintaa Amerin tulevaisuudesta. Amerin kurssi pörssissä oli kaukana huippulukemista, ja erilaiset johdon erimielisyyksistä kielivät huhut vaikuttivat osaltaan kurssikehitykseen. Myönteisesti pörssikursseihin vaikutti tieto Amerin päätöksestä luopua Korpivaaran Toyota-liiketoiminnasta. Liiketoiminnan ei sanottu täyttävän Amerin tuottovaatimuksia. Erääksi selitysvaihtoehdoksi tarjottiin myös Toyota Motor Companyn haluttomuutta maksaa enää enempää japanin jenin yliarvostuksesta johtuvaa hintapainetta Korpivaaralle. Entinen markkinajohtaja Toyota oli edellisvuonna pudonnut kolmanneksi, ja se luisui alamäkeen jenin kallistuessa. Todellisuudessa Amer joutui vasten tahtoaan luopumaan tärkeästä yksiköstään. Amer sai Korpivaaran kaupasta noin 800 miljoonaa markkaa samalla kun se menetti monivuotisen lypsylehmänsä. Korpivaara-alakonsernista jäljelle jäivät Citroënin ja Suzukin maahantuojayhtiö Auto-Bon Oy, rengasalan tuotteita markkinoiva Kone-Diesel sekä rahoitusyhtiö Moottorialan Luotto Oy.

Kuohunta Amerin ympärillä jatkui, kun johdon erimielisyydet huipentuivat toimitusjohtaja Ahosen potkuihin. Virallisen tiedon mukaan hallituksen ja Ahosen välinen luottamus loppui, mutta asiasta esitettiin myös ns. vehkeilyteoria, jonka mukaan Ahosen lähdön takana olisi ollut varatoimitusjohtaja Kari Miettinen. Toimitusjohtajaksi astui hallituksen puheenjohtaja, Partekin Raimo Taivalkoski. Toimenkuvaansa Taivalkoski kommentoi: "Tehtäväni on palauttaa vaadittava kannattavuus, ja loppuvuosi osoittaa, että tulen

onnistumaan. Toiseksi tarkoitus on, että pesti on mahdollisimman pikainen - enintään puoli vuotta.”²⁴⁷

Amer oli joutunut uskottavuuskriisiin, jonka syylliseksi haettiin muun muassa johdon julkista kiistelyä, toimitusjohtajan irtisanomista sekä urheiluvälineteollisuuden heikentyneitä tulostietoja. Osansa ryöpytyksestä saivat Amerin hallitus ja järjestöihin perustuva omistus pohja. Vuosikertomuksessaan Amer joutui lisäksi kertomaan selvästi heikentyneestä tuloksesta sekä liikevaihdosta, joka oli 6 166 miljoonaa markkaa. Tulos ennen veroja ja satunnaiseriä oli 142 miljoonaa markkaa. Yksiköistä rajusti liikevaihtoaan laski Philip Morrisin kanssa lisenssisopimustaan vuoteen 2001 jatkanut tupakkateollisuus muiden pystyessä lähinnä jonkin verran kasvattamaan liikevaihtoaan. Tuloksellisesti urheiluvälineryhmä MacGregorin osalta kasvatti tappiotaan, eikä Atomic saavuttanut sille asetettua liikevoittotavoitetta. Koko konsernin kannattavuus voitiinkin todeta huonoksi. Epätasapainotila Amerin kohdalla jatkui.

15.2.12 Amer 1996: Talermon aikakauteen

Aivan vuoden alussa Amer ilmoitti myyneensä Korpivaara Oy:n alakonserniin kuuluneen Kone-Dieselin toiminnot ja ostaneensa Time/system-yhtiöiden markkina-aseman vahvistamiseksi Time/system-tuotteiden saksalaisen myyntiyhtiön. Samalla jatkuivat spekulatiot Amerin tulevaisuudesta. Spekulatioita aiheutti myös urheiluvälineteollisuuden tulevaisuus ja sen mahdolliset ostajaehdokkaat. Vaihtoehdoksi mainittiin muun muassa yhdysvaltalainen urheilu- ja vapaa-ajantossuihin ja -asuihin erikoistunut Nike Inc. Myyntiaikeet eivät kuitenkaan koskettaneet ainoastaan Amerin urheiluvälineteollisuutta, vaan saman aikaisesti neuvotteluja käytiin koko kannattavuutensa romahduttaneen yhtymän myymisestä. Puoli vuotta kestäneet neuvottelut päättyivät kuitenkin viime vaiheen ostajakandidaattien, kuten sijoitusrahasto Kohlberg Kravis & Robinsonin, neuvottelumandaattiin, joka ei sallinut kauppoja myyjäpuolen antamien selvitysten pohjalta. “En ole ratkaisusta mitään mieltä, mutta ne hommat joita tulin

²⁴⁷ Talouselämä 35/1995, 22.

hoitamaan ovat nyt katkolla”²⁴⁸, totesi toimitusjohtaja Taivalkoski. Edessä oli paluu normaaliin elämään ja johtajajärjestelyjen tasapainottaminen.

Toukokuussa Taivalkosken tilalle yhtymän toimitusjohtajaksi siirtyi Roger Talermo, joka uuden tehtävänsä ohella jatkoi Atomicin johtajana syyskuuhun saakka. Amerissa joidenkin tahojen mukaan merkittävää valtaa omaava hallintoneuvoston puheenjohtaja, Enson toimitusjohtaja Jukka Härmälä oli tyytyväinen Talermon valintaan uskoen tämän olevan “alan ammattilainen ja varmasti paras, mitä suomea puhuvista ihmisistä löytyy”²⁴⁹. Seuraajakseen Atomiciin Talermo etsi ulkomaalaista johtajaa. Sellainen löytyi Talermon entisestä työpaikasta, Atomicin kilpailijalta Salomonilta, kun sen Saksan yhtiön toimitusjohtaja Michael Schineis aloitti syksyllä Atomicin toimitusjohtajana.

Vuonna 1996 lehdistö kirjoitteli Amerin aikeista aloittaa saneeraus yhä ongelmallisesti toimivassa Wilsonissa. Tehtävän sai itselleen Wilsonin uusi johtaja Jim Baugh. Hänen tavoitteekseen asetettiin organisaatiotasojen karsiminen, markkinointiin panostaminen sekä myynnin lisääminen Wilson-brandia ja tuotestrategiaa rakentamalla. Yhtymän uusi toimitusjohtaja Talermo lupasi ratkaista urheiluvälineryhmän toisen tappion aiheuttajan, MacGregorin, kohtalon loppuvuoden aikana. Talermo piti lupauksensa, ja lokakuussa voitiinkin uutisoida MacGregorin siirtymisestä englantilaisen John Bredenkampin omistaman Masters Internationalin haltuun. Varsinaisesti kauppa astui voimaan helmikuussa 1997. Kauppahinta oli 90 miljoonaa markkaa, ja sen kerrottiin tuottavan myyjälleen 36 miljoonan markan kertaluontoisen tappion. Lohdullista asiassa oli se, että vuotuiset yhtiön tuottamat tappiot olivat olleet saman suuruisia. Amer oli nyt päässyt ongelmallisesta MacGregorista, ja se pystyi keskittymään golf-, tennis- ja joukkueurheiluvälineitä valmistavaan Wilsoniin. Talermo lupaili nyt seuraavan muutaman vuoden kuntokuurin, jolla oli tarkoitus uudistaa urheiluvälineryhmää.

Amer jatkoi karsintaansa ja luopui pian MacGregorin jälkeen Citroënin ja Suzukin maahantuonnista myyden sen Veholle. Samalla Herz Leasing osti Moottorialan Luoton autoleasingtoiminnan. Kauppojen yhteisarvo oli 320 miljoonaa markkaa. Toimenpiteiden

²⁴⁸ Talouselämä 10/1996, 6.

²⁴⁹ Kauppalehti Optio 15.5.1996, 15.

jälkeen urheiluvälineet muodostivat peräti 75 prosenttia Amerin liikevaihdosta. Vuosikertomuksessaan Amer kertoi kuitenkin koko yhtymän liikevaihdon pudonneen edellisvuoden 6 166 miljoonasta 4 958 miljoonaan markkaan tuloksen ennen veroja ja satunnaiseriä ollessa tappiollinen 234 miljoonaa markkaa. Tulosityksiköistä liikevaihtoon pudotti ainoastaan Amer-Tupakka muiden pystyessä nostamaan sitä. Yhtymän selvästi tappiollinen tulos oli pääasiallisesti seurausta urheiluvälineryhmän operatiivisen toiminnan kannattamattomuudesta, heikentyneestä tuloskehityksestä yhtymän muilla toimialoilla sekä kertaluotoisista kuluista. Oman vaikutuksensa tilanteeseen toivat myös johtajavaihdokset ja omistuskysymys.

15.2.13 Amer 1997: Lordin nousu ja tuho

Vuonna 1997 yhtymän toimitusjohtaja Talermo esitteli julkisuudessa Amerin uuden strategian linjoja. Strategia painotti ennen kaikkea keskittymistä urheiluvälineisiin. Urheiluvälinesektori oli jo käynyt läpi uudistusleikkausta. Jo Wilsonin toimitusjohtajan Jim Baughin palkkaaminen edellisenä vuonna oli edellyttänyt Baughin oman strategia-ajattelun peilaamista Talermon ja Amerin portfoliostrategiaan. Kun yhteinen näkemys oli vahvistunut, saattoi Talermo palkata Baughin. Urheiluvälinetoimittajana markkinointiorganisaatio Amer Sports oli maailman toiseksi suurin, ja strategiansa ytimenä Talermo piti sen tarjoaman valikoiman kattavuutta. "Amer Sportsin asiakkaat ovat kaupan ketjuja ja erikoisliikkeitä. Ja me tarjoamme mahdollisimman kattavaa valikoimaa kaupalle, tässä on strategian ydin."²⁵⁰ Talermo itse oli Amerin uusiin strategialinjauksiin tyytyväinen, ja odotteli tässä vaiheessa lähinnä tuloksen muodostumista.

Varsinaisen kohun Amer aiheutti kesän alussa, kun julkisuuteen tuli tieto Amerin myynnistä brittiläiselle suursijoittajalle Jonathan Bryan Guinnessille eli lordi Moynelle. Amerin äänivaltaiset K-osakkeet²⁵¹ ja sitä kautta 90 prosenttia Amerin äänivallasta omistaneet Tekniikan Akateemiset, Ekonomiliitto, Helsingin Kauppakorkeakoulun

²⁵⁰ Talouselämä 19/1997, 28.

²⁵¹ Amerilla oli kahdenlaisia osakkeita, A- ja K-osakkeita, joista K-osakkeet omasivat äänivaltaa. K-osakkaat nimesivät lisäksi hallintoneuvoston, joka puolestaan valitsi hallituksen. A-osakkailla puolestaan oli hallussaan noin 90 prosenttia yhtiön sijoitetusta pääomasta.

Ylioppilaskunta sekä Maa- ja Vesitekniikan tuki olivat aikaisemminkin spekuloineet osakkeidensa myynnillä, mutta konkreettiseksi asia muuttui vasta nyt. Päätös koettiin jossain määrin tökeröksi, sillä se syntyi juuri ennen ylimääräistä yhtiökokousta, jonka piti hyväksyä hallituksen esitys Amerin kahdenlaisten osakesarjojen yhdistämisestä. Myynnin pääjunailijoina pidettiin ennen kaikkea Ekonomiliitto ja Tekniikan Akateemisia. Lordi Moynen oli määrä ostaa 300 miljoonalla markalla lähes 60 prosenttia Amerin äänivallasta. Tapauksen myötä arvovaltatappion kokivat Amerin hallintoneuvoston puheenjohtaja Jukka Härmälä sekä pian tehtävästään eronnut hallituksen puheenjohtaja Antti Lagerroos. Tappiosta voitiin jossain määrin puhua myös toimitusjohtaja Talermon kohdalla.

Tapahtuma sai kuitenkin uuden käänteen, kun Ekonomiliitto, Tekniikan Akateemiset ja Maa- ja vesitekniikan tuki muuttivat mieltään kaupan suhteen. Kauppakorkeakoulun ylioppilaskunta sen sijaan aikoi pysyä alkuperäisissä myyntiaikeissaan. Kolmella muulla omistajajärjestöllä olisi ollut lunastusoikeus Kauppakorkeakoulun ylioppilaskunnan osakkeisiin, mutta ne eivät halunneet käyttää sitä. Sen sijaan järjestöt käskivät Ameria lunastamaan lordille menossa olleet osakkeet. Näin tehtiin, ja brittiläisen, keinottelijaksi epäillyn lordi Moynen ostomahdollisuudet evättiin täysin. Tapaus sai paljon julkisuutta, ja myös Ruotsissa yrityskauppoja harjoittanut lordi Moyne selitteli suomalaislehdissä vilpittömiä aikeitaan ja haluaan panostaa Amerin merkkeihin. Pian tämän jälkeen Amerin A- ja K-osakkeidenkin yhdistämisestä päästiin yksimielisyyteen, minkä ajateltiin rauhoittavan tilannetta toistaiseksi. Yhdistäminen mahdollisti osakkeiden myynnin pörssissä, mutta omistajajärjestöt olivat mahdollisuudesta huolimatta suhteellisen uskollisia Amerille. Epäonnistunut entisten K-osakkeiden myyntiyritys kuitenkin aiheutti jälleen kerran julkista arvostelua, jonka kohteeksi joutuivat niin taitamattomina ja ajattelemattomina pidetyt omistajajärjestöt kuin Amerin hallitus.

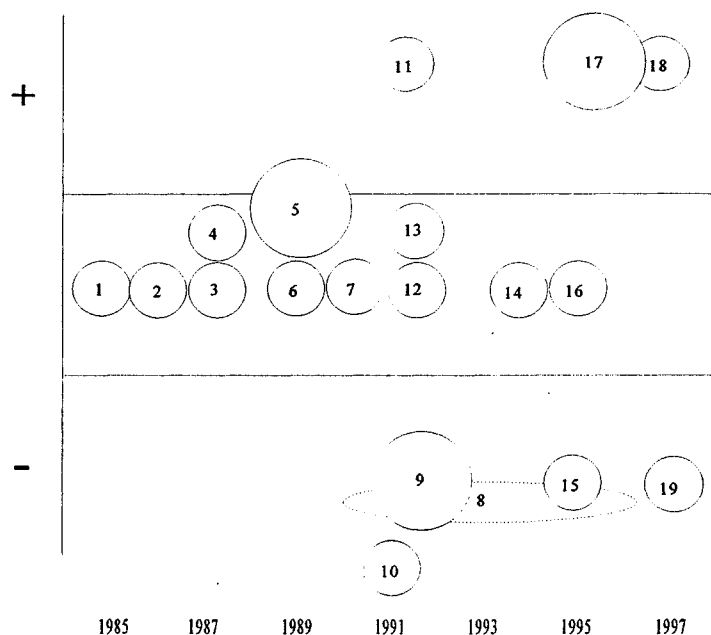
Joulukuussa yhtymä myi suunnittelujärjestelmiä valmistavan ja markkinoivan Time/systemin. Lisäksi Amer luopui WA-Kuori Oy:n osakkeista. Tilikauden aikana Korpivaara Oy ja Finnsea Oy fuusioitiin Ameriin. Värikkään vuoden päätteeksi Amer kertoi liikevaihtonsa pudonneen 4 694 miljoonaan markkaan tuloksen ennen veroja ja satunnaiseriä ollessa tappiollinen 53 miljoonaa markkaa. Liikevaihtoaan kasvattivat kaikki

yksiköt Atomicia lukuun ottamatta. Wilsonin tuloksen selvä parantuminen vaikutti ratkaisevasti koko konsernin tulokseen, jonka tappio pieneni huomattavasti.

Siirryttäessä seuraavaan vuoteen kohu Amerin ympärillä oli varsin värikkään vuoden jälkeen hieman laantunut. Kuluneiden vuosien aikana Amerin painopistealueet olivat kokeneet merkittäviä muutoksia siten, että monialayhtymästä oli tullut kahdesta, varsin erilaisesta ryhmästä koostuva yhtymä. Suomen suurin savukkeiden valmistaja Amer-Tupakka Oy jatkoi toimintaansa Amerin siipien suojassa samalla kun urheiluun ja vapaa-aikaan liittyvät tuotteet muodostivat jo noin 90 prosenttia yhtymän liikevaihdosta. Tupakkafirmana 1950-luvulla aloittaneesta Amerista oli 1990-luvun jälkipuoliskolle tultaessa kehittynyt kansainvälisillä pelikentillä toimiva yhtymä, moniottelija, jonka painopistealue oli ennen kaikkea urheiluvälineissä.

15.3 Amerin tulokset

Seuraavan sivun janakuvioon (KUVIO 41) on merkitty tarkasteluajanjakson tapahtumia, joilla on ollut vaikutuksia yrityksen toimintaan. Kuvion pystyakseli jakautuu kolmeen osaan, joista ylin kuvaa yrityksen kannalta positiivisia tapahtumia. Keskimmäinen, neutraali alue, kuvastaa tapahtumia, joiden positiivista tai negatiivista vaikutusta ei ole pystytty niiden tapahtumahetkellä määrittelemään. Pystyakselin alaosan negatiiviselle alueelle on puolestaan merkitty ne tapahtumat, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan negatiivisesti. Kuvioon sijoitetut "tapahtumapallot" on numeroitu, ja niihin liittyvät tapahtumat on listattu janakuvion alle. Tämän jälkeen yrityksen tapahtumia ja ominaisuuksia tarkastellaan tähän tutkimukseen valitun viitekehyksen puitteissa.



KUVIO 41. Yhteenveto Amerin tapahtumista 1985 - 1997.

1. Marimekko Amerille.
2. Organisaatiouudistus ja johtajajärjestelyjä. Heikki O. Salosesta pääjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtajaksi Leif Ekström.
3. MacGregor Colf Companyn osto.
4. Yhdysvaltalaisen Hobart/McIntosh Paper Companyn osto.
5. Yhdysvaltojen suurimman urheiluvälinevalmistajan, Wilson Sporting Goodsin, osto.
6. Muutoksia johtajistossa: varatoimitusjohtajaksi Olli Laiho, Leif Ekströmin ero, toimitusjohtajan tehtävät Saloselle.
7. Toimitusjohtajaksi Olli Laiho.
8. Talouden lama.
9. Heikki O. Salosen ero.
10. Amerille tarkasteluajanjakson ensimmäinen tappiollinen tulos.
11. Amer luopui Marimekosta.
12. Urheiluvälineryhmä Amerin suurimmaksi yksiköksi.
13. Toimitusjohtajaksi Seppo Ahonen.
14. Itävaltalaisen, maailman toiseksi suurimman suksimerkin Atomicin osto.

15. Amer joutui luopumaan Korpivaaran Toyota-liiketoiminnasta.
16. Toimitusjohtaja Seppo Ahosen potkut, tilalle hallituksen puheenjohtaja Raimo Taivalkoski.
17. Toimitusjohtajaksi Roger Talermo.
18. MacGregor Colf Companyn myynti.
19. Amerin omistajuusotkut - myyntiyritys lordi Moynelle.

15.3.1 Amer menestysnäkökulmasta tarkasteltuna

Amer aloitti tupakkatehtaana kasvaen vauhdikkaasti erityisesti 1980-luvulla monialayhtymäksi, jonka portfolioon kuului parhaimmillaan lukuisia toisistaan paljonkin poikkeavia toimialoja. Amerin strategiana oli kasvaa yrityskaupoin, jolloin ostettavien yritysten tuli liittyä kuluttajan merkkitarvotuksiin sekä olla helposti liitettävissä Amerin organisaatioon. Tätä strategian sisältöä voidaankin pitää yrityksen tavoitteena. Amerin tapauksessa yhtiö onnistui tavoitteessaan muunnellensa portfolioaan yrityskaupoin. Tavoite kuitenkin epäonnistui joissakin tapauksissa helpon liitettävyyden osalta. Kaikkia ostettuja yrityksiä ei saatu ongelmitta sulautettua Amerin organisaatioon. Tästä merkittävimpänä esimerkkinä amerikkalainen Wilson.

Amerin toiminnassa on helppo havaita useita Petersin ja Watermanin menestystekijöitä. Yhtymän toiminnassa esiintyi toimintahakuisuutta, jossa jatkuva viestintä johti terveeseen kilpailuun ja vertailuun organisaation sisällä. Yksiköt olivat suhteellisen itsenäisiä, mutta strategiseen suunnitteluun liiketoiminnot osallistuivat yhteisesti. Strategisen suunnittelun eräässä vaiheessa jokaisen liiketoiminnon tuli tuottaa vuosittain 3 - 5 analysoitua vaihtoehtoa, joista yksi valittiin toiminta- ja taloussuunnitelman pohjaksi. Kilpailuasetelmaa vahvisti vuosittainen tarkastus, jossa käytiin läpi yhtiön ne osat, jotka eivät tuottaneet kasvua. Edellinen esimerkki liittyy läheisesti Petersin ja Watermanin esittelemään tuottavuuden kohottamiseen ihmisten avulla. Heidän mukaan erinomaiset yritykset ovat hyvin mittatietoisia, tulossuuntautuneita sekä vaativia odotuksissaan. Tämä oli tilanne epäilemättä myös Amerin kohdalla, sillä Amerin iskulause "Vahva tahto voittaa" ilmeni käytännössä suurten voittojen tavoitteluna sekä äärimmäisenä omistajaystävällisyytenä.

Huolimatta siitä, ettei asiakasläheisyys Amerin kehitystarkastelussa tullut korostuneesti esille, yhtymän toiminnassa esiintyi kuitenkin asiakasläheisyyttä korostavia piirteitä. Peters ja Waterman liittävät asiakasläheisyyteen ammattitaitoisuuden, mikä ilmenee erityisesti neuvokkuutena teknologioiden soveltamisessa, hinnoittelutaitona, parempana toiminta-alueen paloitteluna, suuntautuneisuutena ongelmien ratkaisuun sekä valmiutena kuluttaa rahaa voidakseen erottua muista. Näitä keinoja Amer hyödynsi etenkin urheiluvälineryhmässään, jossa harjoitettiin esimerkiksi asiakasryhmien tarkkaa segmentointia muun muassa hinnoittelun avulla. Asiakasläheisyyttä kuvasti myös Amerin erikoisosaaminen eli kuluttajan merkkitarvikkeet, joten yhtymän voidaan sanoa toteuttaneen eräitä asiakasläheisyyden periaatteita.

Amerin toiminnassa ilmeni myös itsenäisyyttä ja yrittäjyyttä. Petersin ja Watermanin mukaan erinomaiset yritykset kykenevät säilyttämään luovuutensa toimimalla suurena pienen tavoin ja siirtämällä määräämisoikeuden alas organisaatioon. Amer personoitui erityisesti 1980-luvulla voimakkaasti Heikki O. Salosen, mutta tästä huolimatta yhtiön liiketoimintayksiköt olivat suhteellisen itsenäisiä. Tämä liittyy Petersin ja Watermanin mukaan samanaikaiseen tiukkuuteen ja väljyyteen. Suuri itsenäisyys tarjosi yhtymään kuuluville osille suhteellisen vapaat mahdollisuudet toimia, samalla kun valvonta oli kuitenkin keskitettyä. Salonen voitaisiinkin nähdä lähinnä Petersin ja Watermanin esittelemänä kummisetänä, joka kuuluu vanhenevaan johtajistoon ja toimii yrityksessä mestarin mallina. Kummisetää voidaan pitää myös yrityksen kulttuurin peruskivenä, jonka varaan rakennetaan luovuuden henkeä herättäviä tarinoita. Salosen henki ja karisma jäivät leijumaan Ameriin vielä pitkään hänen lähdettyäänkin, mutta voimakkaan johtajan poistuminen yhtiön riveistä synnytti Amerissa pian johtajuuden kriisin.

Amerin kompastuskiveksi Petersin ja Watermanin menestystekijöistä muodostui sen sijaan lestissään pysyminen. Yrityksen tulisi pysytellä omalla, tutulla toimialalla. Erinomaisetkin yritykset ostavat muita yrityksiä, mutta tekevät sitä varovasti kokeillen ja tarvittaessa nopeasti vetäytyen. Peters ja Waterman epäilevät kyynisesti yritysostojen useimmiten menevän pieleen. Amerin strategiana oli kuitenkin kasvaa nimenomaan yritysostoin, ja huolimatta pyrkimyksestä pysytellä tutuilla toimialoilla, virheostoksiakin tehtiin. Amer teki hyvin rohkean askeleen vuonna 1987 ostaessaan yhdysvaltalaisen MacGregor Golf

Companyn, mitä seurasi Yhdysvaltojen suurimman urheiluvälinevalmistajan, Wilson Sporting Goodsin, osto. Näillä ostoilla yhtymä ei mennyt ainoastaan toiselle mantereelle, vaan laajensi toimintaansa täysin uudelle toimialalle. Myöhemmät ajat näyttivät ostettujen yritysten tuoneen mittavan määrän ongelmia yhtymälle. Peters ja Waterman toteavatkin, että ”käytännössä muutama pikku askel merkitsee hurjaa hyppyä jättiyritykselle”. Heidän mukaansa onnistunut monipuolistuminen voi lisätä yrityksen tasapainoa, mutta summittainen levittäytyminen ei anna millään mittarilla hyvää tulosta. Tästä saattoi hyvinkin olla kysymys esimerkiksi Marimekon kohdalla. Yritys muodostui Amerin ”ongelmalapseksi”, joka huononsi yhtiön imagoa suhteettomasti verrattuna sen kokoon. Marimekko muuttui menestyksekkääksi hyvin pian päästyään pois Amerin omistuksesta Kirsti Paakkasen osaaviin käsiin.

Ameriin voidaan liittää Millerin esittelemä ammattimiehen käsite, vaikkakaan se ei tule korostuneesti esille. Ammattimiestä enemmän Amer oli myyntimies, jonka valttikorttina oli markkinaosaaminen. Mainonta, pakkaukset ja tehokas jakelukanava olivat yrityksen merkkituotteilla kunnossa. Amerin tapauksessa korostui, erityisesti Heikki O. Salosen aikana, myös rakentajan piirteet. Rakentajan liiketoimien tavoitteena on kasvu laajentumisten, fuusioiden ja liittoutumien kautta. Amer, johtajanaan Heikki O. Salonen, voitiin nähdä aggressiivisena, energisenä ja kunnianhimoisena yrityksenä, vaikkakin kunnianhimo saattoi ajoittain kokea lamaanuksen epäonnistuneiden kauppojen seurauksena. Amer oli myös rohkea riskinottaja, joka sai kasvuhakuisella toiminnallaan ihailua osakseen. Millerin mukaan rakentajan vaarana on rationaalisuuden hämärtyminen menestymisen myötä. Tällöin rakentaja muuttuu uhkarohkeaksi imperialistiksi, joka unohtaa hallitun riskinoton ja laajentaa toimintaansa toimialoille, joita hän ei hallitse. Millerin näkemyksen mukaan seurauksena voi olla rakentajan itseaiheutettu tuho. Myös Amerissa oli havaittavissa imperialistisen kehityskulun piirteitä, jotka eivät kuitenkaan johtaneet yritystä tuhoon asti.

15.3.2 Amer johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna

Amer kasvoi tupakkatehtaasta monialayhtymäksi pitkälti yhden miehen ansiosta. Yhtiön kasvu personoituu varmasti vielä tänäkin päivänä karismaattiseen, lähes 20 vuotta yhtiötä

palvelleeseen Heikki O. Saloseen. Hänessä yhdistyivät lähes kaikki Kotterin luettelemat ominaisuudet, joita vaaditaan tulokselliselta johtajuudelta. Salonen tunsi johtajamansa yrityksen perinpohjaisesti, vaikkakin Amerin portfolioon ajoittain kuuluneet vieraammat yksiköt saattoivat jäädä pääjohtajalle tuntemattommiksi. Seuramiehen vaikuttavat ihmissuhdetaidot takasivat laajan ja vakaan suhdeverkoston syntymisen, minkä lisäksi Salonen omasi mainetta ja näyttöä liikkeenjohtajana jo aikaisemmilta ajoilta. Terävä ymmärrys ja eheytyneet persoonallisuus yhdistettyinä suureen määrään energiaa ja sisäsyntyiseen johtamisen tarpeeseen nostivat Salosen tuloksekkaaksi johtajaksi. Terävään ymmärrykseen liittyvä hyvä arvostelukyky on kuitenkin ominaisuus, jota voidaan Salosen kohdalla kyseenalaistaa erityisesti hänen johtajuuskautensa loppuajan ratkaisujen perusteella. Yhdysvaltojen suurimman urheiluvälinevalmistaja Wilsonin osto osoittautui jossain määrin huonosti valmistelluksi ja harkitsemattomaksi.

Amer tarjosi organisaationa miellyttävän työympäristön ja haasteelliset mahdollisuudet. Samoin yritys kykeni tunnistamaan ympäristöstään potentiaalin sekä kehittämistarpeita. Nämä kaikki ovat tekijöitä, joilla menestyvien yritysten on Kotterin mukaan mahdollista luoda johtajuuskapasiteettia. Johtajuuden vaateen täyttäminen on erityisen suuri maailmanlaajuisilla markkinoilla toimivilla yrityksillä. Tällaiset yritykset vaativat Kotterin mukaan liikkeenjohdon, joka ymmärtää ja tuntee itsensä varmaksi monenlaisten kansojen ja kulttuurien keskellä. Heikki O. Salosen lähdön jälkeen, juuri kun kansainvälistyminen ja rakenteen moninaisuus oli suurimmillaan, Amerissa seurasi heikkojen johtajien kausi, jolloin vaadittuja johtajuusominaisuuksia ei kyetty täyttämään.

Luottamuksen luomista kannan määrittämisellä voitaneen pitää Amerin ja sen johtajien heikkoutena. Luottamus merkitsee Bennisin ja Nanuksen mukaan vastuuta, ennustettavuutta ja luotettavuutta, ja se pitää organisaation koossa. Amer saattoi ajoittain tehdä odottamattomia siirtoja, mihin epäilemättä vaikutti eri sidosryhmien erilaiset odotukset toiminnan sisällöstä. Amer joutui Heikki O. Salosen lähdettyä johtajuuskriisiin, jota ilmensi vahvan johtajan puuttuminen ja tätä tosiasiaa seuranneet useat johtajavaihdokset. Osittain johtajuuskriisin seurauksena pääsi yhtiössä muodostumaan omistajuuden kriisi, joka kulminoitui vuonna 1997 Amerin myyntiyritykseen englantilaiselle lordi Moynelle. Tämän kaltainen tilanne ei ollut omiaan nostattamaan

luottamusta yrityksen sisällä, sillä luottamuksen synnyttäminen, samoin kuin koko johtaminen, edellyttää aina johdonmukaisuutta. Heikki O. Salosen lähdöstä alkaneeseen johtajuuden kriisiin näyttäisi löytyneen lopulta, 1990-luvun jälkipuoliskolla, ratkaisu uudesta, vahvasta johtajasta, Roger Talermosta.

Bennis ja Nanus puhuvat myös itsensä alttiiksi panemisesta ja myönteisestä itsetunnosta. Luova itsensä alttiiksi paneminen on merkittävässä asemassa tuloksellisen johtajan toiminnassa, ja siksi itsensä tehokasta hallintaa voidaan pitää kriittisenä tekijänä. Heikki O. Salosella oli kyky suunnata kaikki energia tehtävästä suoriutumiseen ja epäonnistumisen ajattelun välttämiseen, mitä voidaan Bennisin ja Nanuksen mukaan pitää itsensä alttiiksi panemisena. Salosen toiminnassa ilmenivät myös selvästi lähes kaikki Kouzesin ja Posnerin luettelemat perustekijät, joilla johtajat kykenevät saamaan aikaan poikkeuksellisia tuloksia. Salonen asetti prosesseja kyseenalaisiksi muun muassa ottamalla riskejä. Tällöin oli aina olemassa virheen mahdollisuus, mutta Salonen antoi alaisilleen - ja epäilemättä myös itselleen - aina anteeksi yhden virheen. Lisäksi hän antoi toisille toimintamahdollisuuksia, vaikkakin hänen oma valtansa lopullisessa päätöksenteossa oli epäilemättä varsin merkittävä. Amerin johtaja kykeni myös näyttämään esimerkkiä, ja voidaan sanoa, että Heikki O. Salonen eli kuten opetti. Kouzesin ja Posnerin mukaan rohkaiseminen on erityisen tärkeää motivaation nostattamiseksi. Tämä liittyy olennaisesti alaisten omaan näkemykseen siitä, mitä on hyvä johtajuus ja mikä saattaa heidät mahdollisimman hyvään työsuoritukseen. Amerin kohdalla Salosen oma esimerkki saattoi hyvinkin toimia alaisten rohkaisijana. Siksi tämä osatekijä, rohkaiseminen, joutui myös epäilemättä kriisiin Salosen lähdettyä. Toinen ongelmia aiheuttanut osatekijä oli visioiden luoma yhteinen näkemys, joka osittain hämärtyi jo Salosen johtajakaudella. Bennisin ja Nanuksen mukaan vision tarkoituksena on elävöittää, inspiroida sekä muuttaa tarkoitus toiminnaksi. Heikki O. Salonen visioi jatkuvasti ja myös toteutti visioitaan. Visioita johtajalla siis riitti, mutta koko yhtymän yhteinen suunta ei vaikuttanut kovinkaan selvältä vuosikymmenen taitteessa. Selvä visio ei päässyt vahvistumaan tämänkään jälkeen johtajien vaihduttua useasti. Heikkoa yhteistä näkemystä ilmentävän aikakauden jälkeen alkoi Amerissa kuitenkin vähitellen vahvistua strategia vahvasta panostamisesta urheiluvälineryhmään. Samalla urheiluvälineisiin liittymättömiä rönsojia alettiin karsia määrätietoisesti.

Johtajan työrooleista Salosen toiminnassa korostuivat ennen kaikkea henkilöstösuhderoolit, sillä hän oli Amerin keulakuva ja vuorovaikutteinen yhteyshenkilö, joka aktiivisen yhteydenpidon kautta saavutti tärkeitä tietoja toimintaympäristöstään. Salonen oli kuitenkin ennen kaikkea johtaja. Samanaikaiseen tiukkuuteen ja väljyyteen liitettävä valvojan/tarkkailijan rooli tuli myös hänen toiminnassaan jossain määrin esille. Tiedonjakajana ja puhemiehenä Amerilla lähes poikkeuksetta toimi Salonen, joten roolit olivat hänen toiminnassaan korostuneita. Päätöksentekorooleista korostuivat ennen kaikkea muutoksen alullepanijan, yrittäjän, sekä resurssien allokoijan roolit - liittyihän Salosen kannattamaan laajentumisstrategiaan olennaisena osana muutos. Samoin Salonen oli sujuvasanainen neuvottelija, joka yleensä saattoi päätökseen suunnitelman asteelta lähteneet hankkeet.

Huomattavaa Amerin tapauksessa on Salosen aikakautta seurannut jakso, jota ilmensivät jatkuvat johtajavaihdokset sekä eräänlainen epätietoisuus yhtymän tulevaisuuden suunnasta. 1990-luvun alku oli raskasta aikaa yhtymälle, joka kamppaili vaikeuksiensa keskellä yrittäen samanaikaisesti saavuttaa tasapainoa johtajuuteensa. Kyse saattoi olla pohjimmiltaan Salosen "suuriin kenkiin" astumisen vaikeudesta, eikä niinkään tilalle tulleiden henkilöiden vääränlaisesta johtajuuskapasiteetista.

15.3.3 Amer sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna

Amerin sidosryhmäsuhteet ovat aina olleet hyvin moninaiset, mikä on seurausta paitsi omistajapohjasta myös yhtiön aikaisemmasta monialaisuudesta. Siksi tärkeimpien sidosryhmien esille nostaminen on vaikeaa. Tehtävää vaikeuttavat myös yhtiötä 1990-luvulla kohdanneet kriisit. Tärkeimmät sidosryhmät ovat vaihdelleet kulloisenkin tilanteen myötä, joten Amerin sidosryhmäverkosto on elänyt jatkuvasti. Vahvana sidosryhmänä esiin nousi omistajat, joiden tarpeita pyrittiin tyydyttämään parhaalla mahdollisella tavalla. Omistajasidosryhmästä muodostui myös suurin ongelmien aiheuttaja erityisesti 1990-luvulla. Järjestöpohjaan perustunut omistajuus osoittautui liian heikoksi osoittamaan Amerille suuntaa Salosen johtajuuskauden jälkeen. Hänen jättämänsä aukkoa eivät paikanneet myöskään tiheään tahtiin vaihtuneet "johtajakokelaat". Käytännössä yhtymää sanottiin eräässä vaiheessa johtaneen hallintoneuvoston puheenjohtaja Jukka Härmälän,

mutta hänkin oman toimensa ohella. Omistajien lisäksi Amerin tarinassa tulevat sidosryhmistä esiin kilpailijat sekä asiakkaat, mikä on luonnollinen seuraus ajatellen Amerin toimialoja. Amer toimi paljon kilpailluilla markkinoilla, joilla asiakkaiden merkitys oli erityisen suuri.

Evanin ja Freemanin mukaan yritystä pitäisi johtaa sen sidosryhmien etua ajatellen. Amerin kohtaamien johtajuus- ja omistajuuskriisien myötä sidosryhmien tasapuolinen huomiointi on epäilemättä ollut vaikeaa. Myöskään eri ryhmien osallistuminen niiden etua koskevaan päätöksentekoon ei aina varmastikaan ole ollut mahdollista. Amerin sidosryhmiä tarkasteltaessa on syytä kiinnittää huomiota Carrollin johtamisen moraalimalleihin. Carroll viittaa amoraaliseen johtajaan, joilla ei ole herkkyyttä tai tietoisuutta siitä, että jokapäiväisillä päätöksillä saattaa olla vaikutuksia muihin sidosryhmiin. Amerin kohdalla tietoisuutta ja herkkyyttä on varmasti ollut olemassa, mutta joitakin sidosryhmiä loukkaavia päätöksiä on ollut tästä huolimatta pakko tehdä. Tätä ilmeni etenkin Heikki O. Salosen aikana, jolloin päätökset perustuivat korostuneesti Salosen omiin näkemyksiin. Tällöin esimerkiksi eräät ostopäätökset saattoivat olla tärkeiden sidosryhmien, kuten omistajien, kannalta negatiivisia. Päätöksiä tehtiin kuitenkin niiden mahdollisista vaikutuksista huolimatta. Amerin toimintaan onkin ajoittain vaikuttanut negatiivisesti sidosryhmien moninaisuus sekä ryhmien erilaiset näkemykset ja tavoitteet.

15.3.4 Yhteenveto Amerin tuloksista

Ameria voidaan sanoa menestyjäksi verrattaessa yhtiön toimintaa sen itselleen asettamiin tavoitteisiin. Heikki O. Salosen aikana, 1980-luvulla, yhtymän strategiana oli kasvaa yritysostoin. Strategiaansa Amer toteutti päättäväisesti, kunnes tehtiin muutamia, myöhemmin huonoiksi osoittautuneita siirtoja. Yhdistettäessä nämä päätökset "suuren johtajan" lähtöön oli monialayhtymän kriisi valmis. Amerilta puuttui visioija, näkijä ja tietäjä, eikä Salosen seuraajista ollut täyttämään suurta aukkoa. Tilannetta helpottavaksi ratkaisuksi löytyi ylimääräisten rönsyjen leikkaaminen. Mutta Amer joutui myös osittain vastentahtoisesti luopumaan, kuten tapahtui arvokkaan lypsylehmän, Korpivaaran Toyota-liiketoiminnan, kohdalla. Rönsyjen leikkaaminen ei kuitenkaan riittänyt, ellei ollut johtajaa, joka kykeni kantamaan vastuuta ja toimimaan visionäärinä. Vastaus ongelmaan näyttäisi

tulleen vuonna 1996, jolloin Roger Talermon siirtyi Amerin johtoon. Talermon joutui varsin pian johtajakautensa alettua todistamaan surullisen kuuluisaa Amerin myyntiyrittäjästä englantilaiselle lordi Moynelle. Nähtäväksi jää, kuinka Talermon onnistuu vakauttaa tupakkafirmaansa aloittaneen, nykyisin selkeästi urheiluvälinevalmistajaksi profiloituneen Amerin toiminta tasolle, josta sen on mahdollisuus lähteä tavoittelemaan vakaalla pohjalla olevaa menestystä.

Amer on menestynyt yritys, joka on kuitenkin kohdannut, joko tietoisesti tai tiedostamattaan, menestystään uhkaavia tekijöitä. Se oli pitkään vahvaan johtajuuteen nojaava yritys, mikä osoittautui myös sen suureksi heikkoudeksi. Tätä todistaa Heikki O. Salosen lähtöä seurannut johtajuuden kriisi. Amerin "heikon lenkin", ongelma-alueen, muodostavat sidosryhmät, jotka moninaisine tarpeineen ovat aiheuttaneet ristiriitatilanteita. Tässä mielessä sidosryhmien tarpeiden monipuolisempi huomiointi voisi olla tarpeen, vaikkakin tehtävä Amerin tapauksessa on vaikea. Martti O. Hosian vuonna 1985 antama kuva Amerista ja sen silloisesta johtajasta Heikki O. Salosesta voidaan hyvin pitkälti sanoa olevan yhteneväinen tämän tutkimuksen tulosten kanssa.

16 KEMIRA

Seuraavassa esitellään Martti O. Hosian näkemys Kemirasta, sen menestystekijöistä ja johtaja Yrjö Pessistä vuonna 1985. Hosian kuvaamia johtajan ominaisuuksia tarkastellaan johtajan pään avulla. Vuoden 1985 tilannekuvausta seuraa yrityksen vuosien 1985 - 1997 kehitystarkastelu.

16.1 Kemira ja Yrjö Pessi Hosian mukaan vuonna 1985

Vuonna 1985 Yrjö Pessi oli johtanut Suomen valtion omistamaa kemianyhtiö Kemiraa jo vuosikymmenen. Professori ja tohtori Yrjö Pessi oli tullut Kemiraan tutkimus- ja neuvontapäälliköksi jo vuonna 1964. Pääjohtajaksi hänet kutsuttiin vuonna 1975. Tiedemiehenä ikänsä toiminut Pessi näytti kyntensä bisneksessä, ja hän osoittautui eteväksi liikkeenjohtajaksi. Tutkijataustansa hän ei kuitenkaan unohtanut, vaan painotti tutkimustyön merkitystä. Hänen näkemyksensä mukaan tutkimus oli tulevaisuuden kivijalka.

1980-luvun puolivälissä Kemiran liiketoiminta kehittyi paljolti huomattavien yritysostojen kautta. Yrjö Pessin toteuttamat yritysostot saivat Kauppa- ja teollisuusministeriönkin heräämään. Yhdysvaltalaisen titaanioksidia valmistavan tehtaan hankinta johti siihen, että silloinen kauppa- ja teollisuusministeri pani Pessin "holhoukseen". Syynä oli se, ettei Pessi ollut informoinut ministeriötä suurista ulkomaisista yritysostoista. Pessia holhous ei kuitenkaan haitannut. "Eivät ne ostot meitä heiluttele. Julkisen hallinnon on vain vaikea pysytellä Kemiran mittakaavassa mukana"²⁵², kommentoi Pessi kauppa- ja teollisuusministerin reaktiota. Kaikesta huolimatta Pessi nautti ministeriön luottamusta²⁵³, eivätkä Pessin ostovimma ja laajenemispyrkimykset olleet täysin perusteettomia, sillä kauppojen avulla Pessi sai Kemiran toimivaksi yritykseksi ja laskennallisesti riskit olivat minimissään. Vuonna 1985 Kemira oli lannoitteissa maailman kärjessä ja kolmiravinnelannoitteissa se oli Euroopan suurin viejä.

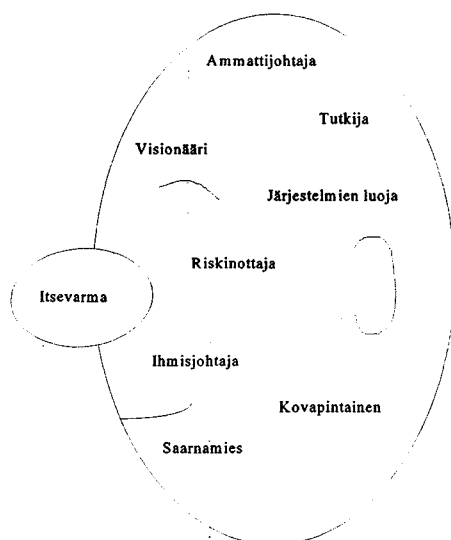
²⁵² Hosia 1985, 146.

²⁵³ Talouselämä 21/1985, 68.

Yrjö Pessin mielestä yhtiön menestyksen taustalla oli sen ylin johto. Pessi painotti kuitenkin myös työntekijöiden merkitystä. Tärkeää oli se, miten ihmiset voitiin vapauttaa tekemään työtä. Kemirassa tavoitejohtaminen oli osoittautunut hyväksi keinoksi niin yhtiön kuin työntekijöidenkin kannalta. Ylimmän johdon panos, tutkimus sekä koulutus eivät Pessille yksin riittäneet. Hän puhui myös vahvasta yrityskulttuurista, joka tuo työniloa sekä auttaa yhtiötä kestämaan henkilöiden ja ympäristön muutoksia.

Alla olevaan kuvioon (KUVIO 42) on koottu Yrjö Pessin johtajan ominaisuudet Martti O. Hosian näkemyksen mukaan.

Alkuvaiheessa yritin löytää punaista lankaa, kuvaa siitä, mitä edessä on. Päädyin aina siihen, että ihmiset tämän homman ratkaisevat.²⁵⁴



KUVIO 42. Yrjö Pessin johtajuusprofiili Hosian mukaan.

²⁵⁴ Hosia 1985, 149.

16.2 Kemira 1985 - 1997

Seuraavassa Kemira-konsernin vuosien 1985 - 1997 kehitystarkastelu, joka on synteesi Kauppalehti Option, Suomen Kuvalehden ja Talouselämän artikkeleista sekä yrityksen vuosikertomuksista. Lisäksi satunnaisesti on käytetty muita lähteitä, jolloin näihin on viitattu erikseen. Kehitystarkastelua seuraa yrityskohtaiset tulokset.

16.2.1 Kemira 1985: Kansainvälistyminen jatkuu

Vuonna 1985 Kemiran liikevaihto oli 6 836 miljoonaa markkaa, mistä viennin ja ulkomaantoimintojen osuus oli 61 prosenttia. Vuoden aikana konserni kasvoi lähinnä suurten kansainvälisten yritysostojen ansiosta. Yritysostoja ja uudelleenjärjestelyjä toteutettiin muun muassa Hollannista, Yhdysvalloissa ja Hongkongissa, jonne perustettiin markkinointiyhtiö. Yritysostojen kautta konsernin kokonaisinvestoinnit (1 598 Mmk) lähes kolminkertaistuivat. Yritysostojen lisäksi investoinnit suuntautuivat muun muassa uuteen monituotetehtaaseen, jossa pystyttiin valmistamaan erilaisia torjunta-aineiden tehoaineita ja muita orgaanisia hienokemikaaleja. Ympäristönsuojeluinvestoinnit olivat 36 miljoonaa markkaa. Hallinnollisen puolen investoinneista suurin oli uusi pääkonttori. Konsernin tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja oli 366 miljoonaa markkaa.

Kemiran toiminnot jaettiin vuonna 1985 kahdeksaan eri ryhmään. **Lannoiteryhmän** tuotealoja olivat pelto- ja metsälannoitteet, raskaat teollisuuskemikaalit, orgaaniset hienokemikaalit sekä kaivos- ja laivaustoiminta. **Maaliryhmän** muodostivat Tikkurila Oy ja sen tytäryhtiöt Suomessa, Ruotsissa ja Englannissa. **Titaanioksidit-ryhmään** (TiO₂-ryhmä) kuului kaksi tulosityksikköä: titaanioksiditehdas Kemira Inc. ja Porissa toimiva Kemira Oy Vuorikemia. Valkeakoskella sijaitseva **Ryhmä Säteri**, jonka tuotealaan kuuluivat viskoosikuidut, natriumsulfaatti, ksantaatit, teksturoidut langat sekä värjäys- ja viimeistyspalvelut. **Kemikaaliryhmän** pääasiakas oli kemiallinen ja mekaaninen metsäteollisuus ja sen tuotteita valmistettiin Kemiran Vaasan, Harjavallan, Kokkolan, Oulun, Siilinjärven ja Vuorikemian tehtailla. **Ryhmä Vihtavuoreen** kuuluivat räjähdystarviketehtaat ja Silenta-kuulosuojaintehdas Vihtavuoreessa, suojainyksikkö Vaasassa sekä kemiittiräjähdysainetta valmistavat asemat Siilinjärvellä, Kemissä ja

Uralassa. Ryhmään kuuluivat myös suodattimia valmistava tytäryhtiö Finn-Filter Oy ja suojaamia markkinoiva tytäryhtiö Englannissa. **Biotekninen ryhmä** aloitti toimintansa kesäkuussa 1985. Ryhmä koostui maatalous- ja puutarhakemikaaleja valmistavista yksiköistä. **Kemira Engineering** suunnitteli ja rakensi kemianteollisuuden tuotantolaitoksia ja kehitti niihin liittyvää prosessitekniikkaa sekä yhtymän omaa toimintaa että projektivientiä varten.

Yhtiön pääjohtaja Yrjö Pessi korosti henkilöstön (1985: 11 961 henkilöä) merkitystä. Hänen mukaansa henkilöstövalinnat, tehtäväkierto ja henkilöstön kehittäminen olivat onnistumisen avainsanoja.²⁵⁵ Pääjohtaja Pessi oli tunnettu ihmisläheisestä johtamisestaan ja kemiralaisten mieleen iskostettiinkin lausetta "Jos sinä ja työsi ette ole tärkeitä, ei ole tuote eikä Kemirakaan tärkeitä."²⁵⁶ Henkilöstöön panostamista kuvasivat erilaiset tutkimukset muun muassa tiedonkulusta yrityksen sisällä. Pessi painotti sisäisen tiedonkulun merkitystä myös esitelmissään ja puheissaan, joita hän piti useissa eri tilaisuuksissa.

Attention to internal communication and to their improvement is one in which the performance of organizations in Finland can in many cases be improved. Good internal communications are a sign of good management. They indicate open and natural human relationships, a good working atmosphere and trust between people which creates the best basis for performance.²⁵⁷

Kemiran suunnitelmiin kuului myös henkilöstöpolitiikkaan ja yrityskulttuuriin liittyvä koulutus keski- ja työnjohdolle sekä muille esimiehille. Koulutus tähtäsi vuorovaikutuskeinojen parantamiseen. Henkilöstön koulutuksen ohella Kemirassa panostettiin avoimuuteen ja luottamukseen. Esimerkiksi ulkomaan komennuksilta palaavalle kemiralaiselle luvattiin haastava työpaikka kotimaan yksiköistä. Koulutus oli Kemiran yksi tärkeimmistä investoinneista, mitä myös yhtiön pääjohtaja Pessi korosti.

²⁵⁵ Kemiran toimintakertomus 1985, 9.

²⁵⁶ Suomen Kuvalehti 13/1985, 46.

²⁵⁷ Pessi 1988, 41.

Muuta kestäväää voimaa yrityksellä ei ole kuin henkiset resurssit. Kaikki materiaallinen etu, joka näyttää vahvuudelta, on katoavaa. Materiaalinen etukin voidaan säilyttää vain, jos henkinen voima sitä ylläpitää.²⁵⁸

16.2.2 Kemira 1986: Kotimaan markkinat ja kansainvälistyminen avainasemassa

Vuonna 1986 Kemira vahvisti asemiaan kotimaassa, mutta myös kansainvälinen kilpailukyky kasvoi. Viennin ja ulkomaisen toiminnan osuus oli edelleen noin 61 prosenttia. Konsernin liikevaihto oli 6 707 miljoona markkaa ja tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja 291 miljoonaa markkaa.

Konsernin eri ryhmät jaoteltiin samalla tavalla kuin edellisenä vuonna. Lähes kolmen miljardin liikevaihdolla ykkösenä oli Lannoiteryhmä, jota seurasi yli miljardin liikevaihdolla TiO₂-ryhmä ja Maaliryhmä. Lannoitteiden kysynnän väheneminen johti ylikapasiteetin vuoksi maailmanlaajuisesti hintatason alenemiseen ja tämän vuoksi Lannoiteryhmän tulos oli noin 700 miljoonaa markkaa edellisvuotta huonompi. Näiden jälkeen tulivat Ryhmä Säteri (493 Mmk), Kemikaaliryhmä (308 Mmk), Biotekninen ryhmä (254 Mmk), Ryhmä Vihtavuori (238 Mmk) ja Kemira Engineering (42 Mmk). Ryhmä Säteri teki Neste Oy:n kanssa yhteistyösopimuksen, jonka mukaan CELLCA-kuidun kehitystyötä jatkettiin. Biotekniikan ryhmän kehitysprojektit jatkuivat suunnitelmien mukaan ja geenitekniikassa tehtiin ensimmäinen geeninsiirto koekasviin. Ryhmä panosti myös yhteistyöhön koti- ja ulkomaisten tutkimuslaitosten ja yliopistojen kanssa. Kemira Engineering panosti erityisesti tietotekniikan hyväksikäyttöön, tästä esimerkkinä CAD-sovelluksen käyttöönotto perussuunnittelun apuvälineenä. Konserni laajensi toimintaansa perustamalla uusia yhteistyöyrityksiä ja tytäryrityksiä muun muassa Belgiaan, Tanskaan ja Saksan liittotasavaltaan. Konsernin kokonaisinvestoinnit (1 172 Mmk) laskivat hieman edellisvuodesta. Investoinnit kohdistuivat pääasiassa tutkimus- ja kehitystyöhön sekä Kokkolan monituotetehtaaseen. Ympäristönsuojelu vastasi korkeata kansainvälistä tasoa. Erityisesti panostettiin ilmansuojeluun ja jätehuoltoon.

²⁵⁸ Suomen Kuvalehti 13/1985, 46.

Raaka-aineen saantiin Kemirassa panostettiin kehittämällä Siilinjärven fosfaattikaivosta ja ostamalla Rautaruukilta Soklin kaivosoikeudet. Lisäksi Ouluun päätettiin perustaa kotimaista turvetta raaka-aineena käyttävä ammoniakkituotantolaitos. Energiaomavaraisuutta lisättiin rakentamalla hiilivoimala Poriin.

16.2.3 Kemira 1987: Investoinnit huipussaan

Vuonna 1987 Kemiran toimintaryhmissä tapahtui muutoksia, kun vuoden alussa keskushallinnon alainen tutkimustoiminta ja Kemira Engineering yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Ryhmään kuuluivat Espoon tutkimuskeskus, Oulun tutkimuslaitos, Kemira Engineering ja Kemira Systems Oy. Rakennemuutosten lisäksi Kemira hankki kolme ulkomaista yhtiötä ja pääosakkuuden yhdestä ulkomaisesta yrityksestä. Kaksi yrityksistä toimi lannoitealalla, yksi maaliteollisuudessa ja yksi biotekniikassa. Yritysostot nostivat Kemiran Euroopan kolmanneksi suurimmaksi lannoitetuottajaksi.

Edellisten vuosien investoinnit tuottivat tulosta, kun Kokkolan hienokemikaalitehdas, Oulun muurahaishappotehdas ja Vaasan puunsuoja-ainetehdas otettiin käyttöön. Lisäksi työn alla olivat Oulun vetyperoksiditehdas, Vihtavuoren selluloosanitraatti- ja pakokaasuanalyyttitehdas, Oulun turveammoniakkitehdas, Kemira Ltd:n ammoniakitehdas Englannissa ja Raahen ilmakaasutehdas sekä Finn-Filter Oy:n Hyrynsalmelle perustettu suodatintehdas. Vuoden 1987 kokonaisinvestoinnit olivat ennätyselliset 2 837 miljoonaa markkaa.

Konsernin liikevaihto parani edellisestä vuodesta 27 prosenttia ollen 8 548 miljoonaa markkaa. Tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja oli 389 miljoonaa markkaa. Vientitoiminnan osuus liikevaihdosta oli 69 prosenttia. Lannoiteryhmä oli edelleen konsernin kivijalka, ja se kasvatti liikevaihtoa 62 prosenttia. Kasvanut liikevaihto saatiin suurimmaksi osaksi Belgiasta, jossa tehdyt yrityskaupat laajensivat toimintaa neljällä uudella tehtaalla. Lisäksi saatiin osuudet Ranskassa sijaitsevasta seoslannoitetehtaasta ja Hollannissa sijaitsevasta ammoniakitehtaasta. Kotimaassa Lannoiteryhmän toiminnan tulos hieman laski, mikä johtui osittain poikkeuksellisen huonosta säästä kesällä ja syksyllä. Konsernin titaanioksidiryhmä säilytti seitsemän prosentin osuuden maailman

titaanioksidituotannosta ja oli siten edelleen alan viidenneksi suurin tuottaja maailmassa. Kuituryhmä oli tuloksellinen ja sen henkilöstön kanssa käynnistettyä laatua ja kilpailukykyä koskevaa LAAKI-yhteistyöprojektia jatkettiin uusin tavoittein. Biotekniikkaryhmä aloitti uuden tutkimusalan, jossa kehitettiin siementen pilleröintitekniikkaa. Ryhmä Vihavuoressa keskityttiin uusien ruutityyppien ja uuden sukupolven räjähdysaineteknologian kehittämiseen.

Henkilöstöä koulutettiin järjestämällä muun muassa "Liider"-kurssi. Pienryhmätoiminnan periaatteet hyväksyttiin yhtymän komitean taholta ja toimintaa tuettiin vetäjäkoulutuksilla ja ryhmätyöskentelyä kehittämällä. Henkilöstön ohella luotiin suhteita ulkomaisiin sijoittajiin järjestämällä yrityseshittelyjä Suomessa ja kansainvälisissä rahoituskeskuksissa.

16.2.4 Kemira 1988: Asekaupat herättivät kohua

Vuoden 1988 aikana konserniin ostettiin seitsemän yritystä sekä hankittiin vähemmistöosakkuudet kahdesta bioteknisen alan yrityksestä. Oulussa otettiin käyttöön maailman ensimmäinen turvetta raaka-aineena käyttävä ammoniakkilaitos. Uutena investointina Satakunnan Kiukaisiin perustettiin sienien kasvualustoja tuottava yritys, jonka yhteyteen suunniteltiin myös sienien koekasvattamo. Vuoden aikana aloitti toimintansa yhteensä viisi uutta tuotantolaitosta. Kokonaisinvestoinnit olivat noin puolet edellisvuoden investoinneista.

Henkilöstön koulutukseen panostettiin edelleen, ja monitaitoisuuden lisääminen oli yksi tärkeä koulutuksen osa-alue. Henkilöstön määrä kasvoi yritysohjien seurauksena ollen keskimäärin 14 857. Henkilöstön ohella huomiota kiinnitettiin Euroopan yhdentymisen tuleviin vaikutuksiin yhtymän kehityksen kannalta. Konsernin myynti jakautui niin, että Kemiran Euroopan Unionin alueella toimivien yksiköiden myynnistä lähes 50 prosenttia meni unionin alueen maihin. Yhdentymisen vaikutuksena nähtiin kilpailun lisääntyminen, jolloin vain kilpailukykyisimmät yritykset tulisivat menestymään.

Ryhmätasolla tarkasteltuna Lannoiteryhmän liikevaihto kasvoi viisi prosenttia. Kasvuun vaikuttivat lähinnä yritysostot. Titaanioksidiryhmän markkinakehitys jatkui niin ikään

suotuisana. Titaanioksidipigmenttien kysyntä lisääntyi, ja tuotantokapasiteetti oli täydessä käytössä. Myös maaliryhmä kasvatti liikevaihtoaan. Ryhmässä tehtiin joitain yritysostoja, järjesteltiin uudelleen omistus pohjaa sekä myytiin ydintoiminnan (maaliteollisuus) ulkopuolisia toimintoja. Ryhmä Säterin viskoosikuitumarkkinat kehittyivät, mutta tulosta pidettiin kuitenkin edelleen heikkona. Kemikaaliryhmän liikevaihto kasvoi 17 prosenttia. Ryhmän suunnitelmissa oli yritysostojen kautta ryhtyä tuottamaan vesikemikaaleja sekä paperi- ja massateollisuuden kemikaaleja. Bioteknisen ryhmän liikevaihto oli myös kasvusuuntainen. Yhteistyötä kasvibiotekniikan tutkimuksen alalla jatkettiin niin yhdysvaltalaisen kuin neuvostoliittolaisenkin yrityksen kanssa. Ryhmä Vihtavuorella oli vaikeuksia ampumatarvikeviennin kanssa vientilupakäytännön vuoksi. Vaikeuksista huolimatta liikevaihto kasvoi suojaviennin ja tekniikan viennin ansiosta. Pakokaasukatalyyttitehtaan toiminta vakiintui, ja tuotetta pystyttiin jo muokkaamaan niin, että se täytti asiakkaiden yksilölliset tarpeet. Konsernin kokonaisliikevaihto oli 9 228 miljoonaa markkaa ja tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja 645 miljoonaa markkaa.

Vuonna 1988 Kemira-konsernissa julkistettiin oma ympäristösuojelupolitiikka. Poliitiikka korosti yhtiön ja sen henkilöstön vastuuta ympäristönsuojelusta ja hoidosta. Toimintaohjelman ydinkohtia olivat aktiivisuus ja oma-aloitteisuus suojelutyössä ja ympäristönsuojeluinvestoinneissa sekä vahva panostus tutkimukseen ja koulutukseen. Ympäristöjulistuksesta huolimatta Kemiraa kritisoitiin Talouselämän sivuilla "suurena luonnon ystävä":

Kemira on käyttäjien tietämättä vuosikausia rehevöittänyt vesiliukoisella fosforilla Suomen vesistöjä. Kemiran yrityskuvaa ei myöskään kirkasta se, että Vihtavuoren räjähteitä kulkeutuu edes välikäsien kautta maailman sotatantereille. Näistä kiusallisista kysymyksistä Kemira ei ole tietääkseenkään. Monopoli laiskistaa ja tekee ylimieliseksi markkinataloudessakin.²⁵⁹

²⁵⁹ Talouselämä 19/1988, 45.

Kemira vastasi huutoon ja monopolin ylimielisyys ei tullut esiin ainakaan Kemiran ympäristöasioista vastaavan johtaja Hannu Vornamon kommentissa:

Jos mies hakkaa vaimoan kymmenen vuotta ja sitten lopettaa sen, pitäisikö sitä miestä kehua?²⁶⁰

Lehdistössä kohuttiin myös Kemiran sotkeutumisesta laittomaan asevientiin. Kemira vei vuosina 1979 - 1987 ruutia ja nalleja sekä muita aseiden osia muun muassa Länsi-Saksaan, Ecuadoriin ja Nepaliin. Ecuadorista ja Nepalista aselastien epäiltiin menevän Iraniin. Vaikka Kemiran lupia oli evätty ja vientimääriä supistettu, ei se estänyt Kemiraa harjoittamasta asevientään. Vientiä harjoitettiin niiden maiden kautta, joihin vientiluvat oli myönnetty. Lisäksi vientimäärät ylitettiin. Esimerkiksi Länsi-Saksaan vietiin 99,6 tonnia ruutia, vaikka vientilupa oli myönnetty 40 tonnille. Loput 59,6 tonnia olivat "näyte-eriä", joita Kemiralla oli lupa viedä kaikkiin maihin. Yhteistyökumppani Saksassa oli valtionyhtiö Fritz Werner, joka jäi vuonna 1987 kiinni aseiden salakaupasta Iraniin ja Irakiin. Jo vuonna 1985 oli käyty tiukkoja keskusteluja Kemiran aseviennistä Thaimaaseen, josta aseiden epäiltiin menevän Kamputsean sisseille. Valtioneuvosto oli kuitenkin myöntänyt Kemiralle vientiluvan, vaikka ulkoministeriö oli jo kerran kieltänyt Kemiran aseviennin Thaimaaseen. Vuonna 1989, tullin kaksi vuotta kestäneiden tutkimusten jälkeen, Kemiran aseviennistä vastanneet työntekijät saivat syytteen salakuljetuksesta. Syytteet koskivat muutamia Kemiran työntekijöitä, mutta eivät ylintä johtoa.

16.2.5 Kemira 1989: Koulutusasiat jälleen pinnalla

Kemira-konserni kansainvälistyi edelleen. Vuonna 1989 sen liikevaihdosta jo 73 prosenttia tuli kotimaan ulkopuolelta. Ulkomailla olevan tuotannon osuus oli noin 60 prosenttia. Kansainvälistyminen ei kuitenkaan rajoittunut vain tuotannon ja liikevaihdon kasvuun. Myös rahoitustoimen painopistettä siirrettiin Brysseliin, jossa eri maiden edustajat osallistuivat erilaisiin työ-, projekti- ja johtoryhmiin. Investointeja oltiin jo pitkään tehty myös ulkomaisiin yrityksiin. Näissä hankkeissa suomalainen projektien johtamis- ja

²⁶⁰ Talouselämä 22/1989, 36.

insinööritaito osoittautui yhtiön vahvuudeksi. "Mitä lujemmin investointiprojekti on ollut suomalaisen johdon käsissä, sitä paremmin investointi on sekä aikataulun että kustannusten hallinnan osalta toteutunut"²⁶¹, kommentoi Yrjö Pessi. Kuluneena vuonna henkilöstön kehittämistarpeita selvitettiin laajalla kyselyllä. Tulosten mukaan koulutuksessa tuli keskittyä strategiseen ajatteluun, toiminnan kokonaisuuden hahmottamiseen sekä asiakaskeskeisen ajattelun edistämiseen. Emoyhtiössä käynnistettiin Kemira 2000-nimikkeen alla hankkeita, jotka keskittyivät henkisiin voimavaroihin ja niiden kehittämiseen. Tämän lisäksi haluttiin lisätä kansainvälisten liiketoimien vaatimia valmiuksia sekä lisätä sisäistä yrittäjyyttä. Kemira näki panostuksen koulutukseen pitkävaikutteisena menestymisen vaatimana investointina.

Kouluviranomaiset ovat jo havainneet yritysmaailman kasvavat koulutustarpeet ja reagoineet muuttuviin tilanteisiin. Yritysten ja yhteiskunnan koulutusvelvoitteiden rajanvetoja tullaan tarkistamaan. Yrityksen velvollisuutena on myös osallistua yhteiskunnan koulutustarjonnan suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä vaikuttaa koulutuspoliittisiin suuntauksiin yhteiskunnassa.²⁶²

Vuonna 1989 Vihtavuoren katalyysaattorituotanto ja markkinointi lähtivät liikkeelle. Tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa lisättiin edelleen. Käytännön esimerkkinä omasta tutkimus- ja tuotekehitystoiminnasta oli vetyperoksidituotannon perustaminen Ouluun. Tämän lisäksi vetyperoksiditehtaat rakennettiin myös Hollantiin ja Japaniin. Titaanioksidiryhmän Vuorikemia-yksikkö jatkoi ISO 9000 -standardin kehitystyötä. Bioteknisen ryhmän kasvinsuojeluainesektorin tulosvastuullisina yksikköinä toimivat kotimaan maatalouskemikaaliyksikkö MAKU sekä Kokkolan hienokemikaalitehtaan myynti- ja kehitysyksikkö MONI. Biologiseen torjuntaan liittyvä Biocontrol-yksikkö otti ensi askeleen kohti kansainvälisiä markkinoita.

Ympäristökysymykset olivat edelleen pinnalla. Etenkin Euroopan yhdentymisen tuomiin vaatimuksiin haluttiin valmistautua. "Ympäristökysymykset ovat monessa mielessä

²⁶¹ Kemiran vuosikertomus 1989, 3.

²⁶² Kemiran vuosikertomus 1989, 37.

kemianteollisuuden tärkeitä kysymyksiä, joihin konsernissa kiinnitettään keskeistä huomioita²⁶³. Erityisesti Boliden Kemin vesikemikaalisektorin osto mahdollisti konsernille suuretkin vesiensuojeluprojektit. Kokonaisinvestoinnit pysyivät vuoden 1988 tasolla. Sitä vastoin konsernin tulos ei yltänyt edellisen vuoden tasolle. Tähän vaikuttivat muun muassa Englannin taloudellisen tilan heikkeneminen ja samanaikaiset suuret investoinnit maaliteollisuuteen. Tulosta heikensi myös ammoniakkin maailmanmarkkinahintojen lasku. Vastoinkäymisistä huolimatta konsernin liikevaihto kasvoi 20 prosenttia ollen 11 028 miljoonaa markkaa. Tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja oli 315 miljoonaa markkaa. Henkilöstöä koko konsernissa oli keskimäärin 15 982.

16.2.6 Kemira 1990: Maailmalla tapahtuu

Vuotta 1990 leimasi Lähi-idän kriisi sekä Neuvostoliiton epävakaa tilanne. Lisäksi taloudellinen tilanne joissain toimintamaissa sekä dollarin heikkeneminen Suomen markkaan nähden vaikuttivat Kemiran toimintaan. Konsernin organisaatiossa tapahtui muutoksia, kun konsernitason strategioita ja toimintaperiaatteita hoitamaan perustettiin hallintoneuvoston nimittämä Corporate Planning Committee. Konsernin eri toimintaryhmät nimettiin myös uudelleen, tällä kertaa englanninkielisiksi. Ryhmiä olivat nyt Kemira Agro (lannoitteet), Kemira TiO₂ (Titaanioksidi), Kemira Paints (maalit), Kemira Chemicals (kemikaalit), Kemira Fibres (kuidut, Ryhmä Säteri), Kemira Biotech (biotekniikka), Kemira Speciality Products (Vihtavuori Oy, katalysaattoriyksikkö, suojainyksikkö, Finn Filter Oy) ja erillisenä yksikkönä Tutkimus- ja tuotekehitys.

Konsernin liikevaihto oli 11 382 miljoonaa markkaa ja tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja 139 miljoonaa markkaa. Kemira Paints -ryhmälle ostettiin yrityksiä Hollannista ja Suomesta. Kemira Biotech-ryhmään ostettiin hollantilainen kukkien jakeluyhtiö, joka toimii Aalsmeerin kukkahuutokaupan yhteydessä. Ryhmään kuuluvasta Oy Hortus Ab:stä myytiin sitä vastoin puutarhatarvikepuoli ja siemenkauppaan liittynyt tukkutoiminta. Biotech-ryhmä toi markkinoille useita omia koristekasveja, joista tärkein oli sarja minigerberoita (Germini ®). Kemira Fibres-ryhmässä saatiin valmiiksi viskoosikuidun kehittämisohjelma "Uusi Säteri". Ohjelman keskeisiä tavoitteita olivat tuotantotekniikan

²⁶³ Kemiran vuosikertomus 1989, 3.

modernisointi, laadun ja työolojen parantaminen sekä ympäristöpäästöjen vähentäminen. Kemira Speciality Products -ryhmän räjähdystarvikkeiden myynti laski viennin tyrehtyttyä. Katalysaattoriyksikkö puolestaan kasvatti pakokaasukatalysaattoreiden sarjatuotannon myötä ryhmän liikevaihtoa.

Konsernin kokonaisinvestointien määrä oli 1 136 miljoonaa markkaa. Vakavaraisuuden parantamiseksi ne sopeutettiin tulorahoitukseen. Titaanioksidipigmenttejä valmistavalla Vuorikemian tehtaalla investoitiin 100 miljoonaa markkaa vesiensuojeluohjelmaan. Rikkioksidipäästöjen vähentämiseksi Vuorikemian tehtaalla investoitiin 41 miljoonaa markkaa ilmansuojeluun. Ruotsissa sijaitsevan Kemira Kemi Ab:n tuotantolaitoksia uudistettiin 270 miljoonalla markalla. Lisäksi investoitiin Siilinjärven ja Säterin tehtaisiin. Belgiassa ammoniumnitraattiprojekti valmistui ja tehdas otettiin käyttöön vuoden lopulla. Irlantiin perustettiin kansainvälinen captive-vakuutusyhtiö, joka toimi konsernin eurooppalaisten tytäryhtiöiden omaisuuden ensivakuuttajana.

Investointien lisäksi ympäristönsuojeluohjelmilla oli keskeinen rooli vuonna 1990. Esimerkiksi haitallisista jätevesipäästöistä tehtiin päätös, jonka mukaan ne lopetettaisiin kokonaan vuoteen 1996 mennessä. Myös Euroopan Unionin vaatimukset oli huomioitu ympäristöpolitiikassa, vaikka Kemiralla nämä vaatimukset kuuluivat jo yhtiön toimintaperiaatteisiin. Jo vuonna 1987 konsernin pääjohtaja Yrjö Pessi puhui EU:n vaatimuksista seuraavasti:

Nyt kilpailijat joutuvat itseasiassa samojen vaatimusten eteen, joiden mukaan Kemira on jo toiminut. Yksin tämä ympäristönsuojeluvaade parantaa kilpailukykyämme, sillä olemme tässä asiassa kulkeneet muiden edellä.²⁶⁴

Kemiran ulkomaan yksiköissä noudatettiin kunkin maan ympäristölainsäädäntöä ja yhtiön periaatteita. Yritysostojen yhteydessä tehtiin ympäristönsuojelutarkastukset (Environmental Auditing). Ympäristönsuojelun kulmakivinä olivat koulutus ja viestintä. Tämän vuoksi emoyhtiössä aloitettiin "Tiedä ja tiedota" -kampanja. Lisäksi toteutettiin ensimmäinen johdon ympäristöstrategiakurssi.

²⁶⁴ Kauppalehti Optio 10.12.1987, 43.

16.2.7 Kemira 1991: Henkilöstö väheni ja valta vaihtui

Edellisenä vuonna alkanut lama vaikeutti konsernin toimintaa niin, että konsernin tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja (-522 Mmk) oli tappiollinen ensimmäistä kertaa vuosiin. Suurin syy tappiolliseen tulokseen oli Itä-Euroopan tilanteen luoma epävarmuus markkinoilla. Tämän vuoksi titaanioksidikauppa oli lamassa ja yhtiön kivijalkana ollut lannoitekauppa kävi huonosti erityisesti Suomessa. Lannoitekaupan hiljenemistä oltiin osattu odottaa, mutta kaupan tyrehtymisen nopeus yllätti Kemiran. Tästä johtuen vuoden lopulla tehtiin Oulun lannoitetehtaan sulkemispäätös. Suomen lannoitekauppaan vaikuttivat erityisesti julkisen vallan toimet lannoitteiden käytön vähentämiseksi. Lama vaikutti myös henkilöstömäärään Kemira Agron ja Kemira Chemicalsin vähentäessä henkilökuntaansa. Lisäksi Kemira Paints myi Englannissa sijainneen kauppa- ja rakennusmaaliyksikkönsä, joten henkilöstöleikkaukset olivat yli 1 500 henkilöä. Konsernin henkilöstömäärä oli keskimäärin 14 321 henkilöä.

Johdossa tapahtui muutoksia, kun Kemiran pitkäaikainen pääjohtaja vuorineuvos Yrjö Pessi jäi eläkkeelle. Uudeksi pääjohtajaksi valittiin Heimo Karinen, joka oli aiemmin toiminut muun muassa Lannoiteryhmän vetäjänä. Pessi oli luonut ”tämän päivän” Kemiran ja konserni oli Pessin aikakautena (1975 - 1991) laajentunut kansainväliseksi kemianjätiksi. ”Vuonna 1975 Kemira oli kotimainen ‘nälänpoistaja’, lannoitevalmistaja, jonka lannoitteita ei juuri mennyt vientiin.”²⁶⁵ Seuraajan paineet olivat kovat, mutta Heimo Karista kuvattiin impulsiivisen Pessin äärirohkeaksi seuraajaksi.

Karinén on arjen johtaja. Omistajan ei tarvitse pelätä, että tarkan markan miehenä tunnettu Karinen visioisi firmansa oitis vaikeuksiin. Päinvastoin. Kemira tarvitsee kurinpalautuksen. Karinen on tarpeeksi maltillinen sen toteuttamaan.²⁶⁶

Kilpailukykyä haluttiin nostaa aloittamalla syksyllä 1991 Total Quality Management -laatujohtamisohjelma. Lisäksi strategiseen ja liikkeenjohdolliseen koulutukseen panostettiin järjestämällä konsernin kansainväliselle johdolle seminaaritilaisuuksia. Vuoden aikana

²⁶⁵ Kauppalehti Optio 23.3.1989, 31 - 32.

²⁶⁶ Talouselämä 26/1991, 22.

valmistui emoyhtiön ympäristöraportti, jossa ympäristönsuojelua ja sen kehitystä esiteltiin kaikilla emoyhtiön toimipaikoilla.

Vuonna 1991 konsernin liikevaihto oli 10 848 miljoonaa markkaa. Devalvaatio kasvatti liikevaihtoa lähes miljardilla, mutta vastaavasti rahoituskustannukset nousivat kurssitappioiden vuoksi. Ryhmistä Kemira Chemicals kasvatti liikevaihtoaan. Kemira Fibres säilytti markkinaosuutensa, mutta syksyllä tehtiin päätös Finn-crepe -yksikön lopettamisesta. Kemira Biotechin liikevaihto putosi 51 prosenttia, mikä johtui pääasiassa agrokemikaalien siirrosta Kemira Agroon. Ruotsista myytiin Kemira Bioteknik Ab ja Suomessa Oy Hortus Ab. Maatalouspalvelu Oy fuusioitiin emoyhtiöön vuoden lopulla. Kemira Paintsin yksikölle Tikkurila Oy:lle myönnettiin ISO 9001 -laatusertifikaatti.

Konsernin kokonaisinvestoinnit olivat 1 180 miljoonaa markkaa. Yksi merkittävistä investointikohteita oli Hollantiin valmistunut vetyperoksiditehdas. Muita investointeja olivat muun muassa Kemira Kemi AB:n rikkihappotehtaan uudistaminen, polyelektrolyyttitehdas Vaasassa ja ilmakaasutehdas Oulussa. Yhdysvaltoihin Georgian osavaltioon valmistui vesikemikaalitehdas.

16.2.8 Kemira 1992: Laman vaikutukset näkyivät edelleen

Edellisvuoden toiveista huolimatta lama jatkui vuonna 1992. Laman vaikutukset näkyivät myös Kemiran toiminnassa ja se päätti sulkea Kokkolan lannoitetuotannon ja Oulun ammoniakkituotannon. Lisäksi tehtiin päätös Hollannin seoslannoitetuotannon sulkemisesta. Myönteistä vuodelle oli kuitenkin se, että tulosryhmät, Kemira Agroa lukuun ottamatta, kasvattivat tulostaan. Siten konsernin liikevaihto parani kolmella prosentilla ollen 11 195 miljoonaa markkaa. Tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja oli edelleen tappiollinen 338 miljoonaa markkaa.

Kemira Chemicalsin ympäristöystävälliset tuotteet saavuttivat niille asetetun myynnin kasvun. Lisäksi Chemicals hankki espanjalaisen paperi- ja vedenpuhdistuskemikaaleja valmistavan yhtiön osakkeet. Kemira TiO₂ kasvatti myös tulostaan, mutta osa kasvusta selittyi USA:n dollarin vahvistumisella. Kemira Paintsin liikevaihto pieneni. Ryhmän

Malesian yksikkö myytiin paikallisille osakkaille. Tilalle perustettiin yhteistyöyritys Viroon. Kemiran omistusosuudeksi siitä tuli 80 prosenttia. Kemira Speciality Products-ryhmän tulos kasvoi 17 prosenttia. Kasvu tuli lähinnä katalysaattoriyksiköstä. Yksikkö teki sopimuksen Espanjassa valmistettavien Opel Corsien katalysaattorien toimittamisesta vuoden 1993 alusta alkaen.

Kokonaisinvestointeja supistettiin edellisvuodesta 915 miljoonaan markkaan. Yksi suurimmista investointikohteista oli edelleen Kemira Kemi AB:n rikkihappotehdas. Kemira-Ube Ltd:n vetyperoksiditehdas valmistui kesällä 1992. Samoin Ouluun rakennettu ilmakaasutehdas valmistui aikataulun mukaisesti keväällä 1992. Kemira TiO₂:n ympäristönsuojeluinvestoinnit valmistuivat ja näiden ansiosta Vuorikemia täytti EU:n ympäristönsuojeluvaatimukset. Yhdysvalloissa ryhdyttiin rakentamaan uutta tutkimus- ja tuotekehityskeskusta. Kemira Speciality Product -ryhmä teki päätöksen rakentaa Vihtavuoreen tehtaan patruonoitujen emulsioräjähdyksineiden valmistamiseksi.

16.2.9 Kemira 1993: Lamasta toipumisen aika

Vuosi 1993 oli vaikea koko kemianteollisuudelle. Euroopan kemianteollisuuden järjestön CEFIC:in mukaan teollisuudenalan investoinnit vähenivät 14 prosenttia edellisestä vuodesta. Länsi-Euroopassa kemianteollisuuden kokonaistyövoima (2 miljoonaa henkeä) väheni noin 75 000 henkilöllä. Kemiran erilaisista toimialoista johtuen lama vaikutti siihen jo aiempina vuosina, joten se oli aloittanut myös muita aiemmin toimet kilpailukyvyyn parantamiseksi. Esimerkiksi henkilöstöä vähennettiin edelleen yli tuhannella henkilöllä.

Kemira jatkoi vuoden aikana panostustaan Kemira Chemicalsin ja TiO₂:n liiketoimintoihin. Chemicalsin vedenkäsittelykemikaalien valmistusta lisättiin ja TiO₂ osti Hollannista Tiofinen titaanioksiditehtaat. Tiofinen oston ohella tärkein investointihanke oli vetyperoksiditehtaan rakentaminen Ouluun. Edellisvuonna tehtyjen päätösten mukaisesti Hollannissa suljettiin kaksi Agron ravinnetehdasta sekä Kokkolassa rakeistusyksikkö. Kemira Biotechin toimintaa supistettiin yritysmyyneillä ja loput toiminnoista sulautettiin Kemira Agroon. Kemira Paints lisäsi vientiään ja kasvun turvaamiseksi päätettiin vuoden lopulla rakentaa uusi pastatehdas Hollantiin. Ryhmä laajentui myös itään perustamalla

tytäryhtiön Pietariin ja hankkimalla osakkuuden latvialaisesta yrityksestä. Rakennemuutokset koskettivat koko organisaatiota, kun emoyhtiön Kemira Oy:n pääliiketoimet yhtiöitettiin ja niistä muodostettiin omat yhtiönsä. Uusi organisaatorakenne selkeytti Kemiran sisäisiä omistussuhteita ja madalsi organisaatioita. Vuoden 1993 toiminta perustui kuitenkin vielä vanhaan tulosryhmäorganisaatioon. Konsernin liikevaihto oli 11 838 miljoonaa markkaa ja tulos ennen varauksia ja veroja voitollinen noin 30 miljoonaa markkaa.

Muita merkittäviä tapahtumia vuoden aikana olivat muun muassa 20 prosentin osakkuuden hankkiminen yhdysvaltalaisesta yhtiöstä, joka valmisti omasta kaoliiniraaka-aineesta päällystys- ja täytemateriaaleja paperiteollisuudelle. Lisäksi Kemira solmi toimitussopimuksen rehufosfaateista Saksaan. Tämä merkitsi uuden suomalaisen vientitoiminnan aloittamista. Kemira ja teollisuuskaasujätti Air Liquide perustivat yhteisyrityksen, joka toimitti suomalaiselle selluteollisuudelle kaasuja, happea ja otsonia. Yksi tärkeimmistä kehityskohteista oli pienten polttomoottorien pakokaasukatalysaattori, jota voitiin käyttää esimerkiksi moottorisahoissa ja ruohonleikkureissa. Puolustusvoimille kehitteillä ollut suojanaamarin prototyyppi saatiin valmiiksi ja tuotantoa suunniteltiin käynnistettäväksi vuonna 1995. Biolannokset olivat Kemiran uuden sukupolven tuotteita. Niiden valmistukseen käytettiin eloperäisiä kierrätysraaka-aineita.

Merkittävä uudistus vuodelle 1993 oli vuosikertomuksessa julkaistu ympäristöraportti, joka kattoi koko konsernin. Raportti oli laadittu CEFIC:n (Conseil Européen de l'industrie Chimique) ohjeiden mukaisesti, ja sen tiedot oli käynyt läpi ulkopuolinen tahon. Kemiran imagoa parannettiin myös Englannissa, jossa se sponsoroi ja järjesti Grossland-näyttelyn. Englannissa kasvaa 11,5 miljoonaa hehtaaria nurmimaata, ja paikallinen lannoitetehtäjä Kemira Inc. halusi profiloitua nurmen osaajaksi ja merkkilannoitteiden valmistajaksi. Kemiran sponsoroimassa näyttelyssä näytteille asettajien joukossa olivat mukana myös pahimmat kilpailijat Norsk Hydro ja ICI.

16.2.10 Kemira 1994: Valtionyrityksen yksityistäminen

Edellisenä vuonna alkuun pantu organisaatiomuutos pantiin käytäntöön ja uudet ryhmät jaettiin seuraavasti: Kemira Chemicals, Kemira Pigments, Kemira Agro, Tikkurila ja ryhmä Muut. Muut-ryhmään kuuluivat Kemira Fibres Oy (viskoosikuidut), Vihtavuori Oy (louhinta- ja ampumatarvikkeet), Kemira Metalak Oy (pakokaasukatalysaattorit) ja Kemira Safety Oy (hengityssuojaimet). Tulosityhmistä muodostettiin kokonaan emoyhtiön omistamia tytäryhtiöitä. Emoyhtiö Kemira Oy käsitti muutoksen jälkeen ainoastaan konsernin johdon ja hallinnon ja sen tärkeimpänä tehtävänä oli konsernin strateginen johtaminen.

Lamavuodet olivat Kemiralla takanapäin. Huolimatta liikevaihdon jäämisestä edellisvuoden tasolle (11 698 Mmk) tulos ennen veroja ja vähemmistöosuuksia oli 327 miljoonaa markkaa. Emoyhtiö järjesti menestyksellisesti kansainvälisen osakeannin ja listautui Helsingin Arvopaperipörssiin. Osakeannin myötä valtion omistusosuus pieneni 72,3 prosenttiin. Muut osakkeiden ostajat olivat lähinnä Pohjoismaista, vaikka osakkeilla käytiin kauppaa myös Lontoossa SEAQ Internationalin ja New Yorkissa PORTAL:in kautta. Rakennemuutosten myötä konsernin tuloslaskelma ja tase laadittiin olennaisilta osiltaan kansainvälisen tilinpäätösstandardien (IAS) mukaisesti. Myös tilinpäätöksen vertailuluvut muunnettiin vastaamaan tätä käytäntöä.

Kemira Chemicalsin liikevaihto kasvoi kaikilla ryhmän liiketoimintayksiköillä, joita olivat Pulp & Paper Chemicals, Kemwater ja Industrial Chemicals. Pulp & Paper Chemicalsin vetyperoksiditehdas käynnistyi Oulussa ja neutraaliliima-asema aloitti toimintansa Ranskassa. Lisäksi yksikön Siilinjärven kipsipigmenttitehtaan laajeneminen valmistui vuoden lopulla. Kemira Chemicalsin Kemwater laajensi toimintaansa Tsekinmaalla, ja Saksaan perustettiin uusi myyntiyhtiö Kemira Chemidet GmbH. Kemira Chemicalsin Industrial Chemicals -yksikön markkinat olivat hyvät, ja Kokkolan uusi rehufosfaattiyksikkö aloitti toimintansa. Lisäksi avattiin fosforihapon esikäsittelylaitos Siilinjärvellä ja uudet kalsiumkloridiyksiköt Kokkolassa ja Ruotsin Helsingborgissa, jossa käynnistyi myös uusi oleumtehdas. Kemira Pigmentsin liikevaihto kasvoi osittain siitä syystä, että edellisenä vuonna Hollantiin perustettu Kemira Pigments B.V. oli mukana

tilinpäätöksen luvuissa. Lisäksi Saksaan perustettiin uusi myyntiyhtiö, Kemira Pigmente GmbH. Kemira Agro ei vielääkään parantanut liikevaihtoaan, mutta Intiaan perustettiin yhteisyritys, joka valmisti liuosravinteita. Lisäksi Kemira Agro perusti Latviaan uuden myyntiyhtiön. Tikkurila (aikaisemmin Kemira Paints) laajensi liiketoimintaansa Baltiaan ruotsalaisen yhteistyöyrityksen kanssa. Tikkurila Oy:lle myönnettiin BS 7750 -standardin mukainen ympäristösertifikaatti.

Ympäristöraportin ohella Kemira korosti toimintakertomuksessaan asiakaslähtöisyyden merkitystä. Talouselämä-lehden ja Pörssisäätiön järjestämässä listalleottoesitteiden kilpailussa Kemira voitti ensimmäisen sijan 'vuoden parhaalla esitteellään'. Kemiralle annettiin kiitosta yhtiön perusteellisesta esittelystä, joka sisälsi tietoa myös vireillä olevista oikeudenkäynneistä ja ympäristöasioista. Kiitosta annettiin myös markkinaosuuksien kertomisesta sekä valuuttakurssien vaikutuksesta tulokseen. Esitteessä oli myös selvitetty valtio-omistajan merkitystä yrityksen toimintaan. Esite oli kansainvälinen, sillä se julkaistiin ensin englanniksi ja sitten vasta Suomeksi.

16.2.11 Kemira 1995: Ensimmäinen täysi pörssivuosi

Vuosi 1995 oli Kemiran ensimmäinen täysi pörssivuosi. Kemiran osakkeen kurssikehitys ylitti laskuvoittoisen HEX-indeksin, ja osakkeen kurssi oli vuoden lopussa seitsemän prosenttia korkeampi kuin vuoden alussa. Kemira-konsernin liikevaihtoa (12 352 Mmk) paransivat Euroopan kasviravinnemarkkinat ja paperi- ja sellukemikaalien myynnin kasvu.

Kemiran ydinliiketoimintoina pidettiin Kemira Chemicalsia, Kemira Pigmentsiä, Kemira Agroa ja Tikkurilaa. Kemira Chemicalsin Pulp & Paper Chemicals -yksikköön panostettiin edellisten vuosien tavoin, sillä Helsingborgiin päätettiin rakentaa vetyperoksiditehdas sekä Ouluun paretikkahappoa valmistava tehdas. Kemwater-yksikkö laajensi toimintojaan Tsekinmaassa, sekä erilaisia yhteisyrityksiä perustettiin Thaimaaseen, Iso-Britanniaan, Brasiliaan, Puolaan ja Ruotsiin. Kemira Agro paransi tulostaan, kun Iso-Britannian ja Manner-Euroopan kasviravinnemarkkinat vahvistuivat. Markkinat vahvistuivat, koska maailman viljavaranto oli ennätysellisen pieni. Uusia myyntiyhtiöitä Kemira Agro perusti Puolaan, Viroon, Unkariin, Venäjälle ja Liettuaan. Myös Tikkurila paransi liikevaihtoaan,

ja uusi myyntiyhtiö perustettiin Brasiliaan. Lisäksi Etelä-Afrikkaan perustettiin sävypastoja valmistava yritys. Kemira Pigments yritti purkaa tuotantonsa pullonkauloja Porin ja Rotterdamin tehtailla. Pigmentsin profiilia nostettiin Atlantan olympiakisoissa, jossa se oli urheilusponsorijä. Muut-ryhmään kuuluva Kemira Safety toi markkinoille uuden suojanaamarin ja Autoflow-puhallinlaitteen.

Konsernin kokonaisinvestoinnit olivat 927 miljoonaa markkaa, josta 140 miljoonaa markkaa oli ympäristönsuojeluinvestointeja. Tutkimus- ja tuotekehitysinvestointeja tehtiin 241 miljoonalla markalla. Tulos ennen veroja ja vähemmistöosuutta oli 721 miljoonaa markkaa. Vuosi 1995 oli Kemira-konsernille kaikkien aikojen paras, vaikka se hävisikin liikevoitolla vuoden 1988 huipputulokselle. Vuoden 1988 tulosta oli parantanut titaanioksidien noususuhdanne, mutta vuonna 1995 vastaavaa apua ei ollut. Huipputuloksesta huolimatta Kemiran velat olivat huipussaan. Velkaa oli 78 prosenttia liikevaihdosta. Omavaraisuusaste oli kuitenkin 30 prosenttia.

16.2.12 Kemira 1996: Tulos parani ja osakkeen hinta nousi

Vuonna 1996 kemianteollisuuden kasvu hidastui, mutta Kemira kasvatti tulostaan (ennen veroja ja vähemmistöosuutta) 850,6 miljoonaan markkaan. Kemiran osakkeen hinta kasvoi 36 markasta 58 markkaan. Osakkeen hinta oli edelleen halpa, vaikka osakkeen kurssi nousi hieman paremmin kuin Euroopan muiden noteerattujen kemian yhtiöiden osakkeet. Kokonaisliikevaihto oli 13 471 miljoonaa markkaa. Pääjohtaja Heimo Karisen kaudella Kemiran tase oli parantunut huomattavasti, ja nyt yhtiö kesti hintatason heilahtelut entistä paremmin²⁶⁷.

Kemira Pigments ryhmä oli jo pitkään kärsinyt markkinoiden taantumisesta. Vuonna 1996 liikevaihto laski seitsemän prosenttia. Lisäksi vastoinkäymisiä kohdattiin Hollannissa, jossa Rotterdamin tehtaalla tapahtui räjähdys. Pigmentsiä lukuun ottamatta kaikki muut ryhmät kasvattivat tulostaan, ja erityisesti lannoitemarkkinat sekä teollisuuskemikaalimarkkinat kasvoivat. Kemwater-yksikkö jatkoi laajentumistaan, minkä tuloksena Englantiin päätettiin perustaa vesikemikaaleja käsittelevä yksikkö. Samanlaisia yksiköitä oli jo aiemmin

²⁶⁷ Talouselämä 14/1997, 46.

perustettu Thaimaaseen ja Brasiliaan. Lisäksi Kemwater hankki enemmistöosakkuudet kolmesta romanialaisesta vesienkäsittelykemikaaleja valmistavasta yrityksestä. Kemira Agro kasvatti liikevaihtoaan noin kolme prosenttia, mutta vastoinkäymisiltä ei tämäkään ryhmä säästynyt, sillä Tanskan yksikkö kärsi tulipalosta. Tikkurila kasvatti liikevaihtoaan kahdeksalla prosentilla ja laajentui Italiaan. Italialaisen Taotek S.p.A:n tytäryrityksien kautta markkina-alueita saatiin lisää Yhdysvalloissa, Hongkongissa ja Uruguayssa. Muutryhmässä Kemira Fibres kärsi viskoosikuitujen kysynnän taantumisesta, ja Vihtavuori Oy:n osakkeista myytiin 51 prosenttia Suomen valtiolle. Kemira Metalkatin liikevaihto laski yksikön kärsiessä hintojen laskusta. Kemira Safety jatkoi puolestaan kasvuaan uuden kaasunaamarin tultua markkinoille.

16.2.13 Kemira 1997: Toiminnan tasoittumisen vuosi

Vuosi 1997 oli Euroopan kemianteollisuudelle hyvä, vaikka loppuvuodesta Kaakkois-Aasian taloudellinen tilanne loi alalle epävarmuutta. Kemira Chemicals ja Tikkurila tekivät hyvää tulosta, kun taas Kemira Agron tulos kääntyi laskuun. Agron tulokseen vaikutti lähinnä typpilannoitteiden hinnan lasku. Kemira Pigmentsin myynti kasvoi loppuvuotta kohti ja varastot laskivat ennätysalhaisiksi. Pigmentsin positiiviseen kehitykseen vaikutti myös alan tuotannon keskittyminen harvemmillä yhtiöllä. Vuonna 1997 myytiin loput 49,9 prosenttia Vihtavuoresta ja Kemira Fibres Oy (Säteri). Kemiran osakkeen kurssi laski hieman edellisvuodesta, ja osakkeen hinta oli vuoden lopussa 51,20 markkaa. Eduskunta antoi kauppa- ja teollisuusministeriölle valtuudet alentaa Kemiran valtionomistuksen osuuden alle 50 prosenttiin. Ympäristöpuolella merkittävin tapahtuma oli Porin tehtaan vesiensuojeluinvestoinnin valmistuminen, jonka jälkeen tehtaan poistovedet olivat lähes haitattomia. Lisäksi Kemira Kemi AB oli kehittänyt teknologian, jonka avulla pystyttiin parantamaan yhdyskuntajätevesilietteiden hyötykäyttöä.

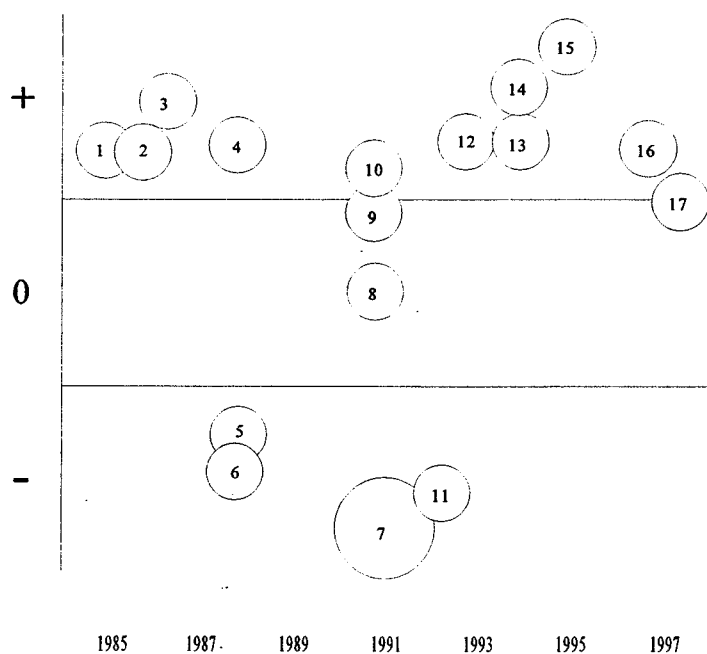
Kemira Chemicals -ryhmän investointi Ruotsiin saatettiin loppuun ja uusi vetyperoksiditehdas käynnistettiin kesäkuussa. Oulussa puolestaan pysäytettiin vanhin vetyperoksiditehdas. Vuoden alussa otettiin käyttöön uusi peretikkahappotehdas ja uusi formamiditehdas. Kemwater-yksikkö laajensi toimintojaan edelleen Italiassa ja Brasiliassa. Lisäksi hankittiin 40 prosentin osuus yhteisyrityksestä, joka valmisti vesikemikaaleja

Manilassa, Filippiineillä. Yksikön rakeista polyalumiinikloridia tuottava tehdas käynnistyi Helsingborgissa, Ruotsissa. Helsingborgiin valmistui myös natriumperkarbonaattitehdas. Rakennemuutoksia tapahtui, kun Kemira Chemicals ryhmästä siirrettiin Kemira Fine Chemicals Oy Kemira Agro -ryhmään. Vuonna 1997 Kemira Pigments kasvatti liikevaihtoa ja ala alkoi selvästi elpyä. Kemira Agron tulos kasvoi hieman, mutta hinnat laskivat 10 - 20 prosenttia vuoden aikana. Hinnanlaskun syynä oli lisääntynyt tarjonta ja Kiinan poissaolo typpilannoitteiden ostajana. Agro laajensi toimintojaan Kiinassa, Malesiassa ja Liettuassa. Tikkurilan kasvu jatkui edelleen ja uusilla sävytyspastatehtailla Vantaalla, Yhdysvalloissa ja Australiassa käynnistettiin tuotantotoiminta.

Konsernin liikevaihto kasvoi seitsemän prosenttia ollen 14 836 miljoonaa markkaa. Tulos ennen veroja ja vähemmistösuutta parani 864 miljoonaan markkaan. Tulokseen vaikuttivat neljän pääliiketoiminnan kasvu sekä USA:n dollarin ja Iso-Britannian punnan vahvistuminen Suomen markkaan nähden. Kokonaisinvestoinnit olivat 1 257 miljoonaa markkaa, josta ympäristönsuojeluun meni 110 miljoonaa markkaa sekä tutkimukseen ja tuotekehitykseen lähes 300 miljoonaa markkaa. Konsernin palveluksessa oli keskimäärin 10 392 henkeä.

16.3 Kemiran tulokset

Seuraavalla sivulla olevaan janakuvioon (KUVIO 43) on merkitty tarkasteluajanjakson tapahtumia, joilla on ollut vaikutuksia yrityksen toimintaan. Kuvion pystyakseli jakautuu kolmeen osaan, joista ylin kuvaa yrityksen kannalta positiivisia tapahtumia. Keskimäinen, neutraali alue, kuvastaa tapahtumia, joiden positiivista tai negatiivista vaikutusta ei ole pystytty niiden tapahtumahetkellä määrittelemään. Pystyakselin alaosan negatiiviselle alueelle on puolestaan merkitty ne tapahtumat, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan negatiivisesti. Kuvioon sijoitetut "tapahtumapallot" on numeroitu, ja niihin liittyvät tapahtumat on listattu janakuvion alle. Tämän jälkeen yrityksen tapahtumia ja ominaisuuksia tarkastellaan tähän tutkimukseen valitun viitekehityksen puitteissa.



KUVIO 43. Yhteenveto Kemiran tapahtumista 1985 - 1997.

1. Kansainväliset yritysostot kasvattivat konsernia.
2. Sisäistä organisaatorakennetta selkeytettiin. Biotekninen ryhmä aloitti toimintansa.
3. Yritysostojen kautta Euroopan kolmanneksi suurimmaksi lannoitetuottajaksi.
4. Ympäristönsuojelupolitiikkaa kehitettiin.
5. Ympäristöpolitiikkaa kritisoiitiin. Keskustelua aiheesta käytiin erityisesti lehtien palstoilla.
6. Laiton asevientä ei parantanut Kemiran mainetta yleisön keskuudessa.
7. Lama vaikutti, minkä seurauksena tappion tekemisessä saavutettiin pohjanoteeraus.
8. Yhtiön pitkäaikainen johtaja Yrjö Pessi jäi eläkkeelle.
Vallankahvaan tarttui Heimo Karinen.
9. Total Quality Management -laatujohtamisohjelma aloitettiin.
10. Tikkurila-ryhmä sai ISO 9000 -laatusertifikaatin.
11. Laman vaikutuksesta tehtaita suljettiin Euroopassa.
12. Uusi rakenne madalsi organisaatiota.
13. Kansainvälisen osakeannin kautta listauduttiin pörssiin.

14. Asiakaslähtöisyyttä korostettiin.
15. Kemira teki kaikkien aikojen parhaan tuloksen.
16. Vihtavuori Oy:stä myytiin loput 49,9 prosenttia valtiolle.
17. Valtion omistusta yhtiössä vähennettiin.

16.3.1 Kemira menestysnäkökulmasta tarkasteltuna

Kemira on kansainvälinen kemianjätti, jonka kehitystarkastelussa tulee esille erityisesti yritysostot. Yritysostojen runsautta puoltaa toimiminen monilla eri toimialoilla, kuitenkin pääasiassa kemianteollisuuden piirissä. Valtionomistus on tuonut yhtiön vaiheisiin omat piirteensä. Se on muun muassa vaikuttanut toimiala kohtaisiin painotuksiin. Mielenkiintoa tarkasteluun on tuonut valtionyhtiön yksityistäminen, ja valtion omistusosuuden pieneneminen vuosi vuodelta.

Petersin ja Watermanin esittämät menestystekijät voidaan löytää Kemirasta. Erityisesti korostuu tuottavuuden kohottaminen ihmisten avulla, mikä tulee esiin työntekijöille iskostetusta ajatuksesta, jonka mukaan tuote ja Kemira eivät ole tärkeitä, jos yksilö ei ole tärkeä. Tämän kautta profiloituu kunnioitus ja luottamus työntekijöihin. Petersin ja Watermanin peräänkuuluttamat käytännönläheisyys ja arvojen kunnioittaminen korostuvat Pessin edustamassa ihmisläheisessä johtamistavassa. Yhteinen arvopohja tulee esiin myös yhtiön pitkän olemassaolon kautta. Yritystoimintaa ovat tukeneet vahvat arvot, jotka ovat henkilöityneet kulloiseenkin johtajaan. Käytännön läheisyys ja arvojen kunnioittaminen korostuvat myös henkilökunnan koulutuksen kautta, mikä on keskittynyt muun muassa henkilöstöpolitiikkaan ja yrityskulttuuriin liiketoimintaa tukevinä toimintoina. Yksinkertaisia muotoja on Kemirassa haettu useiden organisaatiomuutosten kautta, mutta vasta uuden toimitusjohtaja Heimo Karisen toimesta yhtiölle muodostettiin selkeät ydintoiminnot.

Lestissään pysymisellä Peters ja Waterman tarkoittavat pysyttelyä omalla, tutulla toimialalla. Yritys voi tuki laajentua, mutta tutkijoiden näkemyksen mukaan sen tulee tapahtua yhden taidon varassa. Kemiran voidaan tulkita pysyneen lestissään. Yritys on suorittanut vuosien aikana lukuisia yritysostoja, mutta ne ovat suuntautuneet lähes

poikkeuksetta tutuille toimialoille. Huomioitavaa kuitenkin on, että valtionyhtiönä Kemiralla on hoidettavaan myös kemianteollisuudesta irrallisia aloja, kuten pakokaasukatalyysaattorien valmistus. Tutkimustuloksista asiakasläheisyys ei tullut erityisen korostuneesti esiin Kemirasta puhuttaessa, minkä voidaan katsoa johtuvan yhtiön edustamasta toimialasta. Asiakkaiden huomioimista kuvastaa kuitenkin jatkuva tutkimus- ja tuotekehitystoiminta. Yksityistämisen jälkeen asiakaspalveluun on kiinnitetty entistä enemmän huomiota. Itsenäisyyden ja yrittäjyyden vaatimukset tulevat Kemirassa esiin haluna lisätä sisäistä yrittäjyyttä. Tutkimustulosten perusteella ei kuitenkaan voida sanoa, miten tämä on toteutunut käytännön tasolla.

Miller kuvaa toisessa menestyksestä tuhoon johtavassa kehityskulussaan hallitun kasvun muuttumista hallitsemattomaksi imperialismiksi, jossa aggressiivinen, kunnianhimoinen ja energinen rakentaja ei niinkään johda yritystään, vaan rakentaa sitä. Rakentajan toiminta on kasvuhakuista, mutta hänen vaaranaan on rationaalisuuden hämärtyminen menestymisen myötä. Tällöin laatu ja toiminnan tehokkuus jäävät vähemmälle huomiolle, ja rakentaja muuttuu uhkarohkeaksi imperialistiksi. Valtion omistuksessa ollessaan Kemiran toiminnasta oli löydettävissä imperialistin piirteitä, mutta vahvasta omistajatahosta johtuen toiminta pysyi hallittuna. Kemiran jatkuvat yritysostot tuntuivat loputtomilta, kunnes yksityistämisen jälkeen toimintoja alettiin keskittää. Yhtiön toimintaa tarkasteltaessa on muistettava, että Kemira oli yli puolet tarkasteluajanjaksosta valtion omistuksessa. Tällöin esimerkiksi asevarustelu oli valtiolta Kemiralle "annettu tehtävä", joka yksityistämisen jälkeen siirtyi valtion itsensä hoidettavaksi.

16.3.2 Kemira johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna

Kemiran osalta johtajuutta tulkitaan Yrjö Pessin kautta, sillä Martti O. Hosian kirja pohjautui Kemiran osalta Pessin ajatuksiin ja toimihan Pessi yhtiön pääjohtajana aina tarkasteluajanjakson puoliväliin saakka. Lisäksi nykyisestä pääjohtaja Heimo Karisesta oli saatavilla vähän tietoa tarkastelujakson ajalta.

Kotterin esittelemät tuloksellisen johtajuuden vaatimukset ilmentyvät Yrjö Pessin toiminnassa ja persoonassa suurelta osin. Vuosikymmenien kokemuksen kautta Pessillä oli

laaja tuntemus sekä toimialasta että johtamastaan yrityksestä. Vuorovaikutussuhteet olivat hänelle myös luonnollinen osa johtajuutta, mitä kuvastaa hänen ympärilleen muodostunut laaja suhdeverkosto. Ihmisläheisenä johtajana tunnetun Pessin maine oli hyvä, joskin häntä pidettiin melko impulsiivisena johtajana. Vahva tutkijan tausta puhuu terävän ymmärryksen puolesta. Pessillä oli vahva analyttinen kyky sekä kyky strategiseen ja moniulotteiseen ajatteluun. Yrjö Pessi toimi Kemiran pääjohtajana 16 vuotta, mitä taustaa vasten hänen voidaan katsoa olleen motivoitunut työstään. Hänellä oli myös ilmeisen syvälle ankkuroitunut tarve johtaa, mikä kuvastui jatkuvasta itsensä kehittamisestä. Kotter määrittelee tutkimuksessaan johtajuuskapasiteetin muodostuvan kehittyneestä henkilöstöhallinnasta, miellyttävästä työympäristöstä, haasteellisista mahdollisuuksista, kykyjen varhaisesta tunnistamisesta sekä suunnitelmallisesta kehitystyöstä. Nämä piirteet on liitettävissä Yrjö Pessiin, joka panosti voimakkaasti myös johtajien koulutukseen.

Johtajan ominaisuuksista Bennis ja Nanus ovat korostaneet huomion kohdistamista vision avulla, tarkoituksen antamista viestinnän avulla, luottamuksen luomista kannanmäärittämisellä sekä itsensä alttiiksi panemista. Näistä erityisesti kaksi viimeksi mainittua on tulkittavissa myös Yrjö Pessin johtajapersoonaan kuuluviksi. Itsensä alttiiksi panemista kuvastaa jo osaltaan pääjohtaja Pessin pitkä ura yhtiön palveluksessa. Hän työskenteli Kemirassa eri tehtävissä vuodesta 1964 aina vuoteen 1991 saakka. Omistautuneisuutta tehtäväänsä kuvasti myös tiedemies Pessin oppimisen halu, jonka kautta hän pyrki myös kehittämään organisaatiotaan. Luottamuksen luominen kuvastui puolestaan Yrjö Pessin haluna luoda Kemiraan luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. Kemirassa eri toiminnot on jaettu ryhmiin, joissa jokaisessa on oma johtajansa. Tutkimuksesta ei käy ilmi, että pääjohtajat Pessi ja Karinen olisivat "vahtineet" ryhmien toimintaa, vaan johtajiin uskottiin riskeistä huolimatta. Karinen itse oli noussut pääjohtajan paikalle Lannoiteryhmän johdosta.

Kemirassa on vallinnut tapa kyseenalaistaa prosesseja. Tämä on konkretisoitunut organisaatiouudistusten muodossa, joita toteutettiin sekä Pessin että Karisen aikana. Uudelleen organisoiteja tehtiin useina vuosina, mutta vasta vuonna 1994 Karinen toteutti organisaation sisäisen rakennemuutoksen, jonka kautta Kemiran toiminnot keskitettiin neljän ydintoiminnon ympärille. Muutoksen myötä toimialat selkiytyivät. Prosessien

kyseenalaistaminen ja sitä kautta uudistusten tekeminen kuvastavat Kouzesin ja Posnerin yhtä tulokselliseen johtajuuteen johtavaa ominaisuutta. Muut tutkijoiden esittämät tuloksellisen johtajuuden peruselementit ovat inspiointikyky, toimintamahdollisuuksien antaminen, esimerkillisyys sekä rohkaisu. Kemiran toiminnan laajuudesta johtuen tämän tutkimuksen perusteella on kuitenkin vaikea sanoa, kuinka hyvin muut Kouzesin ja Posnerin esittämät johtajuuden vaatimukset ilmenevät käytännön tasolla. Tutkijoiden määrittelemät dynaaminen johtajuus ja uskottavuus ovat sitä vastoin sekä Pessiin ja Kariseen liitettäviä piirteitä. Onhan ilmeistä, että Kemiran kaltaisen kansainvälisen kemianjätin pääjohtajana on vaikea toimia ilman uskottavuutta.

16.3.3 Kemira sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna

Evanin ja Freemanin sidosryhmäajattelun pääperiaatteiden mukaisesti yritystä pitäisi johtaa sen sidosryhmien etuja ajatellen. Sidoryhmiä ovat heidän mukaansa asiakkaat, hankkijat, omistajat, työntekijät ja paikalliset viranomaiset. Kemirassa omistajana oli vuoteen 1994 saakka Suomen valtio, jonka omistusosuus oli yli 50 prosenttia aina vuoteen 1997 saakka. Valtion omistus on mitä ilmeisimmin vaikuttanut myös Kemiran suhtautumiseen muita sidoryhmiä kohtaan. Esimerkiksi vasta vuonna 1994, pörssiin menon kynnyksellä, Kemira toi ensimmäistä kertaa vuosikertomuksessaan esille asiakkaiden merkityksen. Valtio on toiminut Kemirassa sekä omistajan että valtiiovallan roolissa. Yhtiön laittomien asekauppojen yhteydessä tuli esiin ristiriita näiden kahden roolin päällekkäisyydessä. Yhtiön asekauppoihin puututtiin varsinaisesti vasta silloin, kun ne tulivat lehdistön kautta julkisuuteen. Sidoryhmistä työntekijät ovat kuitenkin aina olleet Kemiralle tärkeitä. Heitä on koulutettu ja kannustettu, ja heidän mielipiteitään on kysytty.

Tarkasteluajanjaksolla aseiden salakuljetuksen ohella media toi esille Kemiran aiheuttamat ympäristötuhot. Tällöin yhtiössä herättiin ymmärtämään median merkitys sidoryhmänä. Ympäristöasioista tiedottaminen nousikin julkisuuskuvan kannalta korostuneeseen asemaan. Tämä näkyi myös yrityksen vuosikertomuksista. Vuosikertomuksissa julkaistujen ympäristöraporttien ohella Kemira myös investoi ympäristönsuojeluun ja tuotantomenetelmien kehittämiseen. Yhtiö halusi parantaa mainettaan, mistä johtuen se lähestyi sidoryhmiään voimakkaalla panostuksella asioihin, jotka olivat saattaneet sen

huonoon valoon. Muihin kemian alan yhtiöihin verrattuna Kemira toimi edelläkävijänä ympäristönsuojeluasioissa. Jo ennen Euroopan yhdistymistä Kemirassa toteutuivat lähes kaikki direktiivien vaatimat ympäristönsuojelunäkökohdat.

Kaikesta negatiivisesta julkisuudesta huolimatta Kemiraan voidaan liittää tietyllä tasolla Carrollin näkemys moraalista johtajuudesta. Toimialastaan johtuen Kemira rasittaa ja saastuttaa ympäristöä. Yhtiö on kuitenkin asettanut todellisia ympäristönsuojeluun liittyviä tavoitetta, josta esimerkkinä pyrkimys haitallisten jätevesipäästöjen lopettamiseen. On kuitenkin huomioitava, että ympäristöasioihin alettiin toden teolla panostaa vasta, kun asiaa alettiin käsitellä julkisuudessa. Tämä tietenkään ei kuvasta moraalista johtajuutta, vaan sen vastakohtaa immoraalista johtajuutta. Eettiset näkökohdat tulevat kuitenkin esille tiedostamisen tasolla, jota kuvaa Kemiran ympäristöasioista vastaavan johtajan kommentti: "jos mies hakkaa vaimoan kymmenen vuotta ja lopettaa, pitäisikö sitä kehua?".

16.3.4 Yhteenveto Kemiran tuloksista

Millerin kehityskulku hallitun rakentamisen ajautumisesta hallitsemattomaksi imperialismiksi ei toteutunut Kemiran kohdalla Yrjö Pessin pääjohtajuuskaudella, vaikka merkkejä siitä oli nähtävissä. Uhkakuvan toteutumisen välttäminen on selitettävissä sillä, että Kemira oli yli puolet tarkasteluajanjaksosta valtion omistuksessa. Vuonna 1985 Pessi laitettiin suurien yritysostojen seurauksena Kauppa- ja teollisuusministeriön taholta "holhoukseen", mikä ei kuitenkaan vaikuttanut Kemiran toimintatapaan, vaan yritysostoja jatkettiin. Pahimmat tappionsa Kemira teki vuonna 1991, jolloin tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja oli miinuksella yli puoli miljardia markkaa. Tässäkin tilanteessa valtion omistus oli mitä ilmeisimmin toimintaa helpottanut tekijä. Tappioista selvittiin, ja Kemira jatkoi toimintaansa.

Peters ja Waterman ovat tuoneet esiin lestissään pysymisen eli pitäytymisen omalla alalla eräänä menestykseen johtavana periaatteena. Kemiran toimiala oli alunperin laaja, mutta laajuudesta oli Kemiralle lamavuosina hyötyä. Lama kohdistui eri toimialoihin eri aikoina, ja muihin kemian yhtiöihin verrattuna Kemira aloitti saneeraukset paria vuotta aiemmin.

Tämä antoi Kemiralle kilpailuetua niinä vuosina, jolloin muut kemian yhtiöt kamppailivat lamaa vastaan.

Valtion omistus on ollut selvästi ristiriitainen ilmiö Kemirassa. Toisaalta se on antanut mahdollisuuden kasvaa suureksi kansainväliseksi kemianteollisuuden jätiksi, toisaalta se on ehkä vääristänyt sidosryhmien roolia yhtiön liiketoiminnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Jos katsoo valtiota sidosryhmänä Kemiran kannalta, ei siitä ole löydettävissä negatiivisia piirteitä. Onhan valtio pelastanut yhtiönsä tappiovuosina ja ollut yhtiön vahva tukija mediamylläkin ja negatiivisen julkisuuden aikoina. Kemiran tuotteita ei suurimmaksi osaksi ole kohdistettu suurelle yleisölle, mikä on osaltaan hämärtänyt asiakkaiden merkitystä sidosryhmänä. Asiakkaita ovat olleet lähinnä paperiteollisuus, puolustusvoimat sekä maatalous. Kemiran ydintoiminnoista lähimpänä suurta yleisöä ovat ehkä olleet Tikkurila Oy maalituotantonsa ja Kemira Agro puutarhalannoitteidensa kautta.

Kaksi erilaista johtajaa, Pessi ja Karinen, ovat tuoneet omia piirteitään yhtiöön. Pessi oli impulsiivinen ihmisjohtaja, joka panosti koulutukseen ja tavoitejohtamiseen. Karista on puolestaan kuvattu ääriroholliseksi tuloksentekijäksi, jolle tärkeitä ovat laatu ja liiketoiminnan kannattavuus. Yksityistämisen jälkeen Kemira on kiinnittänyt enemmän huomiota sidosryhmiinsä. Se on saanut kiitosta muun muassa osakkeidensa omistajille antamastaan laajasta yritystä koskevasta informaatiosta. Laatuajattelun kautta myös asiakkaiden tarpeet on huomioitu entistä paremmin. Myös työntekijöihin, jotka ovat olleet Kemirassa aina tärkeitä, on panostettu uudella tavalla. Voidaankin ehkä ajatella, että valtiiovallan aikana Kemiran ei tarvinnut panostaa sidosryhmiinsä. Toiminta oli ikään kuin ulkoapäin ohjattua. Heti yksityistämisen kynnyksellä puute korjattiin. Tämän päivän Kemirassa menestystekijät, johtajuus ja sidosryhmät alkavat olla tasapainossa. Hosian ajoilta mielikuva Kemirasta on muuttunut, mihin on luonnollisesti vaikuttanut yksityistäminen sekä yhtiön johtoon noussut uusi johtaja.

17 KOP

Seuraavassa esitellään Martti O. Hosian näkemys KOP:sta, sen menestystekijöistä ja johtaja Jaakko Lassilasta vuonna 1985. Hosian kuvaamia johtajan ominaisuuksia tarkastellaan johtajan pään avulla. Vuoden 1985 tilannekuvausta seuraa yrityksen vuosien 1985 - 1997 kehitystarkastelu.

17.1 KOP ja Jaakko Lassila Hosian mukaan vuonna 1985

Kansallis-Osake-Pankin juuret olivat vuonna 1985 syvällä suomalaisessa yhteiskunnassa. Kaksi vuotta aiemmin, vuonna 1983, pankki oli saanut johtoonsa kauppatieteiden tohtori Jaakko Lassilan. Hänen edeltäjänsä, hillittynä herrasmiehenä tunnettu Veikko Makkonen oli valinnut johtamisstrategiakseen kannattavuuteen keskittymisen, jopa kasvun kustannuksella. Lassila tarjosi pankille Makkosen vastapainoksi sulavampaa tyyliä ja "menevää henkeä", joka miellytti myös tiedotusvälineitä. Tämä oli myös eräänlainen torjuntavoitto tähän asti pankkikeskustelua hallinneesta Suomen Yhdyspankista ja sen johtajasta Mika Tiivolasta.

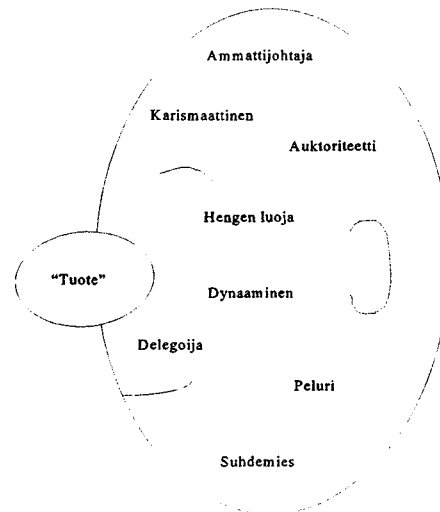
Hyvämaineisen menneisyyden omaava Lassila oli KOP:in tullessaan tehnyt mittavan uran eri työpaikoissa aina Suomen Pankkia ja vakuutusyhtiö Pohjolaa myöten. Yleisesti vallalla oli käsitys, että Lassilan ei ollut koskaan tarvinnut varsinaisesti hakea töitä - häntä oli lähes poikkeuksetta aina pyydetty. Itse hän piti itseään liian laiskana pyrkiäkseen mihinkään. KOP:ssa hän kuitenkin "laiskuudestaan" huolimatta käynnisti merkittävän organisaatiouudistuksen, sillä Lassila näki pankissa toimitusjohtajavaltaisia piirteitä. Tämän seurauksena rakennettiin järjestelmä, jossa sovittiin tavoitteista, tehtävien delegoinnista sekä keinoista päämäärien saavuttamiseksi. Pankin markkinaosuuden kääntäminen kasvuun oli yksi tavoitteista. Tavoitteiden saavuttaminen edellytti kuitenkin aktiivista kilpailua. Toiminnan kannalta oli tärkeää, että tavoitteet voitiin tarvittaessa jopa ylittää. Uudistuksen myötä henkilökunta alkoi uudella tavalla arvostaa työpaikkaansa, mikä synnytti uutta, innostunutta henkeä.

Lassilan toimenkuvaan pankin johtohahmona kuului varsin olennaisesti näkyminen ja kuuluminen tiedotusvälineissä. Jo vakuutusyhtiö Pohjolan aikoina hän oli kehittänyt ns. "Lassilan reseptin", joka koostui kilpailuhenkisyydestä, pursuilevasta markkinoinnista sekä henkilökohtaisesta karismasta. Reseptinsä Lassila valjasti myös KOP:n käyttöön, mistä seurasi osittain täydellisenä pidetty julkisuuskuva. Tässä piili omat vaaransa, sillä täydellinen julkisuuskuva ei kestä pieniäkään virheitä. Tämän olivat huomanneet myös pankin ammattimaiset imagonrakentajat, minkä seurauksena Lassilan julkisia esiintymisiä harvennettiin 1980-luvun puolivälissä. Talon sisällä johtajaa kuunneltiin, vaikka vastaääniäkin oli mahdollista joukosta löytää. Karismaattinen auktoriteetti oli kuitenkin virheitäkin salliva johtaja, jonka johtamiskonseptina voitiin pitää tulosjohtamista.

Lassila kuvaili usein itseään palkatuksi päätöksentekijäksi, teknoraatiksi. Niinpä hänen valtansa piiriin kuului tehdä ainoastaan hyviä, markkoja tuottavia päätöksiä. Valtaa hänellä tosin oli myös pankin ulkopuolella lukuisten hallitus- ja hallintoneuvostopaikkojen kautta. Lassila toimi muun muassa Keskuskauppakamarin puheenjohtajana. Valtaa KOP:ssa toi Lassilalle myös oma henkilökohtainen karisma, joka pääsääntöisesti toi hänen päätöksilleen henkilökunnan tuen. Sekä pankin että osittain varmasti myös oman menestyksensä taustalta hän löysi "menevän hengen", joka ravitsi itse itseään.

Seuraavalla sivulla olevaan kuvioon (KUVIO 44) on koottu Jaakko Lassilan johtajan ominaisuudet Martti O. Hosian näkemyksen mukaan.

*Menestyksen tunne syöttää itse itseään. Siitä se syntyy, innostunut henki - menestyksestä.
Vertaus armeijoihin ei ole niinkään huono.²⁶⁸*



KUVIO 44. Jaakko Lassilan johtajuusprofiili Hosian mukaan.

17.2 KOP 1985 - 1997

KOP:n²⁶⁹ kehitystarkastelu vuosilta 1985 - 1997 on synteesi Kauppalehti Option, Suomen Kuvalehden ja Talouselämän artikkeleista sekä yrityksen vuosikertomuksista. Lisäksi satunnaisesti on käytetty muita lähteitä, jolloin näihin on viitattu erikseen. Kehitystarkastelua seuraa yrityskohtaiset tulokset.

17.2.1 KOP 1985: Kohti kansainvälisiä kenttiä

Vuosi 1985 oli Jaakko Lassilan kolmas vuosi KOP:n johdossa. Heti vuonna 1983 pankkiin tultuaan Lassila oli aloittanut voimakkaan, jopa aggressiivisen uudistamiskampanjan, jossa toimintatavat uudistettiin pohjia myöten. Lassila kuvaa itse muistelmissaan pankin henkeä

²⁶⁸ Hosia 1985, 160.

²⁶⁹ Kansallis-Osake-Pankki oli vuonna 1889 perustettu liikepankki, josta tässä kertomuksessa käytetään lyhennettä KOP. Pankki muodosti suuren osan Kansallis-Osake-Pankki -konsernista, jonka muut osat olivat lähinnä ulkomaisia tytäryhtiöitä.

vuonna 1983 masentuneeksi ja jollain tavoin seisahtuneeksi. Niinpä häneen kohdistettiin erittäin suuria odotuksia hänen tullessaan pankkiin vakuutusyhtiö Pohjolasta. Lassilan mukaan "oli kuin pankin henki olisi ollut vangittuna pulloon. Tarvittiin vain, että korkki poistettiin".²⁷⁰ Vuoteen 1985 mennessä merkittävimmät muutokset olivat organisaatorakenteeseen ja henkilökuntaan kohdistuvia. Muutosten myötä vastuu vietiin mahdollisimman alas kenttään. Pankissa otettiin toisin sanoen tulosjohtamisen periaatteet käyttöön.²⁷¹

Toinen merkittävä muutos oli täydellinen asennemuutos suhteessa pahimpaan kilpailijaan, Suomen Yhdyspankkiin (SYP). Eräänlainen päänavaus tapahtui vuonna 1984, jolloin Lassila toteutti osakeannin "SYP:n vuorolla", kun siihen astisen kirjoittamattoman säännön mukaan liikepankit tarjosivat osakeanteja vuorotellen. SYP vastasi "sodanjulistukseen" välittömästi omalla ns. miljardiannillaan.²⁷² Vuoden 1985 aikana sai alkunsa puolestaan myöhemmin huomattavaa julkisuutta saanut ns. kasinotalous tai kasinopeli. Alkuperäisestä amerikkalaisesta, laitonta sisäpiirikauppaa kuvaavasta termistä kehittyi Suomessa vastine, johon liitettiin myös täysin laillinen osakkeiden jälkimarkkinakauppa ja ns. nurkkaus tai nurkanvaltaus. Nurkkauksessa kilpailijaa uhattiin ostamalla yrityksen itsensä tai sen valtapiiriin kuuluvan toisen yrityksen osakkeita toivoen, että toinen yritys itsensä uhatuksi koettuaan ostaisi osakkeet takaisin korkealla hinnalla. Kasinotalouden alkupisteeksi voitaneen nimittää SYP:n vuonna 1985 toteuttamaa operaatiota, jossa se valtasi itselleen HOP:n eli Helsingin Osakepankin kovan kilpailun jälkeen. Samassa yhteydessä SYP sai osake-enemmistön tähän asti liikepankkien yhteisesti omistamasta kiinnitysluottolaitoksesta Suomen Teollisuuspankki Oy:stä ja rikkoi tämän myötä vuosikymmeniä kestäneen pankkien välisen tasapainon. Jaakko Lassila kommentoi tapahtunutta:

Teollisuuspankin tapahtumien jälkeen en enää kyennyt suhtautumaan Mika Tiivolaan täysin luontevasti. Se oli vahinko, sillä myöhempien vuosien aikana olisi varmasti yhtä sun

²⁷⁰ Lassila 1993, 193 - 194.

²⁷¹ Saukkomaa 1985, 144.

²⁷² Saukkomaa 1985, 157 - 159.

toistakin voitu välttää, jos näiden kahden pankin välillä olisi vallinnut avoimempi suhde ja parempi keskusteluyhteys.²⁷³

Vuoden 1985 aikana KOP:ssa suunniteltiin organisaatiomuutosta, jonka tavoitteena oli tehostaa ja nopeuttaa päätöksentekoa. Käytännössä muutos tarkoitti pankin toimintojen ryhmittämistä hallintoon, kotimaan kenttään ja ulkomaan toimintoon. Samalla pankin keskusjohtoon nimitettiin johtajia, jotka johtokunnan jäsenten ohella vastasivat pankin toimintojen johtamisesta. Kotimaan kenttä koki uudistuksen, kun organisaatiossa lopetettiin piiriorganisaatio vuoden alusta alkaen ja alueiden määrää vähennettiin. Myös ulkomaantoiminnon organisaatiota uudistettiin paremmin tulevaisuuden vaatimuksia vastaavaksi. Vuoden 1985 marraskuussa aloitti toimintansa pankin konttori New Yorkissa, jota täydensi seuraavan vuoden alussa perustettu Caymanin saarten sivukonttori. Samoihin aikoihin toimiluvat saivat myös Singaporen sivukonttori ja Tukholman tytärbankki. Myös panostaminen puhtaasti kansainväliseen liiketoimintaan, jolla ei ollut sidonnaisuutta Suomeen, todisti KOP:n elävän kansainvälistymisen aikaa.

Pankin strategiaa ja tuotekehittelytarvetta tukemaan kehitettiin tietotekniikkaa. Vuoden 1985 aikana KOP:ssa otettiin käyttöön "seuraavan sukupolven tietojenkäsittelyjärjestelmän ensimmäinen sovellus"²⁷⁴, joka nimettiin monitoimijärjestelmäksi. Lassilan näkemyksen mukaan pankkien toimintaympäristössä tapahtui merkittäviä muutoksia erityisesti keskuspankin ansiosta, sillä eri pankkiryhmien asemaa suhteessa keskuspankkiin pyrittiin yhtenäistämään. Lassila näkikin meneillään olevassa pankkilakien uudistamisessa tärkeänä pankkiryhmien välisten erojen poistamisen, sillä kaikki pankkiryhmät eivät edelleenkään olleet lainsäädännössä samanlaisessa asemassa. Pankkien välisessä kilpailussa hän näki merkkejä kilpailun kiristymisestä, korkotietoisuuden kasvusta sekä luotonantoon perustuvan asiakashankinnan merkityksen pienenemisestä. Luotonantajan markkinoista uskottiin siirryttävän kohti luotonottajan markkinoita.

²⁷³ Lassila 1993, 264, 268 - 280.

²⁷⁴ Kansallis-Osake-Pankin vuosikertomus 1985, 8.

Lassila sai tyylilleen uskollisesti paljon palstatilaa lehdistössä. Osittain julkisuus oli myönteistä, vaikkakin KOP:n markkinaosuuden kasvattajassa ja moninaisten luottamustointien haltijassa nähtiin negatiivisiakin puolia. "Julkisuudessa on sellainen kuva, että mitä tahansa Lassila tekee, se on hirveän fantastista"²⁷⁵, saattoi anonyymi tarkkailija kommentoida pääjohtajan tekemisiä. Pankin tiedotustoiminnasta, taloudellisesta tutkimuksesta sekä ympäristöyhteyksistä vastannut Matti Korhonen puolestaan näki johtajan vahvuutena itseluottamuksen. "Kyllä tuon Lassilan vahva puoli on, että se uskaltaa mennä tilanteeseen ja luottaa itseensä. ... Lassilan esimerkki on semmoinen, että se heijastuu pikkupaikkakunnankin konttorinjohtajan käyttäytymiseen."²⁷⁶ KOP:lle vuosi 1985 oli varsin suotuisa, ja pääjohtaja, toimitusjohtaja Lassila pystyikin vuosikertomuksessa toteamaan vuoden olleen pankilleen menestyksellinen. Sovitut kasvutavoitteet oli ylitetty ja taloudellinen tulos oli tyydyttävä. Lisäksi pankin konsernin tulos oli parantunut. Kaikki tämä heijasti osaltaan Suomen talouden yleistä suuntausta, joka oli tasaisesti kasvava. KOP:n kohdalla tuloksen parantuminen johtui kotimaan toiminnan voimakkaasta kasvusta sekä hyvin kannattaneesta ulkomaan toiminnasta. Konsernin tilikauden voitoksi ennen veroja ja satunnaiseriä KOP ilmoitti 672,2 miljoonaa markkaa, kun se edellisvuonna oli ollut 521,0 miljoonaa markkaa.

17.2.2 KOP 1986: Rahamarkkinat kriisissä, pankki myötätulessa

Vuosi 1986 käynnistyi KOP:n kannalta sen ulkomaantoimintojen laajenemisen myötä, kun tytärbankki Kansallisbanken Ab aloitti toimintansa Tukholmassa. Tunnelmat olivat myönteiset talouden kehityksen ansiosta, vaikkakin epävarmuus idänkaupan tasapaino-ongelmien ratkaisusta, vaimea investointitoiminta sekä kasvun perustuminen kulutukseen aiheuttivat pohdiskelua talouspiireissä. Näennäisesti tasapainoisesta talouden kehityksestä huolimatta Suomen markan ulkoisen vaihtoarvon säilyminen aiheutti epäluottamusta, mikä puolestaan aiheutti valuuttavarannon voimakasta supistumista. Osaltaan tämä oli seurausta Suomen Pankin päätöksestä olla tukematta markkaa termiinimarkkinoiden kautta.

²⁷⁵ Suomen Kuvalehti 2/1985, 30.

²⁷⁶ Talouselämä 15/1985, 52.

Toukokuussa Suomen Pankki joutui kuitenkin turvautumaan päiväluottokoron korottamiseen ja valuuttaindeksin vaihtelurajojen sisällä tehtyyn markan vaihtokurssin muuttamiseen. Heinäkuussa tultiin tilanteeseen, jossa valuuttapako kiihtyi uudelleen ja Suomen Pankki julisti puolustavansa kaikin keinoin markan ulkoista arvoa. Pankit lähtivät mukaan taisteluun ja ilmaisivat tukensa Suomen Pankin valitsemaalle politiikalle. Suomen Pankki nosti päiväluottokoron peräti 40 prosenttiin, mikä ei kuitenkaan auttanut palauttamaan luottamusta Suomen markkaan ja kääntämään valuuttavirtaa takaisin. Pankkien antolainauksen keskikorkosäätely oli voimassa heinäkuun loppuun saakka, ja pankit eivät näin ollen voineet suojautua kotimaisten korkoriskien varalta elokuun rahamarkkinakriisiin puhjetessa. Elokuussa tapahtui merkittävä käänne, kun pankkien keskikorkosäätely lopetettiin. Tämä tarkoitti sitä, että uudet luotot sai periaatteessa hinnoitella vapaasti. Pankeilla oli mahdollisuus sitoa uudet luotot markkinalähtöisiin viitekorkoihin, joista suosituin oli Helibor. Suomen Pankki ryhtyi ohjaamaan rahamarkkinoita ostamalla ja myymällä sijoitustodistuksia.²⁷⁷ Säätelyn purkamisen jälkeen KOP ryhtyi ensimmäisenä pankkina noteeraamaan omia viitekorkojaan. Suomen Pankki siis luopui säätelystä, mutta pankkien ei ollut mahdollista enää jälkikäteen siirtää korkorasitusta omien luotonottajiensa kannettavaksi. Epävarmuutta jatkui aina vuoden 1986 loppuun saakka.

KOP:n myönteinen tuloskehitys vuoden 1986 ensimmäisen seitsemän kuukauden ajalta katkesi elokuiseen rahamarkkinakriisiin. Voitokseen ennen veroja ja satunnaiseriä konserni pystyi tilinpäätöksessään kertomaan 635,4 miljoonaa markkaa. Suomen Pankin toimenpiteet markan suojaamiseksi vaikuttivat ennen kaikkea pankin käyttökatteeseen. KOP ei saavuttanut tulostavoitteitaan, mutta onnistui jo neljäntenä vuonna peräkkäin lisäämään talletusten markkinaosuutta. Luottotappiot kasvoivat vuoden aikana, mutta kansainvälisessä vertailussa ne olivat edelleen pieniä. Myös pankin ulkomaan toiminnot osoittivat myönteisiä tuloksia: New Yorkin sivukonttorin tulos ensimmäisen täyden toimintavuoden jälkeen oli voitollinen, ja Luxemburgin pankki paransi tulostaan. Sen sijaan Tukholmaan perustettu tytärbankki ei täysin täyttänyt sille asetettuja tavoitteita.

²⁷⁷ Lassila 1993, 221 - 222.

Vuoden kuluessa tiedotusvälineiden puheenaiheeksi nousi suomalaisten pankkien omistusosuudet muissa yrityksissä. Pohdiskelua aiheutti osakeomistuksen kokonaismäärän katto, joka tuolloin oli 10 prosenttia pankin omasta pääomasta. Eräiden ehdotusten mukaan kattoa olisi tullut nostaa, mikä olisi sopinut pankille, joka halusi käydä arvopaperikauppaa muttei välttämättä käyttää yhtiöissä valtaa. Jaakko Lassilan näki asian kuitenkin siten, että "pankeilla täytyy olla parempia sijoituskohteita kuin teollisuuden kriisiyhtiöt."²⁷⁸ Pyrkimyksestä järjestellä Pohjois-Suomen metsäteollisuutta Lassila sai pahan arvovaltatappion alkuvuoden aikana. Hän oli näkyvästi mukana hankkeessa, joka pyrki yhdistämään pohjoisen metsäteollisuusyhtiöt Pohjolan Paperi Oy:ksi, mutta hanke ei onnistunut. Lassilan mukaan "oli masentavaa todeta lehdistön riemu", kun hän epäonnistui hankkeessa.²⁷⁹

Kotimaassa KOP suoritti vuoden aikana omille osakkeenomistajille suunnatun tarjousannin, joka oli Suomessa ensimmäinen. Siinä pankin vanhat osakkaat saivat tehdä tarjouksia uusien osakkeiden merkintähinnaksi. Annilla pankki korotti osakepääomaansa uusilla, ns. vapailla osakkeilla. Tarjouksia tehtiin yli annin määrän, ja tarjousten perusteella päädyttiin 43 markan emissiokurssiin. Annin seurauksena KOP:n osakepääomaa voitiin korottaa 160 miljoonalla markalla. KOP toi vuoden aikana markkinoille uusia palveluita, jotka olivat mahdollisia parantuneen tietotekniikan ja halventuneiden tietoliikenneyhteyksien ansiosta. Yksi uusi palvelumuoto oli Suorapankki, joka aloitti toimintansa tarjoamalla pääasiassa henkilöasiakkaille talletus-, sijoitus- ja luottopalveluita edullisemmin kuin pankit yleensä. Tämä oli mahdollista postin ja puhelimen välityksellä tapahtuvan, edullisemman kustannusrakenteen omaavan toiminnan ansiosta. Suorapankin kautta KOP sai paljon julkisuutta. KOP:n uskottiin Suorapankkinsa avulla kuorivan markkinoilta hintatietoiset kuluttajat. Lisäksi KOP käynnisti maksupäätelvelun, joka otettiin ensin käyttöön öljy-yhtiöiden automaateissa ja jakeluasemien kassapäätteissä. Automaation uskottiin muuttavan lähivuosina pankkitoimintaa ja johtavan palveluverkon muokkaamiseen ja henkilöstökulujen hallintaan. Pienvarakkaita sijoittajia ajatellen pankki

²⁷⁸ Suomen Kuvalehti 24/1986, 42.

²⁷⁹ Lassila 1993, 175 - 179.

avasi Helsinkiin Kolmen sepän konttorin, samalla kun pääkonttorin omaisuudenhoitoyksikkö jatkoi suursijoittajien palvelemista.

17.2.3 KOP 1987: Asiakaskeskeisyyden aikakauteen

Taloudellinen tilanne jatkui Suomessa hyvänä vuonna 1987. Talouden kasvu ylitti eurooppalaisten OECD-maiden keskiarvon, kun taas kuluttajahintojen nousulla mitattu inflaatio pysyi näiden maiden alapuolella. Talouden noususuhdanne näkyi myös kasvavassa länsiviennissä, samalla kun Suomen idänkauppa jatkoi supistumistaan. Vuoden aikana myös Suomen markan ulkoinen arvo vahvistui. 1980-luvun jälkipuoliskolla elettiin valuutta- ja rahoitusmarkkinasäännöstelyn purkamisen aikaa. Vuonna 1987 Suomen Pankki salli muun muassa keskipitkien ja pitkien valuuttaluottojen ottamisen. Lokakuussa koettiin pörssiromahdus, joka synnytti kansainvälisesti epävarmuutta ja vaikutti myös Helsingin Arvopaperipörssin kurssikehitykseen. Lasku oli kuitenkin suhteellisen vaimeaa.

Pankkien keskinäinen kilpailu alkoi saada vuoden aikana aggressiivisempia muotoja. KOP koki jälleen tappion, kun maahan alettiin puuhata yhteistä markkinapaikkaa optioille ja futuureille jo aiemmin perustetun yhteisen OTC-listan lisäksi. KOP:n tietämättä SKOP, SYP ja Pohjola toimivat yhdessä ja perustivat Suomen Optiomeklarit Oy:n, jonka ulkopuolelle KOP jätettiin. Kysyttäessä tähän syytä oli SYP:n Juhani Riikonen 2.10.1987 ilmestyneen Ilta-Sanomien mukaan vastannut: "Tehokkuutta vaativiin hankkeisiin ei kaivata nynnyjä mukaan. Ei ollut mitään syytä ottaa Kansallispankkia mukaan, ja KOP:ssa pitäisi muutenkin vaihtaa koko johtokunta."²⁸⁰ Nöyryytyksen lisäksi KOP alkoi tuntea asemansa uhatuksi. Loppuvuoden 1987 aikana oli SYP:n omistama kehitysyhtiö Spontel alkanut vallata nurkkaa KOP:sta hankkimalla suuren määrän sen osakkeita. Samaan aikaan SKOP, jota Lassila epäili jonkinlaisesta yhteistyöstä ja juonittelusta SYP:n kanssa, oli alkanut haalia KOP:n valtapiiriin kuuluneen metsäteollisuuden osakkeita itselleen.²⁸¹ Tulossa olevia tapahtumia alettiin pohjustaa vuoden 1987 kuluessa myös siten, että KOP aloitti yhteistoimintansa Pentti Kourin kanssa. Vuonna 1987 toteutettu operaatio

²⁸⁰ Lassila 1993, 287 - 288.

²⁸¹ Lassila 1993, 290.

suursijoittaja George Soroksen osakkeiden ostojen rahoittamiseksi ei kuitenkaan kuulunut varsinaisiin myöhemmin valtavaa julkisuutta saaneisiin ns. Kouri-kauppoihin.²⁸²

KOP:lle vuosi 1987 merkitsi myös organisaatiouudistuksen läpiviemistä, vaikkakin muutos varsinaisesti astui voimaan vasta seuraavan vuoden kuluessa. Vuosikertomuksessaan pankki totesi siirtyneensä tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen ja tuloshakuisuuteen. Asiakasvastuut jaettiin yleispankkitoiminnolle, yrityspankkitoiminnolle sekä kansainväliselle pankkitoiminnolle. Lisäksi laajenevien sijoitusmarkkinoiden tarpeisiin perustettiin sijoituspankkitoiminto, joka sai johtajakseen Jukka Härmälän. Tämän toiminnon tehtävänä oli palvella yrityksiä niiden tarvitessa yleisörahoitusta kotimaasta tai kansainvälisiltä markkinoilta. Lisäksi toiminto erikoistui suursijoittajien palveluun. Sijoituspankkitoiminnon lisäksi uudeksi yksiköksi perustettiin sisäinen pankkitoiminto, jonka vastuulla oli konsernin korko- ja valuuttariskien hallitseminen. Julkisuudessa KOP:n uuden organisaatiomallin nähtiin sisältävän "sekä pyramidin leventämisen että sen terävöittämisen piirteitä"²⁸³. Kun vanha, hajanaisena pidetty organisaatio korosti Lassilan asemaa, uuden organisaation nähtiin asettavan johtajan haasteelliseen tilanteeseen. "Uuden organisaation terävimpänä huippuna pysyminen on Lassilalle henkilökohtaisesti vaativampaa"²⁸⁴, uutisoi *Talouselämä*-lehti.

Vuoden päättyessä KOP pystyi toteamaan, että sen ulkomaiset yksiköt toimivat vähintäänkin tyydyttävästi, ainoastaan Ruotsin tytärbankki toimi tappiolla. Pankin yksikkönä toimivan Suorapankin ensimmäinen toimintavuosi oli menestyksenkäs, mikä kuvasi myös koko pankin toimintaa hyvin. Konsernin voitto ennen veroja ja satunnaiseriä oli 935,7 miljoonaa markkaa. Kun edellisenä vuonna keskuspankin poikkeukselliset toimenpiteet olivat rasittaneet korkokatetta, muodostui korkokatteesta tänä vuonna KOP:n tulosta parantava tekijä.

²⁸² Lassila 1993, 300 - 303.

²⁸³ *Talouselämä* 22/1987, 10.

²⁸⁴ *Talouselämä* 22/1987, 10.

17.2.4 KOP 1988: Kouri, KOP:n juoksupoika

Suomessa jatkui hyvä suhdannekehitys, joka pitkälti noudatti kansainvälistä kehitystä. Kansainvälinen inflaatio oli hidasta, valuuttamarkkinat olivat melko rauhalliset ja rahoitusmarkkinat toipuivat melko nopeasti edellisvuotisesta pörssiromahduksesta. Kotimaisten rahamarkkinoiden sääntelyn purkaminen sekä yhdentyvät pääomamarkkinat vaikuttivat pankkien toimintaympäristöön. Samoin pääomamarkkinoiden arvopaperistuminen eteni vauhdikkaasti. Julkisesti noteeratut yritykset hankkivat riskipääomaa enemmän kuin koskaan aikaisemmin, ja osakekurssit nousivat voimakkaasti. Elettiin kehityksen ja nopeiden muutosten aikaa.

Vuosi 1988 merkitsi KOP:lle muun muassa uudenlaisen yhteistyön alkua, kun se toukokuun lopulla solmi laajan yhteistyösopimuksen ruotsalaisen sijoitusyhtiö Proventus AB:n kanssa. Proventus oli osakkaana ruotsalaisessa Gota Gruppenissa 44 prosentin omistusosuudella, ja tästä määrästä suurin osa siirrettiin yhteisomistukseen KOP:n ryhmän ja Proventuksen perustamalle Proventus Nordic AB holding-yhtiölle. KOP:n ryhmän omistusosuudeksi muodostui 40 prosenttia. Samalla KOP luopui ruotsalaisen tytäryhtiönsä Kansallisbankenin toiminnasta myyden sen Gotabankenille. Lisäksi järjestettiin suunnattu osakeanti Proventukselle, jolloin siitä tuli kahden prosentin osuudella KOP:n osakas. Gotabanken osti myös viiden prosentin osuuden KOP:n sveitsiläisestä tytäryhtiöstä Nordfinanz Bank Zürichistä. KOP oli yhteistyöhön erittäin tyytyväinen, sillä sen myötä pankki sai muun muassa paremmat toimintamahdollisuudet Ruotsin markkinoilla. Julkisuudessa KOP:n yhteistyö Proventuksen kanssa sai sitä vastoin varsin ristiriitaisen vastaanoton. Syyksi tähän nähtiin lähinnä Proventuksen taustajoukot, Robert Weil, Gabriel Urwitz sekä Mikael Kamras, jotka olivat tulleet tunnetuiksi häikäilemättöminä liikemiehinä. "Päästämällä kolmikko yhdeksi Kansallispankin suurimmista osakkeenomistajista, pankki avaa ovensa nurkanvaltaajille"²⁸⁵, arvioivat eräät tahot. Samoin eräs markkinoita seurannut asiantuntija piti yhteistyösopimuksen solmimispäivää hetkenä, "jolloin todellinen keinottelu suomalaisilla pankkiosakkeilla päätettiin alkamaan"²⁸⁶.

²⁸⁵ Suomen Kuvalehti 23/1988, 59.

²⁸⁶ Suomen Kuvalehti 23/1988, 59.

Edellisenä vuonna alkanut uhkaava tilanne KOP:n valtapiirin²⁸⁷ metsäteollisuudessa jatkui. SKOP, SYP ja Valmet olivat mukana suunnitelmassa, jossa KOP:n valtapiiriin kuulunut Rauma-Repola aiottiin pilkkoa. Edelleen KOP tunsu olevansa uhattuna myös "oman nurkkansa" osalta.²⁸⁸ Sinällään niin Spontelin kuin Yhdyspankin johtajat kiistivät, että kyse oli muusta kuin finanssisijoituksesta eli KOP nähtiin hyvänä sijoituskohteena²⁸⁹. Epäluulo oli kuitenkin voimakasta ja niinpä kevättalvella alkoi surullisen kuuluisa tapahtumaketju, jota alettiin myöhemmin kutsua Kouri-kaupoiksi. Kun ilmeni, että Pentti Kouri oli halukas ostamaan SYP:n osakkeita, syntyi suunnitelma "strategisen vastavalkean" syyttämiseksi. Tämä tarkoitti, että vastapainoksi SYP:n ja Spontelin sekä SKOP:n omistuksille KOP rahoittaisi Kouria, joka hankkisi omistukseensa SYP:n valtapiirin osakkeita. Tällä vastatoimenpiteellä pyrittiin tilanteeseen, jossa voitaisiin vastapainoisesti "uhata" SYP:a strategisesti. Suunnitelma pantiin myös täytäntöön, minkä seurauksena Kouri alkoi ostaa osakkeita KOP:n rahoittaessa kaupat kokonaisuudessaan. Kauppoja tehtiin ja lisäluottoja myönnettiin vuoden aikana useaan otteeseen.²⁹⁰ Lähes alusta lähtien mukaan tuli myös kehitysyritys Sponsorin toimitusjohtaja, juristi Hannes Kulvik, joka toimi välittäjänä kaupoissa sekä hankki verotuksellisista syistä osaomistajia Kourin yrityksiin.²⁹¹ Myöhemmin tehtyjen selvitysten perusteella ei esimerkiksi sveitsiläisten ja Jersey-saarella toimineiden yritysten omistajia ja edunsaajia kokonaisuudessaan saatu selville.

Julkisuutta sai myös KOP:n jo aiemmin aloittama organisaatiomuutos. "Oleellisinta suunnittelussa oli, ettei organisaatio ole pysyvä instituutio, vaan strateginen työväline strategisiin päämääriin pyrittäessä"²⁹², kommentoi uudistusta sen päättäjäinä pidetty pankinjohtaja Matti Honkanen. Muutos aiheutti käynnistysvaiheessa kuluja, jotka

²⁸⁷ KOP:n valtapiirillä tarkoitetaan yritysten ryhmittymää, jossa KOP pystyi käyttämään merkittävää valtaa lähinnä omistustensa kautta. Vastaavia valtapiirejä oli 1980-luvulla lisäksi muun muassa SYP:n ja ns. punapääoman valtapiirit.

²⁸⁸ Lassila 1993, 298, 304.

²⁸⁹ Repo 1992, 195 - 196.

²⁹⁰ Lassila 1993, 303 - 310.

²⁹¹ Repo 1992, 207 - 218.

²⁹² Talouselämä 36/1988, 38.

ajoittuivat ennen kaikkea alkuvuodelle. Tällöin kulujen kasvu oli tuloskehitystä nopeampaa. Kulujen kasvu kuitenkin hidastui loppuvuotta kohti. Pankkien muutoskehityksen nähtiin olevan seurausta ennen kaikkea kustannusten pienentämisen tarpeesta, mikä puolestaan oli seurausta muun muassa kasvaneista luottotappioista. Vuoden aikana KOP:n luottotappiot kasvoivat kaksinkertaisiksi edellisvuoteen verrattuna. Eniten tappiot kasvoivat kansainvälisessä toiminnassa. Konsernin tulos parani edellisvuodesta ollen nyt 1 133,2 miljoonaa markkaa ennen veroja ja satunnaiseriä.

17.2.5 KOP 1989: Satavuotias taistelija

Vuosi 1989 merkitsi KOP:lle paljon, sillä kyseessä oli pankin sadas toimintavuosi. Tapausta juhlittiin pitkin vuotta näyttävästi. Satavuotisjuhlansa kunniaksi KOP julkisti myös 1,2 miljardin annin. Vuosi oli merkityksellinen myös siinä mielessä, että pankkien toimintaympäristö oli muuttunut epäsuotuisaksi kotimaan taloudellisten tapahtumien johdosta. Inflaatio oli kiihtynyt ja vaihtotaseen vajaus kasvanut. Talous eli ylikuumenemisen aikaa, mitä pyrittiin hillitsemään kiristämällä raha- ja finanssipolitiikkaa sekä revalvoimalla markka. Pankkien kannattavuutta rasitti muun muassa Suomen Pankin määräämä, pankkeihin kohdistuva lisäkassavarantovelvoite, jolla se pyrki hillitsemään luotonannon kasvua. Luotonannon kasvun pysähtyttyä velvoitetta ei kuitenkaan poistettu, eli se jäi edelleen rasittamaan pankkien kannattavuutta. Pörssikurssit laskivat, mikä oli seurausta erityisesti korkeista koroista sekä markkinoiden lisääntyneestä epäluottamuksesta talouspolitiikan päättäjiä kohtaan. Myös tällä oli vaikutuksensa pankkien tuloskehitykseen.

Pankkien luottotappiot kasvoivat erityisesti idänkaupan ongelmista aiheutuneiden konkurssien myötä. KOP piti kuitenkin tässä asiassa vahvuutenaan harkittua riskinottopolitiikkaa. Kilpailun rajoitukset olivat huomattavasti vähentyneet aikaisemmista ajoista, mikä vähensi niiden vaikutusta pankkien tuottojen hankintaan. Kehitystä pankkirintamalla oli tapahtunut myös palvelujen muodossa, kun perinteisten pankkipalveluiden määrä oli vähentynyt ja pankkiautomaattien käyttö lisääntynyt. KOP toimi vuonna 1989 pankkitoiminnan edelläkävijänä, kun se maaliskuussa avasi Kluuvin kauppakeskukseen Suomen ensimmäisen itsepalvelukonttorin. Toukokuussa tapahtui merkittävä kansainvälinen siirto, kun maailman suurimmasta vakuutusalan yrityksestä.

japanilaisesta Nippon Life Insurance Companysta tuli pankin omistaja 1,3 prosentilla pankin osakkeista ja äänivallasta. Kansainvälisellä rintamalla KOP laajensi loppuvuodesta, kun se lokakuussa perusti yhdessä neljän muun länsieurooppalaisen ja kolmen neuvostoliittolaisen pankin kanssa joint venture -pankin Moskovaan. Joulukuussa oli aika perustaa sivukonttori Luxemburgiin, jossa KOP:lla oli toiminut tytärbankki jo vuodesta 1977.

Edellisenä vuonna alkaneet Kouri-kaupat jatkuivat vielä vuonna 1989. Vuoden alussa toteutettiin viimeinen kauppa, jossa yhteydessä hankittiin Kourin omistukseen Sammon osakkeita. SYP oli nimittäin ryhtynyt hankkimaan systemaattisesti omistukseensa Sammon osakkeita. Lisäksi niitä tiedettiin olevan runsaasti sijoittaja Taito Tuunasella. Vuoden 1989 alussa Tuunasen taloudellinen tilanne kuitenkin huononi ja hän kääntyi Hannes Kulvikin puoleen ja pyysi etsimään ostajan osakkeilleen. Kouri kiinnostui osakkeista heti. Myös KOP halusi osakkeet valtapiiriinsä, mutta oli haluton rahoittamaan enää Kouria, jolle myönnetyt luotot olivat jo saavuttaneet varsin laajat mittasuhteet. Koska muutakaan ostajaa ei löytynyt, oli KOP:n luototettava Kouria vielä kerran.²⁹³

Vuoden 1989 aikana KOP pääsi tavoitteeseensa, jonka vuoksi se oli osaltaan Kouri-kauppoihin ryhtynyt. Koska KOP oli saanut valtapiiriinsä suuret määrät SYP:n ja sen läheisten yritysten osakkeita, tuli SYP:n pääjohtajalta Mika Tiivolalta maaliskuussa 1989 välittäjänä toimivalle Henrik Kuninkaalle määräys, jonka mukaan hänen tuli hankkia Kourilta kaikki ne SYP:n ja Sammon osakkeet, jotka Kouri pystyisi myymään. Maamme historian suurimmat osakekaupat toteutuivat maaliskuun 14. päivän vastaisena yönä, jolloin muun muassa 28 miljoonaa SYP:n osaketta siirtyi takaisin sen omaan valtapiiriin ja 25 miljoonaa Rauma-Repolan osaketta KOP:n vaikutuspiirin alaisuuteen. Tämän jälkeen alkoi KOP:n toimesta erityisesti Rauma-Repolan osakkeiden uudelleensijoittelu, koska Kouria ei haluttu jättää niiden haltijaksi. Kesällä perustettiin tämän johdosta KOP:n, Pohjolan ja Tukon kesken Securus Oy, jonka omistukseen suuri osa osakkeista siirrettiin. Rauma-

²⁹³ Lassila 1993, 310-312.

Repolan osakkeita siirtyi myös Yhtyneet Paperitehtaat Oy:lle sekä Kesko Oy:lle.²⁹⁴ Vielä tässä vaiheessa kaupat tuottivat suuret voitot, joiden jaosta myöhemmin kiisteltiin.

KOP sai vuoden puolivälissä julkisuutta myös Pohjola-yhtiöihin liittyvän tapauksen yhteydessä. Yrjö Niskanen, Lassilan pitkäaikainen tukija ja luottomies sekä Lassilan oma ehdokas seuraajakseen Pohjolassa, joutui tilanteeseen, jossa hänelle vakuutusyhtiön Suomi-Salaman toimitusjohtajana tarjottiin kolmea vaihtoehtoa: Niskanen siirtyisi Pohjola-yhtiöiden pääjohtaja Pentti Talosen alaisuuteen erityistehtäviin, pyytäisi ennen aikaista eläkettä tai saisi potkut. Keskinäisen Henkivakuutusyhtiö Suomen hallintoneuvoston puheenjohtaja, Tukon pääjohtaja Pentti Kivinen tarjosi Niskaselle näistä kahta ensimmäistä vaihtoehtoa, erityistehtäviä tai eläkettä. Ajojahdin takana arveltiin olevan Niskasella liian innokas Suomi-Salaman itsenäistämishalu. Hän oli muun muassa suunnitellut yhtiönsä viemistä pörssiin, mihin Pohjolan ylin johto olisi suostunut vain, mikäli yhtiön pääomistajaksi olisi varmistettu Pohjola. Niskanen ei tähän suostunut, vaan näki asian täysin päinvastoin. Suomi-Salama oli hänen näkemyksensä mukaan Pohjolan suurin osakas 38,8 prosentin äänivaltaomistuksella. Kaikki tämä aiheutti välien kiristymistä Pohjola-yhtiöiden johdossa, mikä kulminoitui Niskaselle esitettyihin vaihtoehtoihin. Niskasella kaatoyritys nähtiin perimmiltään kuitenkin yrityksenä päästä kiinni Jaakko Lassilaan. Molempia Niskasella sivuunkampeajia pidettiin mahdollisina Lassilan seuraajina. Pelin tuoksinassa Lassilan oli suostuttava kirjoittamaan nimensä sopimukseen, jossa esitettiin hänen ystävänsä eläkkeellelähtemistä vuoden lopussa. Sopimus vuosi kuitenkin päivää liian aikaisin julkisuuteen, mihin vedoten Lassila totesi sen mitätöidyksi. Monimutkaisen pelin loppuhuipennus pelattiin syksyllä, kun lehdet uutisoivat Lassilan pitkäaikaisen ystävän, Yrjö Niskasella, nousseen Suomi-Salaman toimitusjohtajuuden lisäksi koko Pohjola-konsernin toimitusjohtajaksi. Suomen Kuvalehti intoutui tapahtuman seurauksena julistamaan, kuinka "Yrjöstä tuli Suomen sankari"²⁹⁵. Lassila oli saanut henkilökohtaisen erävoiton, mutta samalla myös tahrannut julkiseen kuvaansa "juntattuaan" Niskasella Pohjolan johtoon.

²⁹⁴ Lassila 1993, 312-316.

²⁹⁵ Suomen Kuvalehti 23/1989, 10.

Lassila kommentoi tapahtunutta myös henkilökohtaisesti Suomen Kuvalehdelle myöntämässään haastattelussa. Hän toivoi KOP:n ja Pohjolan välisissä suhteissa jatkuvan perinteisen hyvän yhteistyön ilman mitään omistussjärjestelyjä, joita muun muassa SYP oli toteuttanut liittäessään Sammon hallitsemaansa Finanssilaitokseen. Lassila pohdiskeli myös asemaansa useiden yritysten hallintoelimissä. Tämän hän näki perustuvan historialliseen perinteeseen, jonka mukaan pankinjohtajat työnsä puolesta osallistuvat useiden yhtiöiden hallintoon. Sen avulla oli mahdollista ymmärtää ja nähdä ongelmia paljon selvemmin. Hän myös esitti visioita pankkitoiminnan tulevaisuudesta.

Arvopaperistuminen lisääntyy voimakkaasti. Meillä tulee olemaan aiempaa enemmän hyvin varakkaita henkilöitä. He ja pienemmät instituutiot antavat salkunhoitotoimeksiantoja, sen sijaan että hoitaisivat salkkujaan itse. Palvelumaksuihin perustuva pankkitoiminta tulee kasvamaan.²⁹⁶

Tilikauden päättyessä KOP joutui toteamaan saaneensa odotuksia heikomman tuloksen. Konsernin tulos ennen veroja ja satunnaiseriä oli 844,5 miljoonaa markkaa.

17.2.6 KOP 1990: Valtapiirien taistelua laman edellä

Vuosi 1990 käynnistyi yleisesti laskusuhdanteisissa tunnelmissa. Suomen talouden kasvu lähes pysähtyi, ja bruttokansantuote oli ainoastaan puoli prosenttia suurempi kuin edellisenä vuonna. Suhdanekäanne ei ollut ainoastaan kotimaisten tekijöiden seurausta, vaan ilmiö oli havaittavissa kansainvälisissäkin suhdanteissa. Vuodesta muodostui pankeille myös maailmanlaajuisesti vaikea, mikä oli seurausta taloudellisen kasvun hidastumisesta, korkeista markkinakoroista, pörssikurssien jyrkästä alamäestä sekä voimakkaasti lisääntyneistä luottotappioista. Suomen Pankki noudatti johdonmukaisesti vakaan markan politiikkaa, mikä taas osaltaan piti markkinakorkotasoa varsin korkeana. Suomen Pankki jatkoi lisäksi edelleen rahoitusmarkkinoiden vapauttamista. Vuoden 1990 alussa tuli voimaan korkotulojen lähdeverotus. Tämä synnytti voimakasta talletuskilpailua, mihin KOP ei kuitenkaan halunnut osallistua kannattavuutensa kustannuksella.

²⁹⁶ Suomen Kuvalehti 27/1989, 35.

Vuoden 1990 aikana jatkui Kouri-kauppojen jälkiselvittely pankin sisällä. Pankki neuvotteli Kourin kanssa tehdyt sopimukset uusiksi siten, että riskejä siirrettiin enemmän Kourille itselleen. Kourin yritykset joutuivat takaamaan toisiaan vastuistaan pankille. Toisaalta Kourille luvattiin edelleen rahoitusta tapauskohtaisiin hankkeisiin. Tässä ajatuksena oli, että rahoittamalla Kourin projekteja voitaisiin estää pörssikurssien alenemisesta mahdollisesti aiheutuva luottotappio, kun esimerkiksi Kourin olemassa olevia velkoja voitaisiin siirtää hänen ostamilleen uusille yrityksille. Tämän jälkeen Kouri esitteli lukuisia projekteja, jotka eivät pankin mielestä kuitenkaan olleet terveellä pohjalla.²⁹⁷ Pankin näkökulma poikkesi kuitenkin Harri Saukkomaan "Kuka tarvitsi Pentti Kouria?"²⁹⁸ -kirjassa esitetystä näkemyksestä. Sen mukaan Kouria "rakastettiin" vain niin kauan kuin hänestä oli pankille hyötyä. Pankki tarvitsi Kouria suojakseen, mutta kun hänestä ei ollut enää hyötyä, hänestä oli päästävä eroon. KOP oli huolissaan Kourin hallussa olleista omista osakkeistaan sekä tiedoista, joita Kourilla oli. Niinpä Kourin hankkeita ei enää missään tapauksessa haluttu rahoittaa, vaan Saukkomaa toteaa Kourin amerikkalaisia yrityksiä johtaneen Erkki Railon ymmärtäneen, että "pankki oli yksinkertaisesti päättänyt tuhota Kourin, mikä luultavasti olikin totta".²⁹⁹

Muutoin KOP taisteli muiden pankkien tavoin laman tunnusmerkkejä vastaan. Pankki joutui kirjaamaan lähes 94 miljoonan markan arvonalennuksen arvopaperisijoituksistaan, mikä oli seurausta Helsingin Arvopaperipörssin vaihdon vähenemisestä ja pörssikurssien romahtamisesta. Asiaan vaikutti kielteisesti myös yli kuukauden kestänyt pankkialan työselkkkaus, joka vähensi pankin saamia tuottoja runsaasti. Pankkitoimihenkilöiden lakon yhtenä voittajana nähtiin lakon ulkopuolelle jättäytynyt Postipankki. Muutoin pankkien kautta tapahtuva rahaliikenne oli selkkauksen aikana Suomessa täysin pysähdyksissä.

Luottotappiot kasvoivat vuoden aikana ollen konsernissa 35 prosenttia suuremmat kuin edellisenä vuonna. Kehitys noudatteli kansainvälistä suuntausta. Lehdistössä käytiin keskustelua taloudellisen tilanteen huononemisesta aiheutuvan rakennemuutoksen

²⁹⁷ Lassila 1993, 318 - 320.

²⁹⁸ Saukkomaa 1991.

²⁹⁹ Saukkomaa 1991, 168 - 169, 173 - 174.

tarpeesta. Muiden toimialojen ohella myös pankkien nähtiin olevan rakennemuutoksen edessä, "vaikka eivät näytä sitä itse täysin tajunneen"³⁰⁰. Pankkien ei nähty ymmärtävän sitä seikkaa, että muissa Pohjoismaissa yleistynyt voimavarojen yhdistäminen saattaisi olla ajankohtaista myös Suomessa. Lehdissä alkoi myös esiintyä kirjoituksia pankeille uudesta ongelmasta, huonosta imagosta. "Kansalaisten käsitys pankeista on huonontunut viimeksi kuluneen puolentoista vuoden aikana. Eivätkä pankit ole siihen syyttömiä"³⁰¹, totesi SKOP:n pankinjohtaja Pertti Kytälä. Syitä imagon romahtamiseen nähtiin löytyvän niin rahamarkkinoiden vapautumisesta ja tulosjohtamisesta kuin pankkien johdosta, joka oli unohtanut yrityskuvan. Myös pankkien moraalit ja etiikka asetettiin kyseenalaisiksi. KOP:n kannalta ehkä yllättävimmän puheenvuoron asiasta käytti hallintoneuvoston puheenjohtaja Aatos Erkko. Erkko oli jo KOP:n 100-vuotisjuhlassa peräänkuuluttanut etiikkaa ja moraalit talouselämään eli halunnut toisin sanoen kiinnittää huomiota pankkien arvomaailman tärkeyteen. Vuoden 1990 helmikuulle päivätyssä kirjeessään Erkko erosi luottamustoimestaan henkilökohtaisiin syihin vedoten. Erokirjeeseensä hän kuitenkin muotoili erään lauseen, josta jälkeen päin oli helppo vetää johtopäätöksiä eron todellisista syistä. "Mikäli olisin nähnyt edellytyksiä pankkifuusioon, olisin jatkanut vielä vuoden"³⁰², viittasi Erkko vuoden 1989 lopulla tekemäänsä ehdotukseen KOP:n ja SYP:n yhdistämisestä.

Kirjoittelua KOP:n osalta aiheutti lisäksi ns. KOP:n valtapiiri, jonka nähtiin järkkyyvän. KOP ja Pohjola muodostivat yhdessä ryhmittymän, jonka vaikutuspiiriin kuului muun muassa teollisuusyrityksistä Rauma-Repola ja Yhtyneet Paperitehtaat - molemmat yhtiöitä, jotka alunperin olivat tulleet KOP:lle kriisiyhtiöinä. Muita "oravapiiriin" luettavia yhtiöitä olivat muun muassa Aamulehti, Huhtamäki ja Tuko. Ongelmaksi valtapiirin olemassaolossa koettiin vallan jakautuminen keskinäisten ristiinostusten kautta. "Oravapiiriltä" puuttui omistajan ominaisuudessa esiintyvät suvut ja kapitalistit. Keväällä puheenaiheeksi nousi jälleen kerran SYP:n ja KOP:n valtapiirien välinen taistelu, kun SYP:n leiriin kuuluva Metsä-Serla julistettiin Yhtyneiden Paperitehtaiden toimitusjohtaja

³⁰⁰ Talouselämä 2/1990, 93.

³⁰¹ Talouselämä 4/1990, 47.

³⁰² Talouselämä 34/1993, 50.

Niilo Hakkaraisen suulla vihamieliseksi valtaajaksi. Metsä-Serlan intresseissä oli liittoutuminen suurempiensa kanssa, ja se saikin kerättyä itselleen neljäsosan Yhtyneiden Paperitehtaiden äänivallasta ja osakepääomasta. KOP halusi kuitenkin estää Metsä-Serlan pääsyn liian pitkälle, mistä johtuen Yhtyneet Paperitehtaat suuntasi osakeannin KOP:laiselle Rauma-Repolalle. Maaliskuun alussa KOP päätti Yhtyneiden ja Rauma-Repolan sulauttamisesta kombinaatiofuusiolla Repola Oy:ksi. Monimutkaisen pelin jälkeen Suomen suurin yksityinen yhtiö, Repola Oy, oli syntynyt Yhtyneiden Paperitehtaiden kesäkuuisessa ylimääräisessä yhtiökokouksessa.

Julkisuudessa tarkasteltiin kriittisesti myös KOP:n johtamistapaa, joka näytti perustuvan varsin lyhyen aikavälin tilannejohtamiseen. Toisin kuin kilpailijansa SYP, joustavaksi luonnehdittu KOP tuntui toiminnassaan välttelevän pitkän aikavälin suunnitelmia ja tarttuvan ongelmaan, kun se tuli eteen. "Ei se väärä käsitys ole, maailma muuttuu sellaista vauhtia"³⁰³, totesi Lassila asiaa häneltä kysyttäessä. Lassila joutui yhä edelleen kommentoimaan myös vallan keskittymistä Suomessa samojen harvojen "voimamiesten" käsiin. Lassila tyytyi vain kieltämään yritysten hallintoelinten työskentelyn elävän mahdollista kriisiä ja vakuutti niiden toiminnan viime vuosien aikana ainoastaan tiivistyneen ja parantuneen.

Vuonna 1990 konsernin liikevoitto ennen veroja ja satunnaiseriä oli 653,2 miljoonaa markkaa, jossa oli pienennystä edellisvuoteen verrattuna 23 prosenttia. Arviot tulevasta kehityksestä olivat synkkiä, sillä talouden nähtiin supistuvan ensimmäisen kerran yli 40 vuoteen. Samoin työttömyyden nousua oli nähtävissä tulevaisuudessa.

17.2.7 KOP 1991: Menetetty menevä henki

Vuosi 1991 merkitsi Suomelle syvää taloudellista lamaa; bruttokansantuote aleni yli kuusi prosenttia ja työttömyys kasvoi edellisestä vuodesta lähes kolminkertaiseksi. Lamasta kertoi karua kieltään myös konkurssien lukumäärä, joka kasvoi peräti 70 prosenttia. Konkurssiaalto ulottui jo "kunniallisinakin" pidettyihin, periaatteessa terveesti toimiviin pienyrityksiin samalla kun lama kosketti raskaasti myös yksityishenkilöitä.

³⁰³ Talouselämä 38/1990, 29.

Teollisuustuotanto väheni noin 10 prosenttia, vaikkakin toimialojen välillä oli suuria eroja. Osakekurssien ja kiinteistöjen hinnat laskivat jyrkästi, ja raha- ja valuuttamarkkinoiden epäluottamus Suomen talouden hoitoon jatkui. Tämä johti markan devalvoimiseen marraskuussa. Pankkien toiminta jatkui samoin epäsuotuisissa merkeissä. Jo edellisvuonna - toista kertaa peräkkäin - viidenkymmenen suurimman rahalaitoksen nettotuloksesta oli kadonnut miljardi markkaa.

KOP:n osalta vuosi 1991 alkoi epävakaaksi muodostuneessa toimintaympäristössä uudistusten merkeissä. Pankin organisaatio koki heti alkuvuodesta muutoksen, jonka seurauksena konsernin keskusjohdon muodostivat pääjohtaja ja varatoimitusjohtaja konsernihallinnon avustaessa heitä. Pankki jaettiin neljään liiketoimintoon, joita olivat talletuspankkitoiminto, suurasiakastoiminto, treasury-toiminto sekä sijoitustoiminto. Pankin yhteisestä tietotekniikasta ja tietojärjestelmien kehittämisestä vastasi Kansallistieto. Uusi organisaatio osaltaan kuvasti tiedotusvälineissä käytyä keskustelua pankkien toimintarakenteen muutoksesta. Pankkien segmentoituminen pakotti ne noudattamaan useampia strategioita sekä jakeluteitä. KOP:n varatoimitusjohtaja Veikko Ylitalon mukaan suomalaiset pankit eivät enää olleet pankeja, vaan monitoimialayrityksiä, jotka perinteisen pankkitoiminnan lisäksi harjoittivat omaa sijoitustoimintaa ja treasury-toimintaa eli ansaintaa korko- ja valuuttapositioneilla. Monitoimialapankkina toimiminen nähtiin myös pankin tulevaisuudenstrategiana.

Rakenteen uudistukset vaikuttivat myös hyvin paljon pankin henkilöstöön. Lassila oli menestysvuosina vakuuttanut suomalaisen pankkiperinteeseen kuuluneen olennaisesti sen, "että koskaan ei ole irtisanottu. Tästä perinteestä pidetään kiinni"³⁰⁴. Lama oli ajanut pankit kuitenkin tilanteeseen, jossa niiden rakenteen karsiminen - työntekijöidenkin kustannuksella - oli välttämätöntä. Vähennys ei koskenut ainoastaan pankkitoimihenkilöitä, vaan myös johtotason henkilöt saivat kyseenalaistaa asemansa. "Meillä alkaa kohta olla liian raskas johtorakenne. Meidän täytyy reilusti myöntää, että pankki ei pysty enää tarjoamaan yhtä hyvää työtä kaikille kuin ennen. Olemme todella totisten tilanteiden edessä"³⁰⁵, joutui KOP:n talletustoiminnon hallintojohtaja Onni Vuorenmaa toteamaan.

³⁰⁴ Suomen Kuvalehti 7/1991, 42.

³⁰⁵ Suomen Kuvalehti 7/1991, 43.

Vuoden 1991 aikana lähinnä Kouri-kauppojen tuoma kielteinen julkisuus alkoi käydä erittäin raskaaksi KOP:lle ja Jaakko Lassilalle. Tiedostusvälineissä uutisoitiin laajasti kauppojen epäselviä koukeroita. Aiemmin mainittu, Pentti Kourista kirjankin kirjoittanut Suomen Kuvalehden toimittaja Harri Saukkomaa kirjoitti Kouri-kaupoista laajan artikkelin Suomen Kuvalehteen³⁰⁶. Artikkelissa vihjattiin, että KOP jakoi kaupoista saamansa voitot salaisen sijoittaryhmän kanssa ja että kansallispankkilainen ryhmä kätki yli 100 miljoonaa markkaa Jersey saarelle salaiseen säätiöön. Samaan aikaan, kun tiedotusvälineet käsittelivät kauppvoja, Pentti Kouri aloitti taistelunsa pankkia vastaan. Hän syytti pankkia sopimuksen pettämisestä, kun hänen hankkeitaan ei enää suostuttu rahoittamaan. Hän aloitti oikeustoimet ensin Yhdysvalloissa ja sen jälkeen Suomessa.³⁰⁷ Kesäkuussa Pentti Kouri julkaisi myös Helsingin Sanomissa kokosivun ilmoituksen, jossa hän toisti aiemmat syytöksensä pankkia kohtaan.³⁰⁸ Edellä mainitun kielteisen julkisuuden lisäksi tilannetta vaikeutti se, että yleisen taloudellisen kehityksen vuoksi tapahtunut pörssi-arvojen romahtaminen antoi viitteitä siitä, että Kouri-kaupat tulisivat aiheuttamaan tuntuvat tappiot pankille. Pian alkoikin kiistely siitä, kuinka suuria tappiot todellisuudessa olivat. Tästäkin saatiin aikaan näyttävä riita, joka toi jälleen negatiivista julkisuutta pankille.

Julkisen paineen kasvaessa niin suureksi, että pankin toiminta alkoi vaikeutua kohtuuttomasti, Jaakko Lassila suostui kirjoittamaan KOP:n hallintoneuvoston puheenjohtajalle erokirjeensä 10.10.1991. Tässä hän totesi muun muassa: "Viime aikojen tapahtumat ja lehtikirjoittelu ovat vahvistaneet käsitykseni siitä, että niin sanottujen Kouri-kauppojen käsittelyn varjolla käydään minuun henkilöä kohdistuvaa kampanjaa." Tämän johdosta pankin hallintoneuvosto myönsi Lassilalle eron vuoden 1992 alusta ja valitsi hänen seuraajakseen Outokumpu Oy:n toimitusjohtajan Pertti Voutilaisen. Katkeroitunut Lassila tilitti myöhemmin muistelmissaan: "Yksityinen ihminen on lehdistön hampaisiin jouduttuaan avuton ja ilman armoa. ... Lehdet ja niiden edusmiehet esiintyvät mieluusti

³⁰⁶ Suomen Kuvalehti 16/1991, 18 - 24.

³⁰⁷ Saukkomaa 1991, 178.

³⁰⁸ Lassila 1993, 324.

moralisteina. Kun sen moraalin perusteita ryhdytään kaivamaan, huomaa sen pian lepäävän hetteiköllä.”³⁰⁹

Kouri-kauppojen loppuselvittely jatkui vielä vuosia Lassilan eron jälkeen. KOP:n ja Pentti Kourin osalta kaupat käsiteltiin loppuun sopimalla asiat myöhemmin. Laillisuuskysymysten osalta laittomuuksia ei pystytty esimerkiksi Pankkitarkastusviraston tutkimuksissa löytämään. Kadonneisiin sataan miljoonaan markkaan liitetyn salaisen sijoittajaryhmänkään takaa ei pystytty osoittamaan suomalaisia edunsaajia. Ulkomaiset Kouri-yhtiöiden osakkaat, joiden edustajana Hannes Kulvik toimi, ovat jääneet hämärän peittoon. Rahat joka tapauksessa päätyivät näille ns. Avala-säätiöön. Kulvikia, saati KOP:n edustajia, ei voitu osoittaa edunsaajaksi näiden rahojen suhteen. Kulvik ei missään vaiheessa nykytietämyksen mukaan saanut kaupoista kuin välityspalkkioita. Pentti Kouri syytti sekä pankkia että Kulvikia hänelle kuuluvien sadan miljoonan juonimisesta itselleen, mutta on myöhemmin sopinut asiat osapuolten kanssa. Jaakko Lassila puolestaan kävi oikeutta Suomen Kuvalehteä ja sen toimittaja Harri Saukkomaata vastaan perättömien tietojen levittämisestä koskien Kouri-kauppojen voitonjakoa. Tämäkään ei johtanut tuomioihin. Varmaa kaiken jälkeen oli kuitenkin KOP:n satojen miljoonien tappiot sekä Kourin yritysten tarinan loppuminen.

Vuoden 1991 tilikauden päätyttyä KOP:n tulos oli painunut pahasti tappiolliseksi. Konsernin tappio ennen veroja ja satunnaiseriä muodostui 1 611,5 miljoonaksi markaksi. Muutosta edellisvuoteen oli siten kummankin kohdalla lähes miljardi markkaa. Tappiollinen tulos esti pankkia jakamasta osinkoa vuodelta 1991. Ennusteitakin huonompaan tulokseen oli syitä löydettävissä muun muassa johtokunnan päätöksestä noudattaa tilinpäätöksessä entistä tiukempaa käytäntöä. Kuluiksi kirjattiin nyt kerralla eriä, jotka aikaisemmin olisi jaksotettu tuleville vuosille. Kulut sisälsivät myös poistoja, joiden perusteena ovat liiketoimet tehtiin 1980-luvun ylikuumentuneen talouden aikana.

³⁰⁹ Lassila 1993, 365 - 366, 373 - 374.

17.2.8 KOP 1992: Menetetyn maineen haaste

Vuonna 1992 Suomen talous kehittyi edelleen jossain määrin epäyhtenäisesti, sillä vaikka ventialoilla jo pystyttiin lisäämään tuotantoa, kotimarkkinoilla painuttiin yhä syvemmälle. Korkea korkotaso, omaisuusarvojen romahtaminen, konkurssit ja työttömyys olivat arkipäivää, ja kotitalouksien ja yritysten vaikeuksilla oli luonnollisesti oma vaikutuksensa pankkisektorin toimintaan.

KOP:ssa vuosi alkoi uuden pääjohtajan vetämänä synkissä merkeissä. Heti vuoden alussa luettiin syytteet edeltävälle johdolle arvopaperimarkkinalain rikkomisesta. Syytteen mukaan Jaakko Lassila ja muu johtokunta panttasivat tietoja tappioista liian pitkään. Talouselämä-lehti arvioi johdon suhtautumista pankin osakkaisiin ylimieliseksi ja peitellyksi. Toisaalta lehti kyllä halusi ymmärtää tappioiden olevan osittain väistämättömiä kansantalouden rajun lamakierteen vuoksi, mutta toisaalta johdon nähtiin ottaneen kohtuuttomia riskejä lainoituksissaan ja tärvelleen rahaa valtapeleihin. Talouselämä-lehti arvioikin, että ”yleinen käsitys on, että KOP oli säästöpankkiryhmän jälkeen toiseksi honkkelein rahan levittäjä laman alla”³¹⁰. Näin ollen pankin luottotappiot pahenivat vuoden 1991 lopulta alkaen koko ajan. Esimerkiksi aiemmin kiistellyt Kouri-kauppojen luottotappiot edelliseltä vuodelta täsmentyivät 270 miljoonaksi. KOP oli jo edellisen vuoden lopulla, rahojen ehtyessä, lähtenyt aiemmista periaatteistaan huolimatta mukaan talletusten korkokilpailuun. Lehdistössä ihmeteltiin yleisesti pankin järkyttävän suureksi muodostuneita tappioita. Pankin maine oli muutoinkin lähes auttamattoman huono. Pankin selityksiä esimerkiksi Kouri-kauppojen voittojen salaperäisistä ulkomaalaisista edunsaajista pidettiin epäuskottavina. Epäusko oli levinnyt myös pankin sisälle, josta kertoo Talouselämä-lehdessä esitetty pankin entisen työntekijän kommentti: ”KOP:n maailma romahti, kun viime syksynä kävi ilmi, että suuri päällikkömme (Jaakko Lassila) valehteli meille.”³¹¹

³¹⁰ Talouselämä 2/1992, 52.

³¹¹ Talouselämä 19/1992, 20.

Perti Voutilaisella olikin edessään sekä pankin imagon korjaaminen että tuloksen kääntäminen toiseen suuntaan. Tuloksen korjaaminen nähtiin kuitenkin vaikeammaksi näistä tehtävistä, koska siinä määrin huonossa kunnossa pankki oli. Keinona pidettiin kustannusten karsimista, ei niinkään tuottojen lisäämistä. Tämä tarkoitti muun muassa konttoriverkoston merkittävää karsimista. Niinpä KOP:lle vuosi merkitsi strategisten linjausten täydellistä uudelleenmuotoilua. Paluuta juurille kuvasi, että pankin vuosikertomuksessa toiminnan pääpainon nähtiin entistä vahvemmin olevan hyvää asiakaspalvelua tuottavassa peruspankkitoiminnassa. Tehokkaampaa toimintaa ja "oikeiden asioiden" tekemistä helpottaakseen pankissa pyrittiin tiivistämään johtamista ja keventämään organisaatiota. Käytännössä tämä tarkoitti pankin kaikkien käyttö- ja sijoituskäyttöjen keskittämistä yhdeksi kokonaisuudeksi konsernin keskushallintoon. Treasury-toiminto ja sijoitustoiminto kiinteistö-sijoituksia lukuun ottamatta yhdistettiin suurasiakastoimintoon. Myös pankin johtokuntaa kevennettiin vähentämällä sen jäsenten määrää kymmenestä viiteen. Henkilökuntaa alettiin vähentää niin ikään, mutta ei vielä Talouselämä-lehden arvioimassa suuressa mittakaavassa, jonka mukaan KOP:lla oli 10 000 henkeä liikaa työntekijöitä.

Huhtikuussa KOP laski liikkeelle noin 900 miljoonan markan suuruisen vastuudebentuurilainan Yhdysvaltain lainamarkkinoille, joka sai hyvän vastaanoton ja paransi pankin vakavaraisuutta lähes prosenttiyksiköllä. Samoihin aikoihin KOP osti väliaikaisesti Novera-yhtymän konkurssipesältä Rakennustoimisto A. Puolimatka Oy:n osakekannan 680 miljoonalla markalla, millä se pyrki turvaamaan saatavansa Novera-yhtymältä ja varmistamaan Puolimatkan toimintaedellytykset. Kaikista toimenpiteistä huolimatta KOP:n, kuten muidenkin pankkien, oli turvauduttava vuonna 1992 jakoon tulleeseen valtion pääomatukeen, joka tunnetaan yleisessä kielenkäytössä paremmin pankkituen nimellä. KOP lähetti oman hakemuksensa tuesta elokuussa 1992 ja sai tukea valtiolta 1,7 miljardia markkaa. Tuen avulla valtio halusi pelastaa elonjäämiskamppailua käyvät pankit, mutta asetti toisaalta tuen käytölle tiukat ehdot, kuten takaisinmaksun korkoineen. Tuki osaltaan heikensi muutoinkin pankkien huonoa imagoa, vaikka kansalaiset hyväksyivät sen välttämättömyytensä.

Lokakuussa KOP teki huomattavan teon ostaessaan STS-Pankki Oy:ltä valtaosan sen seitsemän konttorin asiakkuuksista. Tätä seurasi marraskuussa tehty kauppa, jossa KOP:n haltuun siirtyivät STS-Säätiön omistamat STS-Pankki Oy:n osakkeet, jotka edustivat peräti 85 prosenttia STS-Pankki Oy:n äänivallasta. Kauppa voitiin nähdä osana toimialan tervehdyttämisprosessia, sillä suomalaisessa pankkijärjestelmässä nähtiin huomattavaa ylikapasiteettia. KOP toimi tämän operaation yhteydessä poikkeuksellisen nopeasti ja yllätti muut pankit täydellisesti. Kaikista toimenpiteistä huolimatta vuosi merkitsi KOP:lle huikean tappiokierteen jatkumista konsernin liiketappion ennen veroja ja satunnaiseriä noustessa 3 658,7 miljoonaan markkaan.

17.2.9 KOP 1993: Matkalla "koko kansan pankiksi"

Uusi vuosi käynnistyi edelleen laskusuhdanteisissa merkeissä taloudellisen toimeliaisuuden yhä vähetessä Suomessa. Erityisesti palvelusektori ja rakentaminen kärsivät lamasta, ja työttömien määrä kasvoi runsaasti. Konkurssien määrä kuitenkin väheni edellisestä vuodesta. Vaihtotase oli vuoden jälkipuoliskolla jo ylijäämäinen. Pankkien kohdalla tilanne jatkui surullisten uutisten viitoittamana. Edellisvuoden lukuja vertailemalla voitiin havaita 30 suurimman pankin tehneen 24 miljardia markkaa tappiota. Julkisuudessa jatkui yhä keskustelu pankkien romahtamisen syistä samoin kuin mahdollisista tilanteen parannusehdotuksista. KOP:n varatoimitusjohtaja Veikko Ylitalo näki lääkkeen tilanteeseen seuraavasti: "Ongelman ratkaisisi se, että asiakkaat alkaisivat maksaa korkonsa ja lopettaisivat toimintansa lopettamisen eli eivät tekisi enää luottotappioita."³¹² Myönteistä julkisuutta KOP sai arvopaperitoimintansa osalta, kun suomalaisten suursijoittajien keskuudessa suoritetun haastattelun tuloksena KOP:n Kansallis Meklarit todettiin Suomen parhaiksi arvopaperivälittäjiksi.

Vuosi 1993 merkitsi suomalaiselle pankkitoiminnalle uudelleen järjestämisen aikaa, jossa KOP näki roolinsa hyvinkin keskeisenä. Se halusi edelleen jatkaa panostustaan laadun takaamiseen sekä luoda mielikuvaa "koko kansan pankista", mikä oli seurausta laajentuneesta asiakaskunnasta. Kevään aikana KOP järjesti kotimaisia osakeanteja, jotka toivat pankille miljardi markkaa uutta osakepääomaa. Ennen anteja osakkeen nimellisarvo

³¹² Talouselämä 5/1993, 4.

puolitettiin ja puolet osakepääomasta siirrettiin vararahastoon. Osakepääoma korotettiin ennalleen rahastoannilla ja uusmerkinnällä. Vuoden kuluessa osakeantikampanja sai runsaasti julkisuutta, samoin pääjohtaja Voutilaisen "saarnakiertue" maakuntiin. Suomen Kuvalehti jopa uutisoi, kuinka "Kansallispankin pääjohtaja Pertti Voutilainen on joutunut uuteen rooliin: kerjuukampanjan käynnistäjäksi ja pankin pelastusoperaation matkasaarnaajaksi."³¹³ Pelastusantia kutsuttiin Kansallistalkoiksi, ja annilla kerätyn rahan turvin KOP kykeni torjumaan valtion pääsyn omistajakseen. Syyskuussa seurasi pääasiassa kansainvälisille sijoittajille suunnattu 759 miljoonan markan anti, joka sai julkisuutta lähinnä vanhojen osakkaiden sivuunjäättämisen seurauksena. Annissa alennettuun hintaan tarjottuja osakkeita markkinoitiin Talouselämä-lehden mukaan ulkomaisten sijoittajien lisäksi vain pienemmälle osalle kotimaisia sijoittajia.

Kesäkuussa pankki oli tehnyt Valtion vakuusrahaston kanssa lopullisen sopimuksen STS-Pankin osakekannan ostoon liittyvistä järjestelyistä. Ostetun liiketoiminnan tasearvoksi muodostui noin 14 miljardia markkaa. Uudelleenjärjestelyjä suomalaisella pankkirintamalla tapahtui seuraavan kerran lokakuussa, kun Valtion vakuusrahasto myi Suomen Säästöpankin toiminnan tasaosuuksin eri pankeille. KOP:n ostaman liiketoiminnan tasearvo oli noin 14 miljardia markkaa. Julkisuudessa Suomen Säästöpankin pilkkomisen uskottiin aloittaneen luultua paljon voimallisemman pankkisaneerauksen, jossa osa pilkkojista osti pois kilpailijan toisten vallatessa uusia alueita. KOP:n pankinjohtaja Eino Halonen näki asian KOP:n kannalta: "Emme halunneet paljon konttoreita: mitä enemmän niitä on, sitä enemmän niitä joutuu lopettamaan. Tärkeintä tässä kaupassa on, että ostettiin kilpailija pois."³¹⁴ Pilkkomisessa KOP sai 340 konttorinsa jatkoksi 135 uutta konttoria.

Keskustelua vuoden aikana herätti voimakkaasti myös pankkituki. Pääjohtaja Voutilainen tunnusti julkisesti pankkituen merkityksen pankkien toiminnalle. "Pankit ovat vain kanava, jota kautta yhteiskunnan rahat menevät uuteen kiertoon. Jos pankkitukea ei olisi, pankit joutuisivat pienentämään luotonantoa."³¹⁵ Julkisuudessa pohdittiin myös vaikean

³¹³ Suomen Kuvalehti 9/1993, 20.

³¹⁴ Talouselämä 34/1993, 8.

³¹⁵ Suomen Kuvalehti 2/1993, 39.

taloudellisen tilanteen vaikutuksia pankkitoimintaan ja siinä painotettaviin tekijöihin. Tehdyn tutkimuksen mukaan samaan aikaan kun ulkomaiset pankit julistivat panostavansa palvelunsa laatuun, suomalaispankit näkivät pankkitoiminnan menestystekijöinä tuoton ja vakavaraisuuden. Vuoden aikana suurpankeilta kiellettiin mainonta määrääjäksi, jotta Säästöpankkien pilkkomisen aiheuttama julkisuus olisi saanut tasaantua. Tänä aikana pankeilla oli aikaa hioa strategioita siirryttäessä uuteen kilpailutilanteeseen. Tiedotusvälineissä kaikkien pankkiryhmien strategisiksi painopistealueiksi uskottiin nousevan korkokatteen sekä tavallisen kuluttajan. KOP:ssa uskottiin sen rooliin talletuspankkina, ja pankki halusi korostaa voimakkaimmin uutta kotimaahan painottuvaa, paikallispankkimaista toimintatapaansa.

KOP oli edellisvuonna asettanut vuodelle 1993 tavoitteen, jonka mukaan pankki aikoi pyrkiä puolittamaan edellisvuoden suurtappion. Luottotappioiden perinteisen kirjauskäytännön mukainen tulos täytti asetetun tavoitteen selvästi, mutta pankki päätti rahoitustarkastuksen luvalla tehdä ylimääräisen kohdistamattoman luottotappiokirjauksen. Tällä tavoin varauduttiin lähinnä kotimarkkinoilla toimivien yritysasiakkaiden pankille aiheuttamiin riskeihin. Konsernin liiketappio ennen veroja ja satunnaiseriä väheni edellisvuodesta lähes miljardilla markalla ollen nyt 2 660,7 miljoonaa markkaa. KOP onnistui myös pienentämään luottotappioitaan yli 400 miljoonalla markalla. Pankki joutui vuoden aikana myös ottamaan väliaikaisesti haltuunsa riskejä sisältävää omaisuutta, jolla oli mahdollista turvata pankin saatavia. Vuosikertomuksessa KOP otti tavoitteekseen voitolliseen tulokseen pääsemisen vuoden 1995 aikana, ja erityisesti haltuun otetun omaisuusmassan realisoinnin onnistuminen nähtiin avainasemassa tavoitteeseen pyrittäessä.

17.2.10 KOP 1994: Sulautumissuunnitelmia

Vuoden 1994 alkaessa Suomen kansantalouden tilassa voitiin jo nähdä merkkejä parantumisesta. Kokonaistuotanto oli edellisvuotta 3,9 prosenttia suurempi, konkurssit vähenivät ja työllisyys parani. Eniten kasvoivat vientialat, samoin parannusta kokivat yksityinen kulutus sekä kone- ja laiteinvestoinnit. Rakennustoiminnan lama sen sijaan jatkui edelleen.

Suomalaisille pankeille toimintavuosi oli ensimmäinen Suomen Säästöpankki-SSP Oy:n kaupan jälkeen. Ostosta oli aiheutunut kertaluonteisia kuluja ostajapankeille. Kuluja aiheuttivat ennen kaikkea kaupan jälkihoito sekä palveluverkoston päällekkäisyyksien purkaminen. KOP nosti ostetun osuuden avulla omien talletustensa markkinaosuuden 23 prosenttiin ja kasvatti näin eroaan muihin suurimpana talletuspankkina. Vuosi 1994 oli neljäs peräkkäinen tappiovuosi suomalaisille pankeille, ja huolimatta KOP:n tappioiden merkittävästä pienenemisestä pankin tuloskehitys oli pettymys. Eräänlaisena pelastusoperaationa totutettiin vuoden lopulla jälleen kahden miljardin markan osakeanti, jonka yhteydessä pankin osakepääoma puolitettiin ja varoja saatiin siirrettyä vararahastoon. Tämän tarkoituksena oli saada vapaata pääomaa, jolla pystyttiin maksamaan valtion pankkituestaan vaatimat korot. KOP:lla oli vaikeuksia maksaa korkoja, ja pelättiin jopa pankin ajautumista valtion haltuun. Tästä vapauduttiin edellä mainitun osakeannin turvin. Varsinaisen annin pelastajiksi tulivat muutenkin toisiinsa tiiviisti omistuksellisesti kietoutuneet KOP:n perinteiset "lähiomaiset", kuten Pohjola ja Repola. Antia vauhditettiin lisäksi 10 miljoonan markan mainoskampanjalla. Vaikeudet jatkuivat kuitenkin edelleen ja muun muassa henkilöstösupistukset olivat merkittäviä. Pankkijärjestelmässä oli kuitenkin edelleen nähtävissä selvää ylikapasiteettia.

Kiristyvässä kilpailutilanteessa palvelukyvyn ja kustannustehokkuuden korostuneet vaatimukset ajoivat KOP:a vastaamaan sille asetettuun haasteeseen. Uutinen Kansallispankin ja Unitaksen yhdistämissuunnitelmista sai aikaan ristiriitaisen vastaanoton. Pääjohtaja Voutilainen näki suunnitelman varsin myönteisenä tilanteessa, jossa toimenpiteitä pankkimaailman tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaamiseksi oli tehtävä. Kahden pankin yhdistymisen arvioitiin tuovan mukanaan 1 500 miljoonan markan vuosittaiset kustannussäästöt. Samalla uudesta pankista tulisi suurimpien pohjoismaisten pankkien luokkaan lukeutuva yksityinen liikepankki. Muutosten täyttämässä tilanteessa KOP raportoi konsernin liiketappion ennen veroja ja satunnaiseriä pienentyneen 1 827,4 miljoonaan markkaan ollen selvästi asetettua tavoitetta suurempi.

17.2.11 1995 - 1997: Pankkisektorin raju muutosprosessi

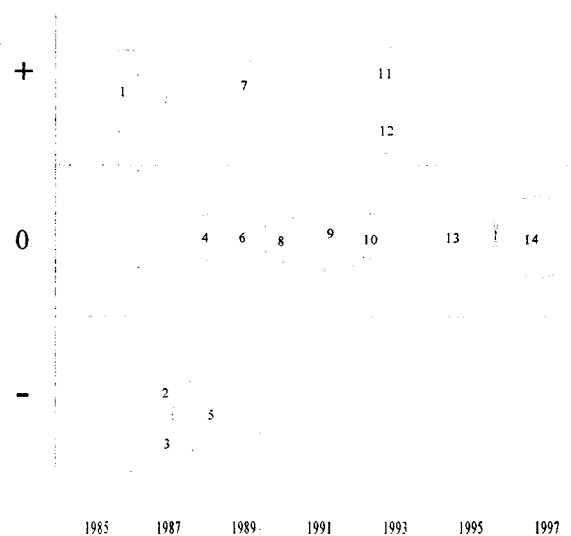
Suomen talouden kasvu jatkui alkuvuoden voimakkaana, vaikkakin hidastui vuoden loppua kohden. Kulutus kasvoi hitaasti, sillä yksityistalouksien rahankäyttö oli edelleen varsin varovaista. KOP:n ja Unitaksen yhdistyminen sijoittuikin ajallisesti taitekohtaan, jossa voitiin havaita selviä merkkejä laman taitumisesta. Unitaksen hallitus ja KOP:n johtokunta hyväksyivät kokouksissaan 14. helmikuuta 1995 yhtiökokouksille esiteltävän suunnitelman Unitas-konsernin ja Kansalliskonsernin liiketoimintojen yhdistämisestä ja Kansallis-Osake-Pankin sulautumisesta Unitakseen. KOP:n osalta sen varsinainen yhtiökokous hyväksyi yhdistymissuunnitelman 16. maaliskuuta ja Unitas Oy:n varsinainen yhtiökokous seuraavana päivänä, 17. maaliskuuta. Kansallis-Osake-Pankin vuonna 1889 alkanut tarina itsenäisenä liikepankkina oli päättynyt, ja uusi suomalainen pankki oli syntynyt.

Käytännössä KOP:n sulautuminen Unitakseen tapahtui kolmessa vaiheessa vuoden 1995 kuluessa. Huhtikuun 1. päivänä Kansallispankista tuli Unitaksen tytäryhtiö, kun KOP suuntasi Unitakselle 5 403 miljoonan markan osakeannin. Tämän tuloksena Unitaksen hallussa oli noin 51 prosenttia KOP:sta. Maksuksi Unitas luovutti apporttina Yhdyspankin koko osakekannan, jolloin Yhdyspankista tuli KOP:n tytäryhtiö. Toinen vaihe yhdistymistä seurasi kesäkuussa, kun KOP:n pankkitoiminta siirtyi Yhdyspankille apporttina osakepääoman korotusta vastaan. Kesäkuun 2. päivänä Yhdyspankin toiminimi muuttui Merita Pankki Oy:ksi, ja kolmen päivän kuluttua päättyi KOP:n pankkitoimilupa ja siitä tuli omistusyhteisö. Samalla yhtiön nimi muuttui Kansallis-Yhtymä Oy:ksi. Joulukuun 28. päivä Helsingin Arvopaperipörssissä noteerattiin viimeisen kerran Kansallis-Yhtymän osake, ja seuraavana päivänä Kansallis-Yhtymä sulautui Unitakseen. Samana päivänä Unitas Oy:n nimi muuttui Unitaksen ylimääräisen yhtiökokouksen hyväksymäksi Merita Oy:ksi. Fuusiovastikkeena Kansallis-Yhtymän osakkeenomistajat saivat yhden Unitaksen A-osakkeen jokaista kolmea Kansallis-Yhtymän osaketta kohti, ja Merita Oy:n osakkeiden noteeraus alkoi tammikuussa 1996. Uuden pankin pääjohtaja Vesa Vainio saattoi tyytyväisenä todeta yhdistymisessä olleen kysymyksen paljosta muustakin kuin nimen vaihtumisesta. Hänen mukaansa Meritassa yhdistyivät molempien konsernien parhaat perinteet.

Suomalainen pankkisektori on viime vuosina elänyt voimakasta rakenneuudistusta. Siitä ovat osoituksena mitä moninaisimmat muutokset yhä moniulotteisemmaksi käyvässä toimintaympäristössä. Joskus myös "suuren yleisön" kannalta yllättävinä pidettävät muutokset ovat olleet mahdollisia. Tästä osoituksena voitiin pitää vain kaksi vuosikertomusta Meritana julkaisseen pankin fuusioitumista ruotsalaiseen Nordbankeniin vuonna 1997. KOP:n ja Unitaksen fuusio olikin ollut ainoastaan alkusoittoa pankkitoimialan rajulle muutosprosessille.

17.3 KOP:n tulokset

Alla olevaan janakuviioon (KUVIO 45) on merkitty tarkasteluajanjakson tapahtumia, joilla on ollut vaikutuksia yrityksen toimintaan. Kuvion pysty akseli jakautuu kolmeen osaan, joista ylin kuvaa yrityksen kannalta positiivisia tapahtumia. Keskimäinen, neutraali alue, kuvastaa tapahtumia, joiden positiivista tai negatiivista vaikutusta ei ole pystytty niiden tapahtumahetkellä määrittelemään. Pysty akselin alaosan negatiiviselle alueelle on puolestaan merkitty ne tapahtumat, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan negatiivisesti. Kuvioon sijoitetut "tapahtumapallot" on numeroitu, ja niihin liittyvät tapahtumat on listattu janakuviion alle. Tämän jälkeen yrityksen tapahtumia ja ominaisuuksia tarkastellaan tähän tutkimukseen valitun viitekehyksen puitteissa.



KUVIO 45. Yhteenveto KOP:n tapahtumista 1985 - 1997.

1. Pankkien keskikorkosäätely lopetettiin.
2. SKOP, SYP ja Pohjola perustivat Optiomeklari Oy:n KOP:n tietämättä.
3. Spontel valtasi nurkkaa KOP:n osakkeilla ja SKOP KOP:n metsäteollisuuden osakkeilla.
4. KOP:n yhteistyösopimus ruotsalaisen sijoitusyhtiö Proventus AB:n kanssa.
5. Kouri-kauppojen alku.
6. KOP:n 100. toimintavuosi.
7. Suomen ensimmäinen itsepalvelukonttori Kluuvin kauppakeskukseen.
8. KOP:n ja SYP:n valtapiirien välinen taistelu jatkui, Repola Oy:n synty.
9. Jaakko Lassilan ero.
10. STS-Pankki Oy:n osakkeiden äänivallasta 85 prosenttia KOP:lle.
11. KOP järjesti kampanjan, Kansallistalkoot, estääkseen valtion pääsyn pankin omistajaksi.
12. Suomen Säästöpankin pilkkominen.
13. KOP:n ja Unitaksen yhdistyminen Meritaksi.
14. Meritan fuusioituminen ruotsalaisen Nordbankenin kanssa.

17.3.1 KOP menestysnäkökulmasta tarkasteltuna

KOP eli 1980-luvulla johtajansa Jaakko Lassilan teesin, "menevän hengen", vietävänä. Pankin toiminta oli näkyvää ja kuuluvaa, eikä mainesanoja säästely puhuttaessa niin pankista kuin sen karismaattisesta johtajasta. Eric Rhenman on määritellyt menestyksen perusedellytyksiä päätyen näkemään olennaisimpana tekijänä yrityksen kyvyn vastata yksilöiden ja yhteiskunnan vaatimuksiin. Tähän haasteeseen KOP epäilemättä vastasi erityisesti tarkasteluajanjakson alkuvuosina.

Lassilan aikakautena KOP voitiin nähdä Petersin ja Watermanin jaottelun mukaisena toimintahakuisena yrityksenä. Pankin organisaatio oli toimiva, mikä perustui toimivaan, laajaan ja avoimeen viestintäverkostoon. Myös pankin johto - personoituen Lassilaan - vastasi toimintahakuisuuden syntymisen edellytykseen. Johto tuli sananmukaisesti ulos toimistostaan koko Suomen kansan pariin. KOP:n personoituminen Lassilaan oli seurausta juuri tästä toiminnasta. Lassilan näkyminen pankin "Tosi on" -kampanjan tähtenä ei jättänyt ketään epävarmaksi siitä, kuka oli pankin sielu. KOP:n toiminnassa voidaan siten sanoa

ilmenneen myös Petersin ja Austinin esittelemää kiertävää johtamistapaa, jonka keskiosan muodostaa johtajuus muiden osien muodostuessa asiakkaasta välittämisestä, jatkuvasta innovaatiosta sekä ihmisistä. Petersin ja Watermanin mukaan toimintahakuisiin, menestyviin yrityksiin voidaan liittää myös avainsanat iskukyky, liikkuvuus sekä kokeilu. KOP:n "menevään henkeen" näyttivät sisältyvän kaikki nämä osatekijät.

KOP pyrki aktiivisesti asiakasläheisyyteen, ainakin julkistaessaan uusia painopistealueitaan. Vuoden 1987 vuosikertomuksessaan pankki julisti siirtyneensä tuotokeskeisyydestä asiakaskeksisyyden ja tuloshakuisuuden aikakauteen. Petersin ja Watermanin mukaan erinomaiset yritykset kiinnittävät erityistä huomiota tuottojen synnyttämiseen, minkä ei kuitenkaan uskota olevan ristiriidassa hyvän asiakaspalvelun kanssa. KOP:n oli luonnollisesti huomioitava asiakkaidensa tarpeet pystyäkseen jatkamaan toimintaansa edelleen menestyksekkäästi. Tätä tehtäväänsä pankki toki toteutti, mutta hyvin erilaisten asiakkaiden tasapuolinen huomiointi oli epäilemättä haaste. Erityisesti pankkikriisin puhjettua asiakaslähtöisyys saattoi joutua muidenkin suomalaisten pankkien toiminnassa hieman vähemmälle huomiolle, sillä pankkien piti suunnata kaikki resurssinsa hengissäsäilymiseen. Tässä tilanteessa asiakkaiden toiveiden huomiointi ei välttämättä olisi ollut tilannetta parantava tekijä. Pankkien tuli käyttää kovempia otteita selvitäkseen.

KOP:n valtti 1980-luvun menestyksen vuosina oli hyvin paljon organisaation suosimassa itsenäisyydessä ja yrittäjyydessä. Petersin ja Watermanin mukaan suuria yrityksiä vaivaa usein luovuuden sammuminen, kun taas menestyjät kykenevät säilyttämään luovuutensa toimimalla suurena pienen tavoin ja siirtämällä itsemääräämisoikeuden alas organisaatioon. KOP pyrki luovaan ja innostavaan henkeen keulakuvanaan Jaakko Lassila. Petersin ja Watermanin mukaan yrittäjähenkeä on mahdollista herättää muun muassa sisäisellä kilpailulla. Lassilan johtamassa KOP:ssa tavoitteiden saavuttaminen edellytti aktiivista kilpailua, ja tavoitteet oli mahdollista ylittää. Tasaisin väliajoin tehdyt organisaatiouudistukset ehkäisivät urautumisen ja ylläpitivät luovaa henkeä. Lassila oli havainnut talossa toimitusjohtajavaltaisia piirteitä, minkä vuoksi hän pyrki muun muassa lisäämään delegointia. Laiskaksi itseään kutsuneelle Lassilalle delegointi oli varmasti tervetullut mahdollisuus antaa alaisille toimintamahdollisuuksia, samalla kun hän itse periaatteessa piti tiukasti kiinni vallan kahvasta. Asialla oli kuitenkin käännteinen puolensa.

Etenkin 1980-luvun loppupuolen voimakkaassa toimintaympäristön muutoksessa Lassila ei liiallisen delegoinnin vuoksi näyttänyt pysyneen perillä kaikista pankissa tehdyistä operaatioista. Hänen sanottiin myös hyväksyneen alaistensa tekemiä päätöksiä tutustumatta juurikaan niiden sisältöön.

Edellä mainitun kaltainen delegointi liittyy läheisesti Kouzesin ja Posnerin näkemykseen toimintamahdollisuuksien antamisen tärkeydestä. Heidän mukaansa johtajan ei ole mahdollista menestyä yksin, ja toimintamahdollisuuksia antamalla johtaja saa ihmiset tuntemaan itsensä vahvoiksi, kyvykkäiksi sekä innostuneiksi työstään. Näkemys voidaan liittää myös Bennisin ja Nanuksen esittelemään johtajan visiointikykyyn, joka parhaimmillaan saa ihmisten huomion kiinnittymään visioihin pakottamatta. Visioiden avulla on tällöin mahdollista luoda uskoa alaisten omaan toimintakykyyn. Lassila onnistui tässä luodessaan pankkiin "menevää henkeä". Tästä huolimatta kaikki eivät suhtautuneet Lassilaan varauksettoman ihailevasti. Ylistyksen seasta oli kuultavissa soraääniäkin, joista osa oli peräisin jopa pankin sisältä.

KOP:ssa pyrittiin myös tuottavuuden kohottamiseen ihmisten avulla. Petersin ja Watermanin mukaan menestyvät yritykset pitävät työntekijöitään yrityksen arvokkaimpana voimavarana. Lassilan loistovuosien näkemyksen mukaan suomalaisen pankkiperinteeseen oli aina kuulunut, ettei työntekijöitä irtisanota, mikä viittasi selkeästi heidän arvostamiseensa. Samanaikaisesti pankki odotti työntekijöiltään äärimmäisen hyviä työsuorituksia, jotta se olisi pärjännyt kovassa kilpailussa. Petersin ja Watermanin mukaan erinomaiset yritykset ovat ihmisläheisyydestään huolimatta hyvin mittatietoisia, tulossuuntautuneita sekä vaativia odotuksissaan. Heidän mukaansa menestyvissä yrityksissä nousee ilmeisen hyvin esille myös niiden edustamat arvot. Arvoja ei välttämättä tuoda esille suoraan, vaan pikemminkin kertomusten, satujen ja tarinoiden avulla. Arvojärjestelmä toimii tällöin innostajana organisaation kaikilla tasoilla. Ajatus on liitettävissä tuottavuuden kohottamiseen ihmisten avulla, jossa tulevien johtajien sosiaalistamisen osana toimii oppiminen roolimalleista eli sankareista ja jopa myyteistä. KOP:ssa tämän kaltaisen roolimallin tarjosi pankin oma johtaja Jaakko Lassila, joka oli nähtävissä myös Petersin ja Watermanin esittelemänä kummisetänä. Käytännössä kummisetä on vanhenevaan johtajistoon kuuluva mestarin malli, kulttuurin peruskivi, jonka

varaan rakennetaan luovuuden henkeä herättäviä tarinoita. Lassilassa henkilöityi hyvin pitkälti kaikki tämä. Järkytys oli sitäkin suurempi, kun Lassilan täydellisenä pidetty imago alkoi säröillä. Esimerkiksi pankin sisällä Lassila koettiin lähes petturina. Lassilan tapaus on dramaattinen esimerkki siitä, kuinka lähes liian täydelliseksi luotu imago voi kulissien sorruttua muuttua täydelliseksi vastakohtakseen.

Peters ja Waterman näkevät suurten yritysten ongelmaksi usein liiallisen monimutkaisuuden. Yksinkertaiset muodot ja johtajien vähäisyys voivat heidän mukaansa toimia vahvana menestystekijänä. Menestyjät ovat rakenteissaan joustavia, jolloin organisaatiot joustavat jatkuvasti reuna-alueiltaan perusmuodon pysyessä ennallaan. KOP harjoitti aktiivisesti organisaatiouudistuksia, vaikkakin pankin rakenteen perustekijät pysyivät muuttumattomina. Ytimen muodosti ennen kaikkea Jaakko Lassila. Lassilan rooli olikin keskeinen pankin harjoittamassa samanaikaisessa tiukkuudessa ja väljyydessä, joka Petersin ja Watermanin mukaan tarkoittaa samanaikaisesti esiintyvää keskeistä ohjausta ja suurinta mahdollista itsenäisyyttä. Lassila oli virheitäkin salliva johtaja, joka aktiivisesti kannusti alaisiaan tuloksen tekemiseen. Kuten aiemmin todettiin, itsenäisyys näytti menneen kuitenkin liiallisuuksiin, jolloin Lassila ei enää pitänyt kokonaisuutta hallinnassaan. Tämä ilmeni myös tuloksen tekemisessä, jossa 1980-luvun lopun hengen mukaisesti myös KOP:ssa menttiin valtuuksien jakamisessa liian pitkälle. KOP:a kuvattiin SKOP:n jälkeen avokätisimmäksi lainojen jakajaksi.

KOP:n tarinassa kyseenalaista on pankin lestissään pysyminen. Vaikka KOP ei harjoittanutkaan huimapäisiä yritysostoja, voidaan sen tiettyjen toimenpiteiden sanoa horjuttaneen pankin vakaata toimintaa. Pankin meneminen mukaan arveluttaviin projekteihin voidaan nähdä lestissään pysymisen horjuttajana, ja seuraukset ovat surullisen kuuluisat. Syyllisiä on tähän helppo hakea, mutta totuuden löytäminen monimutkaiseksi muodostuneen "pankkipelin" takaa on vaikeaa. KOP:n 1990-luvulla kohtaamasta kriisistä voidaan löytää varmasti yhtä monta totuutta kuin on kertojaakin.

Millerin menestyksen kehityskuluista KOP:n osalta korostui jossain määrin rakentaja, jonka liiketoimien tavoitteena on kasvu laajentumisten, fuusioiden ja liittoutumien kautta. KOP ei edellisen kaltaisia toimenpiteitä harjoittanut, mutta kaikessa toiminnassaan se oli

“menevän hengen” leimaamalla 1980-luvulla rakentajalle tyypillisesti aggressiivinen, kunnianhimoinen sekä energinen. Pankki oli myös, kuten myöhemmin kävi ilmeiseksi, riskinotossaan rohkea. Tämä johti jopa osittain negatiiviseen kehityskulkuun rakentajasta imperialistiksi, jolle tyypillistä on unohtaa hallittu riskinotto ja laajentaa toimintaa aloille, joita se ei tunne. Millerin näkemyksen mukaan kehitys voi johtaa hallitsemattomaan tilaan, jossa rakentaja tuhoaa itsensä. KOP:n harjoittamat toimenpiteet johtivat pankin 1990-luvun taitteessa “vaarallisille vesille”, joista oli enää hyvin vaikea pelastautua. Huomion arvoista tilanteesta kuitenkin on, että KOP:n negatiiviseen kehitykseen on löydettävissä monia, jopa yhteiskunnallisia, syitä. Lopputulos oli osiensa summa, eikä siis pelkästään yhden suomalaisen pankin toiminnan tulos. Osittain KOP:n kohtaloksi koitui liian antelias lainapolitiikka ja osallistuminen ns. kasinopeliin. Näiden molempien kohdalla pankkien, ei siis ainoastaan KOP:n, rationaalisuus hämärtyi. Toimintaympäristön muututtua peliin lähdettiin mukaan luomatta ensin pelin sääntöjä. Tämä johti suuriin taloudellisiin ja imagollisiin vaikeuksiin, jotka olisivat kaataneet pankin ilman valtion tukea. Monet syyt ajoivat KOP:n tilanteeseen, jonka seuraukset olivat kauaskantoisia. Tänä päivänä KOP:a ei ole enää olemassa, ja Unitaksen ja Kansallis-Osake-Pankin fuusion seurauksena syntynyt Meritakin on jo kokenut seuraavan kehitysaskelen liittoutuessaan ruotsalaisen Nordbankenin kanssa. Mahdollista kuitenkin on, että nämä tapahtumat olisivat toteutuneet ilman KOP:n omia sotkujakin.

Miller puhuu myös pioneereista, jotka ovat innostavia ja energisiä keksijöitä ja joiden päämääränä on luoda uutta ja saavuttaa sitä kautta johtoasema markkinoilla. KOP oli suomalaisella pankkisektorilla innovatiivinen pankki esitellessään aktiivisesti uusia tuotteita ja palveluja asiakkailleen. Se ei kuitenkaan antanut innovoinnin muodostua toimintansa pääsisällöksi. KOP:a voitaisiin luonnehtia myös myyntimieheksi, jonka valttikorttina Millerin mukaan on markkinaosaaminen. KOP oli 1980-luvulla vahva suomalainen pankki, jonka juuret olivat syvällä suomalaisessa yhteiskunnassa. Luottamus pankkiin ja sen asiantuntemukseen, markkinaosaamiseen, oli vielä 1980-luvulla vahvaa.

17.3.2 KOP johtajuusnäkökulmasta tarkasteltuna

KOP:lla oli 1980-luvulla yhden miehen kasvot. Jaakko Lassila loi pankkiin "menevän hengen", joka varmasti toimi merkittävänä tekijänä matkalla menestykseen. Lassilan osuus pankin toiminnassa ei ole aivan vähäinen, mikä oli seurausta useista tekijöistä. Kotterin näkemyksen mukaiset tuloksellisen johtajuuden piirteet ilmenivät varsin voimakkaasti Lassilassa. Aikaisemman työhistoriansa kautta Lassila oli kerännyt mainetta ja näyttöä liikkeenjohtajana, mikä samalla loi pohjaa laajalle ja vakaalle suhdeverkostolle yrityksessä ja toimialalla. Lassila tunsi sekä KOP:n että pankkisektorin perinpohjaisesti, minkä lisäksi johtajan vaikuttavat ihmissuhdetaidot sekä terävä ymmärrys edesauttoivat pankkia menestymään. Vaikuttavan karisman omaavalla Lassilalla oli lisäksi vaadittava määrä energiaa sekä halua johtaa, jolloin hänen oli mahdollista luotsata KOP tulokselliseen toimintaan. KOP:n harjoittamat käytännöt myös edesauttoivat tuloksellisen johtajuuden syntyä, mistä esimerkkinä pankin tarjoamat haasteelliset mahdollisuudet sekä suunnitelmallinen kehittämistyö. Huolimatta siitä, että Lassila tunsi pankkisektorin hyvin, voidaan johtajan asiantuntemus asettaa kyseenalaiseksi myöhempien tapahtumien valossa. Lassila seisoi niiden päätösten takana, jotka osaltaan olivat syyllisiä KOP:n tuhoon. Onkin aiheellista pohtia, olisiko todella asiantunteva johtaja lähtenyt mukaan tämän mittakaavan päätöksiin.

Kotter, samoin kuin Bennis ja Nanus, painottaa vision tärkeyttä johtajan ominaisuuksissa. Kotterin mukaan visiot ja vahvat ideat yksinään eivät riitä, vaan lisäksi tarvitaan hyvää suunnittelua, budjetointia, organisointia, valvontaa, strategioita, yhteenliittymiä sekä motivaatiota kohdata kilpailukeskeinen liiketoimintaympäristö. KOP oli tässä mielessä vahvoilla, ja sen iskukyky 1980-luvulla oli kunnossa. Bennis ja Nanus puhuvat myös johtajuuden suvantovaiheesta, jota ilmentää vallan puute. Syitä johtajuuden tuhoon voidaan löytää sitoutumisesta, monimutkaisuudesta sekä uskottavuudesta koostuvasta johtamisympäristöstä. He painottavat myös luottamuksen luomista kannanmäärittämisellä, mikä on tärkeää, sillä luottamus pitää organisaation koossa. KOP:n, ja aivan erityisesti Jaakko Lassilan, kohdalla kompastuskiveksi muodostui osittain juuri uskottavuus. Sitoutuneisuus ei riittänyt, kun pankin ja jossain määrin myös sen johtajan uskottavuus sekä yleinen luottamus pankin toimintaa kohtaan olivat kokeneet tappion.

Bennis ja Nanus puhuvat tarkoituksen antamisesta viestinnän avulla, mikä viittaa toivottua lopputulosta kuvaavaan mielikuvaan. Mielikuvan avulla on mahdollista luoda innostusta ja sitoutumista muissa. Lassilan vahvuutena oli kyky luoda edellisen kaltaisia mielikuvia. Bennis ja Nanus tarkastelevat myös johtajan kykyä panna itsensä alttiiksi eri tilanteissa, mikä vaatii myönteistä itsetuntoa. Lassila omasi myönteisen itsetunnon, mikä oli omiaan synnyttämään jopa eräänlaista hurmoshenkeä paitsi pankin sisällä myös sen ulkopuolella. Arvostettu pankinjohtaja oli monien luottamustehtävien haltija ja "koko kansan pankin" oma maskotti, jonka julkisia esiintymisiä jouduttiin harventamaan, jottei vaikutus olisi kääntynyt päinvastaiseksi. Lassilan vahvuus oli myös kyvyssä asettaa prosessit kyseenalaisiksi muun muassa organisaatiota uudistamalla. Myöskään rohkaisu ei ollut vierasta pankin sisällä. Alaisten mielipide Lassilasta oli pääosin myönteinen, mikä edesauttoi myönteisen johtamisilmapiirin syntymistä organisaatiossa. Nämä kaikki ovat tekijöitä, joita Kouzes ja Posner painottavat johtajuudessa, ja ne toimivat Lassilan vahvuustekijöinä aina KOP:n kokemaan johtajuuskriisiin saakka.

Kouzesin ja Posnerin luettelemista johtajuuden tärkeistä tekijöistä ongelmalliseksi Lassilan tapauksessa muodostui kyvyttömyys muodostaa selvä käsitys tulevaisuudesta sekä toimia itse esimerkkinä muille. Vaikka visioiva johtaja rakenteli erilaisia tulevaisuudennäkymiä, eivät ne välttämättä olleet oikean suuntaisia ohjatakseen toimintaa menestyksekkääksi. Ymmärrys pankkien muuttuneista toimintaedellytyksistä ei ollut sittenkään riittävää. Lisäksi Lassilan ihanteellisena pidetty esimerkki kääntyi myöhemmässä vaiheessa häntä itseään vastaan, kun julkisuuteen vuosi tietoja johtajan kyseenalaisista toimista.

Lassilalla oli pankin johtajuuden ohella lukuisa joukko muita tehtäviä, jotka kasasivat hänelle valtaa suomalaisessa yhteiskunnassa. Taitava suhdemies käytti Mintzbergin esittelemiä johtajan työrooleja painottaen niitä kulloisenkin tilanteen mukaan. Hän oli keulakuva, jonka julkisuusarvo oli ilmeinen, yhteyshenkilö, jonka vuorovaikutustaidot olivat näkyvät sekä johtaja, joka osasi motivoinnin vaikean taidon. Valvojana/tarkkailijana Lassila ei korostetusti esiintynyt, vaan pikemminkin laiminlöi tätä sinänsä erittäin tärkeää roolia. Tiedonjakaja, puhemies, yrittäjä, resurssien allokoiija sekä neuvottelija ilmenivät Lassilan toiminnassa tilanteen mukaan. Häiriötekijöiden poistajana Lassilaa on vaikea nähdä, sillä pankkia ja sen johtajaa syytettiin jopa ylimielisestä ja peittelevästä asenteesta

häiriöiden ilmaannuttua toimintaan. Kiistatta selkeimmin Lassila toimi keulakuvana, sillä KOP oli "Lassilan pankki".

17.3.3 KOP sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna

KOP:n sidosryhmäverkosto oli varsin laaja, ja sen tasapuolinen huomiointi oli pankille ajoittain epäilemättä ylivoimainen tehtävä. Evanin ja Freemanin näkemyksen mukaan yrityksen johdon tulisi toimia välittäjänä sidosryhmien ja organisaation välillä taaten samalla yrityksen elinkyky. KOP otti ajoittain kovia riskejä tämän suhteen, mikä oli seurausta eri sidosryhmien ristiriitaisista tarpeista.

Brenner on kehittänyt Evanin ja Freemanin ajatusta esittäen, että yritysten ja organisaatioiden on tyydytettävä tietty määrä erilaisten sidosryhmien tarpeita jatkaakseen olemassaoloaan. KOP:n ongelmaksi voidaan sanoa muodostuneen juuri eri sidosryhmien hyvin erilaiset tarpeet, joita pankki pyrki jossain määrin jopa liiallisesti tyydyttämään. Ironista kyllä, kaiken tämän taustalla oli loppujen lopuksi pankin oma etu, jota se pyrki tavoittelemaan sidosryhmiensä välityksellä. Lopulta pankista ja sen sidosryhmistä koostuva kokonaisuus oli valjastettu pelkkään rahan tekemiseen sekä toisaalta kilpailuun, jonka päämääränä oli kukistaa pahimmat kilpailijat SYP ja SKOP. Kärjistetysti voidaan pankin toiminnassa sanoa esiintyneen jossain vaiheessa jopa Carrollin esittämää immoraalista johtamismallia, jossa johtajien päätökset, toimet ja käyttäytyminen perustuvat eettiseksi ja oikeaksi käsitetyin toiminnan aktiiviseen vastustamiseen.

17.3.4 Yhteenveto KOP:n tuloksista

KOP oli 1980-luvulla yleisesti ottaen menestyvä yritys. Sillä oli toimintansa peruspilarina vahva, karismaattinen johtaja, joka kykeni tulokselliseen johtajuuteen. Pankilla oli myös suuri joukko sidosryhmiä, joiden hyvin erilaiset tarpeet se pyrki tyydyttämään. KOP toimi kuitenkin ympäristössä, joka 1990-luvulle siirryttäessä asetti toimialalle hyvien aikojen jälkeen kohtuuttoman suuret paineet. Pankilla oli siis hallussaan vahvuustekijöitä, mutta myös kohtalokkaita heikkouksia. Eräät sen vahvuustekijöistä muuttuivat päinvastaisiksi. Kriisi oli valmis.

KOP omasi menestystekijöiden avaimet, vahvan johtajuuden sekä sidosryhmien huomioinnin taitoa. Se oli vahva monella osa-alueella, mutta vahvuudet muuttuivat heikkouksiksi uudessa toimintaympäristössä, jota KOP ei kyennyt kohtaamaan ilman suuria vaikeuksia. Martti O. Hosia näki KOP:n ja sen johtajan Jaakko Lassilan vuonna 1985 “menevän hengen” ilmentymänä. Pankki ja sen johtaja olivat myönteinen esimerkki menestyksen tekijöistä. Kuten KOP:n tarina myöhemmissä vaiheissaan osoittaa, oli Hosia näkemyksessään monessa suhteessa oikeassa. Mutta tarina osoitti myös sen, että menestyksen tekijätkin voivat joutua menestyksensä negatiiviseen noidankehään.

18 JOHTOPÄÄTÖKSET JA DISKUSSIO

Tutkimuksen johtopäätösosiossa kerrataan lyhyesti tutkimuksen rakenne ja tutkimuksen tutkimuskysymyksiin antamat vastaukset sekä pohditaan kriittisesti tutkimusta, sen viitekehystä ja tuloksia. Lisäksi esitellään tutkimuksen pohjalta syntynyt ns. menestyksen perhosmalli.

Tässä tutkimuksessa on tutkittu Martti O. Hosian kirjassa esitettyjä yrityksiä ja niiden toimintaa tarkasteluajanjaksolla 1985 - 1997. Metodologiaosuuden jälkeen on käyty läpi tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka käsittää menestys-, johtajuus- ja sidosryhmäkäsitteet. Viitekehysten jälkeen on esitetty tarkasteluajanjaksot kustakin yrityksestä erikseen. Tarkasteltuja ajanjaksoja seuraa yrityskohtaiset tulokset, joita tukee yritysten kannalta merkittävimpiä tapahtumia esittävä aikajana. Viitekehysten kautta on kehitetty teoreettinen menestyksen perhosmalli, jota pyritään konkretisoimaan kohdeyritysten kautta. Tämä tapahtuu vertaamalla yrityksiä menestyksen perhosmallissa esitettyihin luokkiin, jotka ilmentävät erilaisia menestyksen muotoja.

18.1 Menestys tämän tutkimuksen ilmentämänä

Menestystä liike-elämässä alettiin laajemmalti tutkia 1980-luvun alussa. Jo aiemmin sitä oli tutkittu muiden tutkimusaiheiden yhteydessä, mutta itsenäisenä tutkimusaiheena menestystä on eri näkökulmista tutkittu vasta viimeisen 15 vuoden ajan. Menestyskeskustelu nousi pintaan Thomas J. Petersin ja Robert H. Watermanin kirjoittaman "In Search of Excellence" -teoksen myötä. Tämän kirjan innoittamana Martti O. Hosia julkaisi vuonna 1985 teoksen "Suomalaisia menestyksen profiileja. Hyvin hoidettuja yrityksiä ja mitä niistä opimme". 1980-luvun loppupuolelta lähtien myös tiedepiireissä on herännyt kiinnostus menestyksen problematiikkaa kohtaan.

Perinteisesti menestystä liike-elämässä on pyritty mittaamaan taloudellisten tunnuslukujen avulla. Tähän näkökulmaan ovat eräät tutkijat lisänneet myös muita näkemyksiä, kuten eettisen tai tavoiteaspektin. Koska menestys käsitteenä ei ole selkeä, ovat useimmat tutkijat korostaneet sen subjektiivisuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että menestykseen liittyvä

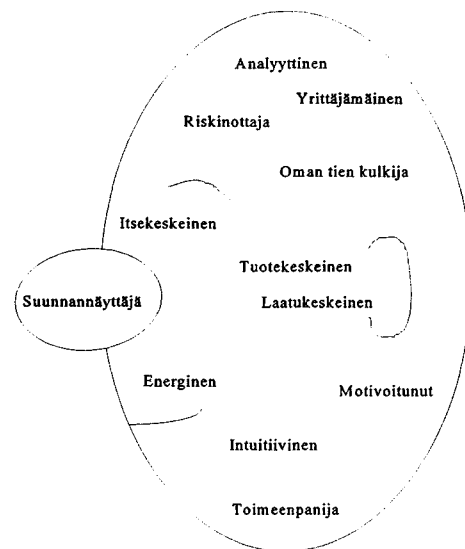
tavoitteiden asetanta on asettajasta ja tilanteesta riippuvainen eli se on kontekstisidonnainen. Näin ollen menestyksellä ei voida sanoa olevan ainoastaan yhtä määritelmää. Menestys on kunkin yksittäisen määrittelijän asettamien kriteerien täyttymistä. Tässä tutkimuksessa menestyksellä tarkoitetaan menestys-, johtajuus- ja sidosryhmäkäsitteiden tasapainoista ilmentymistä. Tämän tutkimuksen menestysnäkökulmalla tarkoitetaan Petersin ja Watermanin, Petersin ja Austinin sekä Millerin määritelmiä menestyksestä.

Tutkimuksen kehitystarkastelusta käy ilmi, että tarkasteluajanjaksolla tapahtuneet yhteiskunnalliset muutokset kansallisella ja kansainvälisellä tasolla ovat vaikuttaneet yritysten menestymiseen merkittäväällä tavalla. Huomattavia muutoksia ovat olleet muun muassa 1990-luvun taloudellinen lama, Euroopan yhdentymisen, poliittisten olojen muuttuminen Itä-Euroopassa sekä muut yksittäiset, toimialakohtaisesti vaikuttaneet tapahtumat. Toimialakohtaiset erot on menestystä tutkittaessa otettava huomioon suhteuttamalla yksittäisen yrityksen menestys omaan toimialansa keskimääräiseen menestykseen. Näin ollen kaikkia yrityksiä yli toimialarajojen vertailtaessa jokin yksittäinen yritys saattaa olla suhteessa huomattavasti menestynyt kuin vertailtaessa sitä omaan toimialaansa. Tästä esimerkkinä voidaan mainita L-Fashion Group, jota esimerkiksi taloudellisten tunnuslukujensa perusteella ei voida pitää erityisen menestyneenä, mutta vaatetusalalla sen voidaan sanoa olevan lähes omaa luokkaansa. Joillakin toimialoilla on huomioitava myös niiden yleiset, kaikkia alan yrityksiä koskeneet ongelmat, jotka vaikuttivat alan yritysten toimintaedellytyksiin merkittäväällä tavalla. Tästä esimerkkinä voidaan mainita pankkisektori.

Tämä tutkimus on vahvistanut käsitystä siitä, että yritys ei voi menestyä ilman vahvaa johtajuutta. Johtajan tehtävä on antaa yritykselle suunta, jonka toteuttamisessa hänellä on monia rooleja. Johtajan tulee muun muassa reagoida ulkomaailman tapahtumiin ja toiminnallaan sopeuttaa organisaatio muutoksiin. Yritys on pelkkä juridinen yksikkö, jolla ei ilman johtajaa ole omia tavoitteita. Yrityksen sidosryhmät antavat tavoitteet, johtaja tulkitsee ne ja pyrkii yrityksen avulla täyttämään annetut tavoitteet. Yritys voidaankin nähdä välineenä, jolla johtaja operoi. Kun kaikkien osapuolten tyytyväisyys on taattu tavoitteiden täyttämisen myötä, voidaan yrityksen sanoa olevan menestynyt. Menestyksen

tila ei ole kuitenkaan pysyvä, koska toimintaolosuhteet ja tätä kautta sidosryhmien vaateet muuttuvat jatkuvasti. Menestys on näin ollen luotava uudelleen kerta toisensa jälkeen.

Tutkimuksen lähtökohtana on Martti O. Hosian kirja, jonka perusteella kirjoitettiin kohdeyritysten kuvaukset sellaisena kuin hän näki ne vuonna 1985. Tämän jälkeen yritysten johtajista piirrettiin heidän johtajuusprofiiliaan kuvaava pää. Johtajat ovat useimmissa kohdeyrityksissä tarkasteluajanjakson aikana vaihtuneet, mistä johtuen yksittäisiä johtajuusprofiileja ei ole tarkoituksenmukaista enää tarkastella. Kehitystarkastelujen kautta on kuitenkin muodostettu kohdeyritysten johtajien yleisimmistä ominaisuuksista koottu pää (KUVIO 46). Kuvattu pää sisältää sekä positiivisia että negatiivisia johtajan piirteitä, joten se eroaa viitekehyksessä esitetystä johtajan ominaisuuksien ihannemallista.



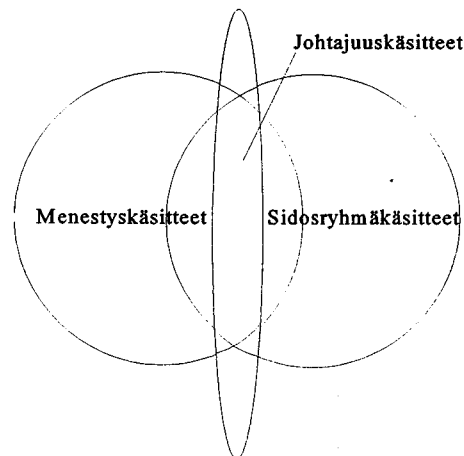
KUVIO 46. Yhteenveto johtajan ominaisuuksista kehitystarkastelun perusteella.

Kuviosta esiin tulevat todelliset johtajuuden ominaisuudet esiintyvät yleisellä tasolla useimmissa tutkituissa yrityksissä. Verrattaessa ominaisuuksia viitekehysten luomaan kuvaan ihannejohtajuudesta voidaan huomata merkittävimpänä erona todellisuudessa esiintyvä luja luottamus tuotteeseen ja laatuun. Yrittäjämäisyyden kautta itsekeskeisyys tulee esiin puolestaan melko luonnollisena ominaisuutena. Tällä tarkoitetaan johtajan

luontaista ja ehkä osittain tiedostamatonta halua ajaa omia etujaan yrityksen kautta. Useimmiten tämä voidaan nähdä positiivisena eteenpäin ohjaavana voimana, mutta joissakin tapauksissa itsekeskeisyyden voidaan tulkita kääntyneen yritystä vastaan. Toimintahakuisuus liittyy niin ikään johtajan yrittäjämäiseen itsensä alttiiksi panemiseen, joka toimii samalla suunnannäyttäjänä organisaation muille jäsenille. Tähän liittyy olennaisena osana myös johtajan energisyys ja motivoituneisuus. Viitekehyksessä esitellyt tutkijat ovat korostaneet analyttisyyden merkitystä menestykseen johtavana piirteenä. Todellisuudessa analyttisyyden ohella, tai analyttisyys jopa kokonaan unohtaen, esiintyy intuitiivisuutta. Intuitiivisuus on joissakin tapauksissa johtanut epäonnistumisiin, mutta toisaalta se voidaan nähdä jopa keskeisenä vahvuutena.

18.2 Menestyksen perhosmalli teoreettisesti tarkasteltuna

Tutkimuksen keskeiset käsitteet on kuvattu viitekehyksessä tasavertaisina asiakokonaisuuksina. Tulosten tulkinnan jälkeen ne voidaan kuitenkin asemoida uudelleen toisiinsa nähden. Tätä tarkoitusta varten on kehitelty menestyksen perhosmalli (KUVIO 47).



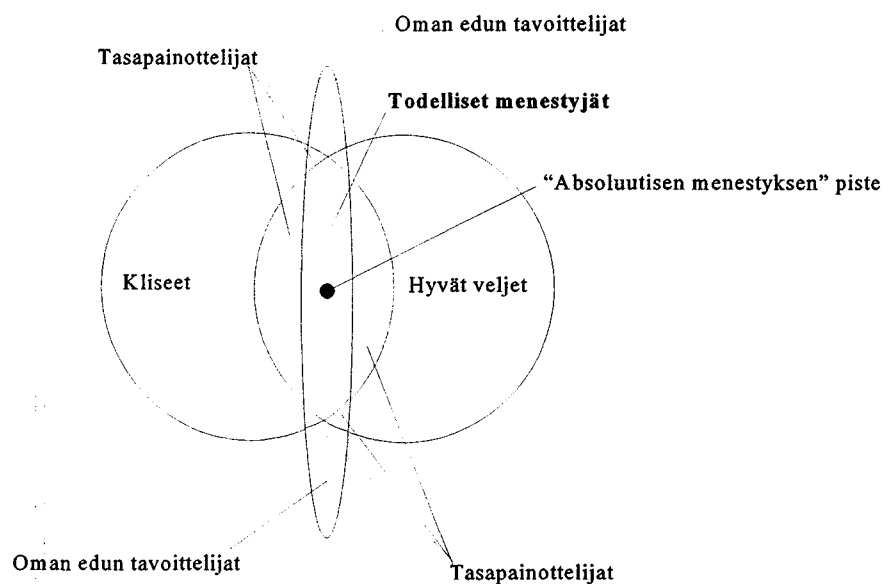
KUVIO 47. Menestyksen perhosmalli viitekehysten kautta tarkasteltuna.

Edellä esitellystä kuviosta voidaan nähdä, miten tutkitun viitekehysten menestys-, johtajuus- ja sidosryhmäkäsitteet suhteutuvat tutkimustulosten valossa toisiinsa. Kuvassa vasemmalla esitetään menestyskäsite ja oikealla sidosryhmäkäsite. Menestys ja sidosryhmät lomittuvat toisiinsa, sillä niistä voidaan löytää yhteisiä tekijöitä. Näistä

voidaan mainita muun muassa Petersin ja Watermanin palvelun pakkomielle, jota sidosryhmäajattelussa tukee asiakas yhtenä sidosryhmänä. Kuvio toimii muutoinkin juuri tällä tavoin: sidosryhmäajattelun epäkonkreettisesti määritetyt päämäärät esitetään menestysviitekehysessä konkreettisina toimintaohjeina. Samat asiat on siis pääosin esitetty vain kahdella eri tasolla. Sidoryhmäajattelu ei yksin kerro, mitä pitää tehdä, vaan se tarvitsee tuekseen konkreettiset toimenpiteet määrittävän menestysviitekehysen. Toisaalta toimenpiteiden määrittely ei riitä, jos ei ymmärretä tavoitetta, johon toimenpiteillä pyritään.

Kuviossa johtajuus on esitetty menestys- ja sidoryhmäajattelua yhdistävänä tekijänä, sillä vain johtajuuden avulla näiden käsitteiden sisältämät periaatteet voidaan muuttaa käytännön toimenpiteiksi. Myös johtajuusteorian sisältö on yksinään liian epäkonkreettinen. Johtajuusominaisuudet eivät yksin riitä saamaan aikaan tuloksellista johtajuutta, koska ne kuvaavat ainoastaan johtajan, ei yrityksen, toivottavia ominaisuuksia. Yhdistettäessä johtajuusominaisuudet kahteen muuhun osa-alueeseen saadaan konkreettinen kuvaus siitä, miten johtaja voi soveltaa ominaisuuksiaan käytännössä.

Luodun menestyksen perhosmallin pohjalta on kehitetty luokittelu, jossa teoreettisen mallin eri osa-alueet yksilöidään. Mallin nimetyt osa-alueet voidaan nähdä alla olevasta kuvioista (KUVIO 48).



KUVIO 48. Menestyksen perhosmalli.

Edellisellä sivulla esitetyn mallin vasemmalle puolelle, menestyskäsitteen alueelle, on sijoitettu **Kliseet**. Kliseet ovat yrityksiä, joita voidaan helposti luulla menestyjiksi, mutta todellisuudessa menestykselle ei ole mitään pohjaa. Yritykset puhuvat menestyksestä, mutta käytännön tasolla niistä puuttuu vahva johtaja ja kyky huomioida sidosryhmät. Tällöin menestys ei voi pitkällä aikavälillä myöskään konkretisoitua menestysviitekehysten kuvaamina toimenpiteinä. Toiminta on tällöin päämäärätöntä puuhastelua, joka johtaa ennen pitkää yrityksen tuhoutumiseen. Yksi siipi ei vielä tee perhosta.

Mallissa oikeaa siipeä edustavat **Hyvät veljet**. Niille on ominaista se, että ne kuluttavat enemmän aikaa sidosryhmäsuhteiden näennäiseen hoitoon kuin yrityksen perusliiketoiminnan menestykselliseen eteenpäin viemiseen. Näin ollen sidosryhmienkään etujen huomioon ottaminen ei pitkällä aikavälillä toteudu, sillä toiminnalta puuttuu konkreettinen ydin. Esimerkiksi asiakkaille voidaan puhua tuotteiden laadusta, mutta jos laatu ei toteudu käytännön toiminnassa, asiakaspalvelu muuttuu asiakkaan hämäämiseksi. Etujen valvomisesta voi tulla yrityksen tärkein toiminto, jolloin omat vaateet voivat jäädä vähemmälle huomiolle. Toimintaa voidaan kuvata eräänlaiseksi suhdesukkuloinniksi, joka sekin johtaa ennen pitkää yrityksen tuhoon.

Oman edun tavoittelijat sijoittuvat mallissa johtajuusalueelle, joka ei huomioi menestys- ja sidosryhmäajattelua. Carrollin johtamismalleista Oman edun tavoittelijoita kuvaa parhaiten immoraalinen johtamismalli, jossa johtaja keskittyy omaan henkilökohtaiseen menestykseensä. Monet menestyksekkään johtajuuden ominaisuudet voidaan yhdistää tähän ryhmään, mutta tälle alueelle kuuluvat johtajat ovat kyvyttömiä muuttamaan hyvät ominaisuutensa yritystä tai sen sidosryhmiä hyödyttäviksi käytännön toimenpiteiksi. Näin ollen johtajan omakaan menestys ei voi toteutua pitkällä aikavälillä, vaan hän tuhoutuu yrityksensä mukana.

Menestys-, johtajuus- ja sidosryhmäkäsitteiden yhtymäkohdassa, eli kuvion keskiosassa, ovat **Todelliset menestyjät**. Todelliset menestyjät ovat niitä, jotka huomioivat kaikkien keskeisten käsitteiden vaatimukset. Näissä yrityksissä liiketoiminnan tasapaino on siis saavutettu. Mikäli kaikki viitekehyksessä esitetyt vaatimukset toteutuvat täydellisinä, yritys sijoittuu menestyksen perhosmallin menestyjien alueen keskipisteeseen. Tämä piste

voidaan nähdä menestyksellisen liiketoiminnan ihanteena, mutta se on tietyllä tavalla "absoluuttisen menestyksen" ilmentymä, jota on käytännössä mahdoton saavuttaa. Kaikki yritykset kuitenkin pyrkivät tätä keskipistettä kohti. Mitä lähemmäksi kuvion keskipistettä yritys sijoittuu, sitä paremmin se on saavuttanut eri tekijöiden välisen tasapainon.

Todellisten menestyjien ja yhden käsitteen edustajien välimaastoon sijoittuvat **Tasapainottelijat**. Tasapainottelijoiden toiminnassa painottuu kolmen käsitteen sijasta kaksi käsitettä korostuneemmin yhden jäädessä vähemmälle huomiolle. Todellisille menestyjille tunnusomaista on vähäinen alttius ulkoisen ympäristön vaikutuksille, kun taas Tasapainottelijoiden toiminta ohjautuu enemmän ulkoisten tekijöiden kautta. Ne saattavat kuitenkin olla taitavia sopeutumaan ulkoisten tekijöiden vaatimuksiin ja säilyä näin hengissä pitkälläkin aikavälillä. Tasapainottelijat ovat tietyllä tasolla menestyviä.

Menestyksen perhosmalliin voidaan liittää myös Danny Millerin neljä menestyksestä yrityksen tuhoon johtavaa kehityskulkua. Miller kuvaa menestyjiä ammattimiehinä, rakentajina, pioneereina tai myyntimiehinä, jotka kuuluvat menestyksen perhosmallin Todellisten menestyjien joukkoon. Menestys voi johtaa kuitenkin epäonnistumiseen, jolloin edellä mainitut menestyjät muuttuvat puuhastelijoiksi, imperialisteiksi, pakenijoiksi tai tyhjäntoimittajiksi. Millerin kuvaamien uhkakuvien toteutuessa yritys ajautuu Kliseiden, Hyvien veljien tai Oman edun tavoittelijoiden alueelle tai niiden välimaastoon ja tuhoutuu ennen pitkää.

Menestyksen perhosmallissa kaikki rajat ovat rikottavissa, ja yritys voi seilata kaikkien mallissa esitettyjen luokkien alueilla. Tätä kautta ilmenee menestyksen aikasidonaisuus. Yritys voi esimerkiksi ajautua Millerin kuvaamalla tavalla epämenestyksen alueelle, mutta se voi yhtä hyvin palata takaisin Todellisten menestyjien joukkoon. Tasapainottelijakin voi toimintaansa kehittämällä tulla Todelliseksi menestyjäksi tai esimerkiksi suuren ympäristön muutoksen vuoksi ajautua pois menestyksen piiristä. Käytännössä voidaan ajatella, että yritykset, joiden liikkeenjohto on tietoinen 1. sidosryhmistä (asiakkaat, hankkijat, omistajat jne.), 2. menestykseen vaikuttavista tekijöistä (laatu, tuote, toimiala/ydinbisnes, palvelu jne.) ja 3. johtajuudesta, voivat sijoittaa itsensä menestyksen perhosmalliin.

18.3 Kohdeyritysten sijoittuminen menestyksen perhosmalliin

Tutkimuksen kohdeyritykset voidaan sijoittaa menestyksen perhosmalliin. Ensisijaisesti yrityksiä tarkastellaan niissä luokissa, joihin ne sijoittuvat tänä päivänä. Tutkimuksessa tulee kuitenkin esiin myös yritysten sijoittuminen luokkiin koko tarkasteluajanjakson aikana, jolloin sama yritys voi esiintyä useammassa eri luokassa.

Tutkituista kohdeyrityksistä **Todellisia menestyjiä** tänä päivänä ovat Lokari-yhtiöt, Eilakaisla Oy Toimialapalvelu, Tammerneon, Luhta/L-Fashion Group, Kone, Vaisala ja Kemira. Lokari, Eilakaisla ja Tammerneon ovat yrityskooltaan suhteellisen pieniä verrattuna muihin Todellisiin menestyjiin, jolloin yritysjohto on ollut läheisessä suhteessa liiketoimintaan. Yrityskoosta johtuen myös sidosryhmät on ollut suhteellisen helppo määrittellä, jolloin niiden tarpeet on pystytty huomioimaan. Nämä tekijät yhdessä menestystekijöiden toteutumisen kanssa ovat tehneet Lokarista, Eilakaislasta ja Tammerneonista Todellisia menestyjiä. Huomioitavaa kuitenkin on, että edellä käsitellyt yrityksiä koskeva lähdemateriaali oli tässä tutkimuksessa suppeaa, mistä johtuen luokittelu on tehty pääasiallisesti yritysten toimitusjohtajien näkemyksiä tulkiten.

Luhdan/L-Fashion Groupin sijoittuminen Todellisten menestyjien joukkoon on perusteltavissa sen hyvällä menestyksellä omalla toimialallaan. Ongelmia ovat aiheuttaneet lähinnä toimialan suurten muutosten aikaansaamat yrityksen suunnanmäärityksen vaikeudet, joista yritys on kuitenkin selviytynyt lähes parhaiten toimialallaan. Koneen ja Vaisalan menestyksen takana ovat puolestaan olleet korkealaatuiset tuotteet sekä teknologinen osaaminen. Näiden lisäksi yritykset ovat huomioineet sidosryhmät, ja niiden vahvuutena on ollut omistajuuden keskittyminen perustajasuvun jäsenille. Kemiran kohdalla menestys on saavutettu tasapainottelun kautta. Valtion rooli yhtiön omistajana aiheutti sen, että tarkasteluajanjakson alkuvuosina ei sidosryhmien huomioiminen tullut yhtiössä korostuneesti esiin. Kemiran yksityistämisen jälkeen menestys-, johtajuus- ja sidosryhmäkäsitteiden voidaan sanoa saavuttaneen tasapainon. Myös Mic Mac edusti aktiivisena toiminta-aikanaan Todellista menestyjää, jonka toiminnan peruspilareita olivat sidosryhmien, erityisesti asiakkaiden, tasa-arvoinen huomioiminen sekä vahva johtajuus. Mic Macin toiminta ajettiin hallitusti alas, mitä myös voidaan pitää eräänlaisena

menestyksen merkinä. Kaikilla Todellisille menestyjille yhteistä on ollut vahva omistajataho, joka on määritellyt liiketoiminnan suuntaviivat.

Tasapainottelijoiksi voidaan luokitella EKE-yhtiöt, Labsystems ja Amer-yhtymä. EKE-yhtiöiden sijoittuminen Tasapainottelijoiden luokkaan perustuu siihen, että olemassa olevan tiedon perusteella korostuneimmassa asemassa yrityksessä ovat menestys- ja johtajuusalueen tekijät. Sen sijaan sidosryhmäajattelun ei voida sanoa olevan näkyvästi huomioon otetussa asemassa. Toiminta on ollut lyhyen aikavälin operatiiviseen projektitoimintaan perustunutta. Tämä on aiheuttanut ympäristömuutosten suuren vaikutuksen EKE-yhtiöihin. Yritys on kuitenkin ollut hyvä sopeutumaan eteen tulleisiin muutoksiin. Näin ollen sen voidaan sanoa olevan melko hyvin menestynyt Tasapainottelija. Labsystems vahvuutena on koko tarkasteluajanjakson ollut asiantuntemus, hyvät tuotteet ja teknologinen osaaminen. Tasapainottelija Labsystems on kuitenkin ollut vasta tarkasteluajanjakson loppuvuosina. Ongelmia ovat tuottaneet sidosryhmät, mitä kuvastaa omistajien ja johtajien vaihtuminen moneen kertaan tarkastellun ajanjakson kuluessa. Tänä päivänä voidaan kuitenkin sanoa, että menestys-, johtajuus- ja sidosryhmäkäsitteet alkavat löytää tasapainoaan, ja yritys voi mahdollisesti olla Todellinen menestyjä tulevaisuudessa. Amer-yhtymä on samoin Tasapainottelija, joka tarkasteluajanjakson alussa voitiin nähdä jopa Todellisena menestyjänä. Tasapainottelijan Amerista on 1990-luvulla tehnyt sen kokemat johtajuuden ja omistajuuden kriisit sekä yhtymässä eräässä vaiheessa esiintynyt liiallinen imperialismi. Tänä päivänä Amer-yhtymällä voidaan katsoa olevan nykyisen johtajansa myötä jälleen avaimet Todellisten menestyjien luokkaan.

Tarkasteluajanjakson alussa Tasapainottelijoiden luokkaan lukeutui myös Kemira. Kemiran kohdalla valtio yhtiön omistajana vaikutti sen suhtautumiseen sidosryhmiinsä. Tarkasteluajanjakson alkupuolella sidosryhmistä voimakkaana esiin tuli lähinnä työntekijät, joihin panostettiin muun muassa koulutuksen kautta. Kemiran toimialasta johtuen tuotteet kohdistuvat vain osittain suurelle yleisölle. Siten on vaikea mieltää, mikä oli Kemiran ja sen asiakkaiden välinen suhde. Valtion asema sekä yrityksen omistajana että rahoittajana vääristi yhtiön taloudellista asemaa. Esimerkiksi yhtiön tekemä puolen miljardin markan tappio vuodelta 1991 ei horjuttanut yhtiön asemaa kansainvälisenä kemian alan suuryrityksenä.

Jossain vaiheessa tarkasteluajanjaksoa epäonnistujia olivat Labsystems, Mancon ja KOP. Labsystemsiä voidaan tarkasteluajanjakson alkupuolella kuvata Kliseeksi. Tuotteet ja teknologia olivat alan huippua, mutta yhtiön taloudenhoito oli epäonnistunutta. Ehkä juuri tämän vuoksi yhtiössä ei pystytty keskittymään sidosryhmiin. Lisäksi yhtiön perustaja Osmo Suovaniemi sai väistyä yhtiön johdosta, jonka jälkeen yhtiön omistajat ja johtajat vaihtuivat usein. Kliseenä voidaan nähdä myös Mancon, joka ei hyvistä aikeista huolimatta onnistunut tehtävässään lopulta lainkaan. Mancon ajautui konkurssiin vuonna 1989. Manconin johdossa voidaan nähdä Millerin kehityskuluista kaksi. Varsinainen perustaja, Gustav Rosenlew, ajautui strategian maailmoin uppoutuneeksi pakenijaksi, kun taas toisesta merkittävästä johtajasta, Seppo Collanderista, kehittyi päämäärättömästi yritystä laajentanut imperialisti. KOP:n toiminnassa puolestaan voidaan nähdä klisemäisiä piirteitä erityisesti tarkasteluajanjakson alkupuolella. Tällöin toiminta henkilöityi Jaakko Lassilaan. Lassila nähtiin pankin "menevän hengen" ruumiillistumana ja imagon luojana, mutta pian toiminta alkoi ajautua suuntiin, joita ei enää pystytty hallitsemaan. Kliseet eivät tässä tapauksessa enää auttaneet, ja osittain ne kääntyivät jopa itseään vastaan.

18.4 Tutkimuksen, sen viitekehyksen ja perhosmallin kritisointi

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin 13 yritystä, ja tutkimuksen tarkasteluajanjakso oli 13 vuotta. Tästä johtuen on selvää, että tutkimus on erittäin laaja. Näin ollen on ollut välttämätöntä jättää tarkastelu melko yleiselle tasolle. Huolimatta siitä, että projektissa on ollut mukana neljä tutkijaa, yritysten pienempi lukumäärä olisi mahdollistanut niiden yksityiskohtaisemman tarkastelun. Tästä johtuen tutkimuksen tarkoitus on ollut hahmottaa yritysten kehityksestä laajemmat kokonaisuudet. Tämä puolestaan on vaikeuttanut tulosten tulkintaa. Esimerkiksi yrityksissä, joissa johtajat ovat vaihtuneet useasti, ei tämän tutkimuksen perusteella voida tehdä tarkkoja johtajuusprofiileja. Myös teoreettisen viitekehyksen tietyt yksityiskohtiin menevät osat ovat vaikeasti tulkittavia yleisellä tasolla liikkuvista kehityskertomuksista.

Kuten jo aiemmin tutkimuksen metodologiaosuudessa on mainittu, tulee tuloksia analysoitaessa huomioda, tutkimuksen kvalitatiivisesta luonteesta johtuen, tutkijoiden merkitys. Tässä tutkimuksessa kunkin kohdeyrityksen tulokset on tehty parityönä. Jo tässä

vaiheessa tutkijoiden oma subjektiivinen näkemys tuli hyvin esiin, eli jokaisella tutkijalla on ollut oma tapansa tulkita asioita. Tulosten mahdollisimman hyvän reliabiliteetin varmistamiseksi kaikkien kohdeyritysten tuloksia on käsitelty ryhmän välisellä ajatustenvaihdolla. Kuitenkin yritysten jakaminen kahteen joukkoon on aiheuttanut sen, että kummallakin parilla on suurempi asiantuntemus omista kohdeyrityksistään, joten kummankin tutkijaparin yritysten tulokset ovat korostuneemmin heidän näkemyksensä mukaisia.

Tarkasteltaessa tutkimuksen viitekehystä kriittisesti, tulee huomioida viitekehukseen valittujen teorioiden suhde käytäntöön. Monet teoriat on luotu käytännön tutkimusten kautta. Tällöin esimerkiksi johtajilta itseltään on kysytty hyvään johtajuuteen tai menestykseen vaadittavia ominaisuuksia ja tekijöitä. Tätä kautta on saatu tietoon ominaisuuksia, jotka johtajien mielestä ovat toivottavia. Näin on saatu ainoastaan johtajien näkökulma asiaan, eikä ominaisuuksien toteutumista käytännössä ole voitu todistaa. Tämän lisäksi useat teoriat, kuten Archie B. Carrollin johtamismallit, ovat melko "mustavalkoisia", mikä tarkoittaa sitä, että johtajia tai yrityksiä on käytännössä mahdoton jakaa näin yksiselitteisiin luokkiin. Esimerkiksi moraalisesti johdetussa yrityksessä voi olla myös amoraalisia piirteitä. Huolimatta siitä, että Carrollin mallin mukaan sidosryhmänäkökulmasta tarkasteltuna immoraalinen tai amoraalinen johtaminen ei voi johtaa menestykseen, tässä tutkimuksessa menestyneistä yrityksistä voidaan löytää myös amoraalisia piirteitä.

Petersin ja Watermanin esittelemiin menestystekijöihin on syytä suhtautua kriittisesti, sillä ne ovat "ympäripyöreitä" ja yleisiä. Toisaalta heidän kirjansa sisällöstä muodostuu melko kapea, koska he tarkastelevat samoja asioita monesta näkökulmasta. Tästä esimerkkinä voidaan mainita kahdeksan menestystekijää, jotka ovat sisällöltään hyvin päällekkäisiä. Petersin ja Watermanin teos on myös hyvä esimerkki tutkimuksesta, jossa on tutkittu vain johtajien näkökulmaa. Viitekehukseen valittu Petersin ja Austinin menestyvän yrityksen toiminnan perusmalli on tehty jatkoksi Petersin ja Watermanin esittämille kahdeksalle menestystekijälle. Itse malli on periaatteessa toimiva, mutta se on tasoltaan liian yleinen. Sen perustelut ovat käytännönläheisiä, mutta erittäin epätieteellisiä. Tästä esimerkkinä

Petersin ja Austinin johtajuuden määritelmä, jossa he yhdistävät johtajuuteen muun muassa innostuksen, ylistyksen ja jopa rakkauden ja huomaavaisuuden.

Tutkimuksen keskeistä löydöstä, menestyksen perhosmallia, voidaan koko tutkimuksen ja sen teoreettisen viitekehyksen tavoin tarkastella kriittisesti. Menestyksen perhosmallin tarkastelutason yleisyys on perusteltavissa tutkimuksen yleisyyden kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että menestyksen perhosmallia ei voida pitää menestyksen aukottomana mittarina, minkä luomiseen tällä tutkimuksella ei ole alunperinkään pyritty. Myös mallissa esitelty luokittelu on suuntaa antava. Sekään ei ole aukoton, vaan on olemassa rajatapausyrityksiä, joita on vaikea sijoittaa malliin. Jokin yritys saattaa esimerkiksi säilyä pitkällä aikavälillä hengissä kuulumatta Todellisiin menestyjiin tai Tasapainottelijoihin. Tällöin se ei välttämättä ole millään osa-alueella erityisen hyvä, mutta ei myöskään täysin laiminlyö mitään osa-aluetta. Tästä päästään menestyksen problematiikkaan eli menestyksen subjektiivisuuteen. Joillekin yrityksille "pinnalla pysyminen" voi olla menestymistä toisten pyrkiessä "absoluuttiseen menestykseen".

18.5 Ajatuksia menestyksestä, johtajuudesta ja sidosryhmistä

Tämä tutkimus on antanut eräänlaisen selitysvaihtoehdon menestyksen synnylle. Liitettäessä menestys liike-elämään, voidaan sen sanoa olevan seurausta menestystekijöiden, johtajuuden ja sidosryhmien oikeanlaisesta, tasapainoisesta huomioimisesta. Erilaisia menestyksen määritelmiä ja menestystekijöitä, joita uskotaan löytyvän jokaisesta menestyvästä yrityksestä, on helppo esittää. Näiden tekijöiden ilmeneminen on kuitenkin seurausta moniulotteisesta prosessista, johon oman lisänsä tuovat johtajuuden kokonaisvaltainen esiintyminen sekä ideaalitulanteessa oikeiden sidosryhmien tarpeiden riittävä tyydyttäminen.

Tämän päivän yritysjohtajille muuttuva maailma luo uusia haasteita. Johtajien täytyy yhä enenevässä määrin pystyä toimimaan kansainvälisillä markkinoilla. Kansainvälisyys ei aina riitä, vaan yritykset toimivat usein globaalisti, jolloin ympäristön muutokset ovat entistä huomattavampia. Tästä esimerkkinä Euroopan Unioni, joka monien säädöksiensä myötä on antanut omat vivahteensa yritystoimintaan ja johtamiseen. Joillekin toimialoille

yhdentyminen on tuonut helpotusta, kun taas toiset ovat joutuneet miettimään uudelleen jopa ydinliiketoimintaansa. Johtajuus ja menestys ovat kautta aikojen olleet problemaattisia, mutta siitä huolimatta yritykset ja liiketoiminnot ovat kehittyneet. Sidosryhmät ovat aina olleet osa yritystoimintaa, vaikka sidosryhmäteoriat ovat pääasiallisesti 1980-luvun tuotosta.

Sidosryhmätutkimuksen ohella monet tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota johtajuuden tämän hetkiseen tilaan. Jotkut jopa väittävät sen olevan kriisissä. Tämä voi osittain pitää paikkansa, mutta on hyvä muistaa, että tulokselliseen, vahvaan johtajuuteen pystyviä henkilöitä on tänä päivänä kuitenkin yhä olemassa. Tämän kaltaiset johtajat voivat olla monen sellaisen yrityksen pelastus, jotka kamppailevat olemassaolostaan esimerkiksi heikon sidosryhmähuomioon seurauksena. Vahvan johtajuuden ja sidosryhmien tasapainoisen huomioon läheistä suhdetta kuvastaa kuitenkin se, että usein vahvaa, tuloksellista johtajuutta omaavissa yrityksissä sidosryhmät on huomioitu vähintäänkin tyydyttävästi.

18.6 Jatkotutkimuksen aiheita

Tämä tutkimus on antanut muutamia selitysvaihtoehtoja liike-elämän menestyksen selventämiseen. Problemaattinen aihealue antaa kuitenkin edelleen lisää mahdollisuuksia ja aiheita jatkotutkimukselle. Potentiaalisia aihealueita voisivat esimerkiksi olla menestyksen tutkiminen eri sidosryhmien näkökulmista käsin. Menestyksen subjektiivisuudesta johtuen olisi myös mielenkiintoista tutkia menestystä yhtäaikaaisesti johtajan ja henkilökunnan mieltämänä. Tällöin olisi mahdollista varmentaa johtajan kertoman totuudenmukaisuus. Lisäksi jatkotutkimuksen aiheena voisi olla menestyksen perhosmallin edelleenkehittäminen. Perhosmalli voitaisiin esimerkiksi kuvata niin, että siihen on yhdistetty taloudelliset tunnusluvut. Tällöin luokkiin sijoittuminen voisi myös muuttua tai luokat voisivat monipuolistua. Perhosmallia voitaisiin tutkia myös siten, että testattaisiin taloudellisten tunnuslukujen ja esitettyjen luokkien välistä korrelaatiota.

Tämä tutkimus on lisännyt tutkijoiden tietoutta ja ymmärrystä niin kohdeyrityksistä kuin tutkimuskäsitteistä. Kuten aiemmin esitetty kritiikki tutkimusta, sen viitekehystä ja

menestyksen perhosmallia kohtaan kuitenkin osoittaa, ei menestykseen voida löytää yksinkertaista selitystä. Ehkä Mark Twain ei ollutkaan täysin väärässä väittäessään menestyksen olevan sattumaa - ainakin osittain.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1989. Erinomaista, rakas Watson - johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Painokaari.
- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Jyväskylä: Gummerus.
- Apo, S. 1990. Kertomusten sisällön analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi. Helsinki: Painokaari, 62 - 80.
- Bennis, W. & Nanus, B. 1986. Johtajat ja johtajuus. Suom. P. Rajala. Tampere: Tampereen Kirjapaino.
- Brenner, S. N. 1995. Stakeholder Theory of the Firm: Its consistency with current management techniques. Teoksessa J. Näsi (toim.) Understanding Stakeholder Thinking. Jyväskylä: Gummerus, 75 - 95.
- Carroll, A. B. 1995. Stakeholder Thinking in Three Models of Management Morality: A perspective with strategic implications. Teoksessa J. Näsi (toim.) Understanding Stakeholder Thinking. Jyväskylä: Gummerus, 47 - 74.
- Ehrnrooth, J. 1990. Intuitio ja analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Painokaari, 30 - 41.
- Eilakaisla Oy Toimialapalvelu. 1998. Varmasti oikea henkilöstöratkaisu. Esite.
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. 2. painos. Juva: WSOY.
- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 1989. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsinki: Gaudeamus.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Hosia, M. O. 1985. Suomalaisia menestyksen profiileja. Hyvinhoidettuja yrityksiä ja mitä niistä opimme. Jyväskylä: Gummerus.
- Hunt, J. G. 1991. Leadership. A New Synthesis. United States of America: SAGE.
- Hyvönen, S. & Vanhala, S. 1994. Tutkielman laatiminen liiketaloustiede: hallinnossa ja markkinoinnissa. Esimerkkeinä survey- ja case-asetelma. HKKK:n julkaisuja. Opetusmonisteita O - 34.
- Kay, J. 1993. Foundations of Corporate Success. How business strategies add value. New York: Oxford University Press.
- Kotsalo-Mustonen, A. 1995. Mystery of Success. An Analysis of System Sale as an Outcome of Industrial Buyer-Seller Interaction Process. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-151.
- Kotter, J. P. 1982. The General Managers. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. 1985. Power and Influence. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. 1988. The Leadership Factor. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. 1990. Johtajuus menestystekijänä. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 1990. Johtajuuden haaste. Suom. A. Vakkuri. Jyväskylä: Gummerus.
- Labsystems Company Profile. 1998. Esite.

- Lassila, J. 1993. Markka ja ääni. Suomalaisen pääoman palveluksessa. Hämeenlinna: Karisto.
- Littunen, H. 1992. Uusien yritysten menestyminen. Tutkimuksen toteutustapa ja perustamistilanteen kartoitus. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellisen tutkimuskeskuksen julkaisuja 124.
- Littunen, H. 1994. Uusien yritysten menestyminen. Yritystoiminnan kriittiset alkuvuodet. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellisen tutkimuskeskuksen julkaisuja 130.
- Littunen, H. 1995. Uusien yritysten menestyminen. Osa III: Yritystoiminnan neljä ensimmäistä vuotta. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellisen tutkimuskeskuksen julkaisuja 133.
- Littunen, H. 1997. Uusien yritysten menestyminen. Osa IV: Yritystoiminnan vakiintuminen. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellisen tutkimuskeskuksen julkaisuja 140.
- Littunen, H. 1998. Uusien yritysten menestyminen. Osa V: Yritysten kasvuhaluus. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskuksen julkaisuja 143.
- Manninen, J. & Perkiö, M. 1992. Liikepankin julkiskuvan kehittyminen. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Matikka, A. 1994. Yrityksen menestymisen mittaaminen strategisen johtamisen teoriaan perustuen. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-145.
- Miller, D. 1990. The Icarus Paradox. How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall. United States of America: A Division of HarperCollins Publishers.

- Mintzberg, H. 1980. *The Nature of Managerial Work*. United States of America: Prentice Hall.
- Mäkelä, K. (toim.) 1990. *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Painokaari.
- Näsi, J. (toim.) 1995. *Understanding Stakeholder Thinking*. Jyväskylä: Gummerus.
- Näsi, J. 1995. A Scandinavian Approach to Stakeholder Thinking: An analysis of its theoretical and practical uses 1964 - 1980. Teoksessa J. Näsi (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. Jyväskylä: Gummerus, 97 - 115.
- Pearsall, J. & Trumble, B. (toim.) 1995. *The Oxford English Reference Dictionary*. Oxford University Press.
- Peräntie, A. 1997. Lokari-sisälokasuojien materiaalivirtaus Euro-Samaran valmistuksessa. Rauman Ammatti-instituutti. Tekniikan yksikkö. Logistiikan osasto. Insinööritoimisto.
- Pessi, Y. 1988. *Speaking of Success*. Helsinki: Tapiolan Viestintäsuunnittelu.
- Peters, T. J. & Austin, N. 1989. *Intohimo menestykseen*. Suom. S. Heikinheimo. Juva: WSOY.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H., Jr. 1982. *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Pyörälä, E. 1995. Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa J. Leskinen (toim.) *Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*. Helsinki: Ykköspaino, 11 - 25.
- Rapeli, T. 1993. *Yritysstrategia*. Turun teknillinen oppilaitos. Koneosasto. Koneautomaation linja. Insinööritoimisto.
- Renvall, P. 1983. *Nykyajan historiankirjoitus*. Juva: WSOY.

Repo, E. 1992. Vallan havittelijat. Jyväskylä: Gummerus.

Rhenman, E. 1975. Menestyvä yritys ja sen ympäristö. Suom. K. Saari. 2. painos. Helsinki: Weilin+Göös.

Saari, M. 1992. Minä, Christopher Wegelius. Päiväkirja pimeiden voimien vuosilta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Saukkomaa, H. 1985. Jaakko Lassila - Paljon haltija. Vaasa: Vaasa.

Saukkomaa, H. 1991. Kuka tarvitsi Pentti Kouria? Kertomus vallasta, rahasta ja pankin moraalista. Keuruu: Otava.

Seppä, M. 1989. Venture Capitalistin kehitysyhtiöidea, sen muutosprosessi ja suomalainen kehitysyhtiöidea vuonna 1989. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Seppälä, R. 1997. Kettu-Kallan poika. Yrittäjä Markku Koskenniemi ammentaa ajattelumallinsa vanhasta Lapin arvomaailmasta. Jyväskylä: Gummerus.

Suomen kielen perussanakirja. Osa II. 1992. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Suomen kielen sanakirjat 3. (toim. J. Laine) 1982. Suuri Sitaattikirja. Helsinki: Otava.

Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään! Jyväskylä: Gummerus.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.

Vaara, E. 1995. Making of Success and Failure in Mergers and Acquisitions. A Study of Managerial Actors in Two Cases. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-159.

- Vilkko, A. 1990. Omaelämäkertojen analysoiminen kertomuksina. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Painokaari, 81 - 98.
- Virtanen, A. 1995. Yrityksen menestymisen käsitteen laajennus ja raportointi. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitoksen julkaisuja 97/1995.
- Yin, R. K. 1994. Case study research: design and methods. 2. painos. United States of America: SAGE.

Kohdeyritysten vuosikertomukset 1985 - 1997

Fakta, numerot: 6 - 7/1985, 9/1986, 4/1992, 1/1993, 8/1993, 2/1995

Kauppalehti Optio, vuosikerrat 1987 - 1997

Suomen Kuvalehti, vuosikerrat 1985 - 1997

Talouselämä, vuosikerrat 1985 - 1997

Edellä mainittua vuosikertomus- ja aikakauslehtimateriaalia on käytetty tutkimuksen kehitystarkasteluissa viittaamatta niihin muutoin kuin suorien lainausten osalta. Tällöin tarkka lähdeviite on tarkistettavissa alaviitteistä.

Liite 1: Teemahaastattelurunko

1. HISTORIA JA NYKYPÄIVÄ

- johtajan henkilöhistoria
- yrityksen historia
- yritys vuosina 1985 ja 1997
- merkkitapahtumat 1985 - 1997
- toimintaympäristössä ja -alalla tapahtuneet muutokset
- yrityksen suhde omaan toimialaan

2. SIDOSRYHMÄT

- tärkeimmät sidosryhmät (asiakkaat, rahoittajat, työntekijät, valtiovalta jne.)
- sidosryhmissä tapahtuneet muutokset 1985 - 1997

3. JOHTAJUUS

- miten kokee itsensä johtajana
- johtajan merkitys yrityksen toimintaan
- millainen on hyvä johtaja

4. MENESTYS

- miksi yritys on yhä olemassa
- miten yritys on menestynyt
- miten käsitte sanan menestys